

Армстронг М.

Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.: ил. — (Серия «Классика МВД»).

Содержание

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
Кэтлин 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 С1РР 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

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 NVQ/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

Ре крути н г 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

ЩЩ 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

Состояние психологического контракта 234

Развитие и управление позитивным психологическим контрактом

Состояние психологического контракта, 2004 г. 235

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

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

Уильяме, Добсон и Уолтер 301

Оценка организационной культуры 301

Анкета по организационной идеологии (Харрисон, 1972) 302

Реестр организационной культуры (Кук и Лафферти, 1989)

Оценка организационного климата 303

Соответствующие культуры 304

Поддержание и изменение культуры 304

Анализ культуры 304

Поддержка и закрепление культуры 305

Изменение культуры 305

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

Сопротивление 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

Управление в переходный период 340

Программа преобразования 341

Роль кадровой службы в организационном преобразовании

Процесс развития и изменения 342

Создание команд 342

Комплексное управление качеством 343

Постоянное совершенствование 343

Перепланирование бизнес-процессов 343

Управление показателями работы 343

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

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
 - 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

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

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
 - Уточняющие вопросы 433
 - Вопросы о карьерном росте 433
 - Вопросы с акцентом на работу 433
 - Вопросы по поводу интересов вне работы 433
 - Бесполезные 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

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

Резюме 463

Выбор консультантов по трудоустройству уволенных 464

Увольнение 464

Юридические основы 464 | Дисциплинарные нарушения 466

Добровольные увольнения 467

Уход на пенсию 467

УПРАВЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА 468

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

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

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 I Обратная связь 496

Действие 496

Разработка и осуществление 497

Обратная связь — преимущества и недостатки 498

Обратная связь — критерии успеха 499

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ 500

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 научающаяся организация 507

Организационное научение 507

Результаты организационного обучения 508

Процесс организационного обучения 508

Принципы организационного обучения 510

Научающаяся организация 510

Определение изучающейся организации 510

Ключевые принципы научающейся организации 511

Развитие научающейся организации 511

Научающаяся организация и управление знанием 512

Проблемы, связанные с идеей научающейся организации

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 (Ъга1тпд) 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 научение 547

Что такое электронное научение? 547

Цель электронного научения 548

Технология электронного научения 548

Процесс электронного научения 548

Содержание программы электронного научения 549

Предоставление электронного научения 550

Смешанное электронное научение 550

Бизнес и электронное научение 550

Разработка процессов электронного научения 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

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

Планы личного развития 567

Роль специалиста по развитию человеческих ресурсов

41 Формулирование и осуществление стратегий научения и развития 571

Примеры из бизнеса 571

Создание культуры научения 572

Выявление потребностей в профессиональном обучении 573

Основы анализа потребностей в научении 573

Области анализа потребностей в научении 573

Анализ бизнес-планов и планов человеческих ресурсов

Опросы 574

Обзоры показателей труда и развития 575

Анализ роли 575

Планирование и реализация программ научения и развития 575

Фундамент программ научения и развития 575

Ответственность за научение 577

Виды деятельности, связанные с научением и развитием 577

Оценка научения 577

Определение оценки профессионального обучения 578

Уровни оценки 578 | Рентабельность вложений как метод

оценки 580 | Использование инструментов оценки 580

Применение оценки 581

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЛЮДЕЙ 582

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 отношении денежного вознаграждения 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
*%3 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
<i>AEGON UK</i>	607

Страховая компания *Norwich Union Insurance* 607 \

B&O 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 I

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	
Программа проектирования схемы	626
Выводы	630

45 Анализ уровня рыночных ставок 633

Цель	633
Понятие рыночной ставки	633
Необходимая информация	634
Сопоставление видов работ	
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 \$p1'pe\$) 647

Система индивидуального назначения зарплаты на месте
648 | Индивидуальные категории работы 648

Резюме 649

Распространение различных типов структур

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 §63 | Увеличение (прогрессия) оплаты 663

выводы относительно РКР 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

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

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

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

Волонтаризм и его закат 703

Подход УЧР к отношениям с работниками 703

Модель УЧР

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 Введение 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

РУР 760

Совещания в группах 760

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЙМА И УПРАВЛЕНИЕ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 762

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 77

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

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
- Портал В2Е 793
- Провайдер прикладных программ 794

Оценка параметров сети 794

Эффективная система 794

Проблемы и способы их решения

Вовлечение линейных менеджеров

Разработка компьютеризированной информационной системы

- человеческих ресурсов 796
- Общий подход 796
- Желательные характеристики информационной системы
- 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