**МЕНЕДЖМЕНТ - БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Содержание

Введение………………………………………………………..……………...…..4

1. Базовые принципы…………………………………………...…………………6

2. Этапы принятия решения……………………………………..……………….7

3. Зона особого риска……………………………………………..……………..12

Список литературы………………………………………………...…………….16

Введение

На управление людьми и принятие кадровых решений руководители затрачивают больше времени, чем на выполнение всех остальных своих обязанностей. И следует признать, что эти усилия вполне оправданы. Кадровые решения, как правило, оказываются самыми сложными и самыми важными в долгосрочной перспективе. Тем не менее в вопросах, касающихся продвижения по службе и расстановки кадров, руководители сплошь и рядом допускают промахи. В лучшем случае, "коэффициент правильных решений" составляет 0,333; т.е. верными оказываются не более чем 30% назначений. Еще одна треть кадровых решений дает минимальный эффект, тогда как остальные оказываются абсолютно ошибочными.

Не существует других сфер управления с такой ничтожной эффективностью. Разумеется, подобное положение нас не может и не должно устраивать. Конечно, менеджеры, принимающие кадровые решения, как и все смертные, могут ошибаться. Но КПД кадровиков должен приближаться к 1,0 — ведь ни в одной другой сфере менеджмента наши теоретические познания нельзя назвать столь обширными, как в подборе персонала.

Впрочем, бывают руководители, которые почти не ошибаются, подбирая людей. Во времена Перл-Харбора средний возраст командира американской армии приближался к пенсионному. Несмотря на то, что до начала войны новобранцы не знали боевых действий и не командовали крупными воинскими соединениями, Соединенные Штаты Америки вышли из Второй мировой войны с крупнейшим корпусом хорошо подготовленных офицеров. Генерал Джордж С. Маршалл, начальник штаба армии, персонально отбирал каждого командира. Не каждый новичок добился впечатляющих успехов на командных должностях, но практически никто из "крестников" Маршалла не допустил провалов в работе.

Альфред П. Слоун-мл. руководил компанией General Motors примерно 40 лет. Все это время он лично подбирал каждого менеджера в своей организации — вплоть до начальников участков и главных механиков подразделений, выпускающих вспомогательное оборудование для автомобилей. С точки зрения современных менеджеров, подходы Слоуна могут показаться устаревшими. Они, наверное, и не были новаторскими. Г-на Слоуна интересовала лишь эффективность, направленная во благо General Motors. Тем не менее его умение правильно расставлять кадры никогда не подвергалось сомнению.

1. Базовые принципы

Безошибочное суждение о людях — что-то из ненаучной фантастики. Во всяком случае, на нашей грешной земле такое вряд ли возможно. Но, тем не менее, есть руководители, которые очень серьезно относятся к кадровым вопросам и уделяют им постоянное внимание.

Господа Маршалл и Слоун были очень непохожими людьми, но они придерживались — причем совершенно осознанно — одних и тех же принципов в принятии кадровых решений.

Если человеку поручена работу, с которой он не справляется, — значит ошибку совершил руководитель. Бессмысленно обвинять этого человека, бессмысленно ссылаться на "принцип Питера" ("Принцип Питера", сформулированный Лоуренсом Дж. Питером: "В иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности". — Прим. ред.), бесполезно жаловаться на судьбу. Руководитель ошибся.

Еще Юлий Цезарь говорил, что солдат должен верить своему командиру. Долг руководителя — гарантировать эффективную работу своих подчиненных.

Кадровые решения — самые важные и ответственные изо всех решений, принимаемых руководителем. Именно они определяют потенциал организации. Поэтому им следует уделять приоритетное внимание.

Одно безусловное "Нет": нельзя назначать новичков на ключевые должности. На такие посты лучше подбирать людей, чье поведение и привычки хорошо известны, которые пользуются в своей организации доверием и уважением. Человека со стороны, какие бы функции он ни выполнял на прежнем месте работы, лучше сначала определить на "устоявшуюся", проверенную временем должность, где он в любой момент получит необходимую помощь.

2. Этапы принятия решения

Выше мы рассмотрели основополагающие принципы, которых следует придерживаться, принимая эффективные кадровые решения. Кроме того, существует несколько важных этапов принятия таких решений.

1. Основательно продумайте все требования и особенности, связанные с рассматриваемой должностью. Перечень должностных обязанностей устанавливается если не на века, то уж, во всяком случае, на многие годы вперед. Например, в одной крупной производственной компании функции директора подразделения практически не менялись с тех пор, как примерно 30 лет тому назад эта компания провела децентрализацию. Должностные обязанности епископов в римско-католической церкви вообще не менялись с XIII столетия, когда впервые было систематизировано церковное право. А люди, занимающие те или иные должности, приходят и уходят постоянно.

Однажды, еще в начале 1940-х годов, я сказал Альфреду Слоуну, что, по моему мнению, он тратит слишком много времени на подбор подходящей кандидатуры для довольно скромной должности — генерального менеджера по сбыту в одном из второстепенных подразделений компании. (Насколько я помню, тогда рассматривались три кандидатуры, имевшие примерно равные шансы.) Г-н Слоун ответил: "Обратите внимание на изменение обязанностей по этой позиции за последнее время". К своему удивлению, я обнаружил, что при приеме на работу нового сотрудника существенно менялись должностные инструкции.

Назначая офицера на должность командира дивизии во время Второй мировой войны, Джордж Маршалл, прежде всего, анализировал природу и сущность данного назначения на предстоящий период (от полутора до двух лет). Чтобы подтянуть дивизию до определенного уровня боеготовности и обучить личный состав, необходимо выполнить один объем работы. Чтобы повести людей в бой, нужно отвечать совершенно иной совокупности требований. Чтобы принять на себя командование дивизией, понесшей потери на передовой, и восстановить моральный и боевой дух солдат, кандидат должен обладать какими-то другими качествами.

Когда задача заключается в том, чтобы подобрать нового регионального менеджера по сбыту, ответственный руководитель должен вначале выяснить природу и сущность данного назначения. Нужно ли нанять и обучить новых торговых представителей компании, поскольку, например, нынешний персонал составляют люди пенсионного возраста? Или открыть новые рынки, поскольку продукты компании, хоть и выглядят достаточно неплохо на фоне безнадежно устаревшей продукции конкурентов, неспособны проникать на новые и растущие рынки? Или же нужно "расчистить" путь на рынок для новых продуктов компании, поскольку большая часть объемов сбыта приходится на морально устаревшие товары? Решение каждой из этих задач требует от кандидата на должность регионального менеджера по сбыту особых качеств.

2. Рассмотрите несколько кандидатов, потенциально пригодных для занятия определенной должности. Здесь ключевым будет слово "несколько". Формальное выполнение требований, предъявляемых к кандидату, — это тот минимум, который позволяет человеку стать кандидатом. Если специалист не удовлетворяет этим требованиям, он автоматически исключается из списка претендентов на должность. Не менее важно, чтобы человек и должность подходили друг другу. Чтобы принять верное решение, руководитель должен рассмотреть от трех до пяти кандидатур, которые потенциально пригодны для занятия рассматриваемой должности.

3. Хорошо продумайте, что именно требуется от кандидатуры. Если руководитель внимательно проанализировал природу и сущность рассматриваемого назначения, значит, он уяснил, на что новичку придется обратить особое внимание, на чем сосредоточить основные усилия. Главный вопрос заключается не в том, что умеет или не умеет делать тот или иной кандидат. Главный вопрос заключается в том, каковы сильные стороны и достоинства того или иного кандидата, и действительно ли эти качества необходимы для выполнения будущих функциональных обязанностей. Слабые стороны и недостатки становятся ограничителями, из-за которых, конечно же, данного кандидата могут вообще вычеркнуть из списка реальных претендентов. Например, человек идеально подходит с точки зрения технических аспектов рассматриваемой должности, но если эта должность требует умения формировать работоспособный и эффективный коллектив, а именно этого умения кандидату недостает, то такой кандидат лишается всех шансов на занятие вакансии.

Однако эффективные руководители не начинают знакомство с претендентом с изучения его недостатков, ведь будущее сотрудничество будет строиться не на слабых, а на сильных сторонах работника.

И Дж. Маршалл, и А. Слоун были чрезвычайно требовательными руководителями. Но оба понимали, что главное — это умение человека справляться со своей работой. Если человек обладает такой способностью, все остальное зависит уже от самой компании. Если такой способности нет, другие положительные качества работника никому не нужны.

Если, например, дивизии требовался офицер для обучения и подготовки личного состава, Маршалл искал офицера, который сумел бы сделать из новобранца настоящего солдата. Как правило, практически у каждого претендента, который мог справиться с этой задачей, были те или иные недостатки. Кто-то не отличался особыми успехами в тактике и был практически безнадежен в стратегии. Кто-то страдал косноязычием и абсолютно не умел общаться с журналистами. Кто-то был тщеславен, высокомерен, эгоистичен. Кто-то постоянно пререкался с начальством. Но какое значение имели эти недостатки, если офицер мог превратить "салагу" в настоящего бойца? Итак, если кандидат мог эффективно выполнять поставленные перед ним задачи (тем более, если он делал это лучше остальных), то он получал работу.

Подбирая членов кабинета, Франклин Рузвельт и Гарри Трумэн руководствовались, по сути, простым правилом: никогда не обращать внимания на личные недостатки кандидата. Прежде всего их интересовало, что этот человек умеет делать. Видимо, не случайно на этих президентов работали самые сильные министры за всю историю США.

4. Обсудите каждого кандидата с несколькими людьми, которые уже работали с ними. Мнение только одного человека (даже если этот человек — руководитель) значит не так уж много, так как один человек, как правило, необъективен и склонен принимать решения под влиянием "первого впечатления", личных симпатий и антипатий. Поэтому всегда полезно выслушать мнение нескольких человек по одному и тому же вопросу. Когда выбирают самого подходящего кандидата на ту или иную армейскую должность или когда католическая церковь подбирает кандидатуру на должность епископа, широкое обсуждение уже давно стало формальным этапом в процессе отбора. Компетентные руководители подходят к этому этапу со всей серьезностью. Герман Абс, бывший глава Deutsche Bank, в свое время подобрал больше удачных кандидатур на высшие руководящие должности, чем кто-либо другой до или после него. Он лично отбирал большинство топ-менеджеров, ставших впоследствии авторами немецкого "экономического чуда". Рассматривая каждую кандидатуру, он обсуждал личные и деловые качества претендентов с тремя-четырьмя бывшими начальниками или коллегами.

5. Убедитесь, что кандидат хорошо разбирается в деле, которым ему предстоит заниматься. После того как человек поработает на новом посту три-четыре месяца, он должен полностью переориентироваться с требований, которые предъявлялись к нему на его предыдущем месте работы, на требования новой организации. Руководитель обязан вызвать этого работника к себе и сказать: "Итак, вы уже три месяца работаете в должности [регионального менеджера по сбыту]. Что, по вашему мнению, нужно делать, чтобы преуспеть на этом месте? Подумайте над этим вопросом, зайдите ко мне через неделю или дней десять и подайте ответ в письменном виде. Но уже сейчас я могу вам посоветовать: забудьте обо всем, что вы предлагали при вступлении на эту должность".

Если вы опустите этот этап, не обвиняйте кандидата в том, что он не справляется со своими обязанностями. Обвиняйте себя: вы оплошали как руководитель.

Важнейшая причина большинства неудач при назначении новых работников (а процент неудач в этой сфере американского менеджмента самый высокий) — это неспособность (или нежелание) руководителя тщательно продумать самому и объяснить другим сотрудникам, каким требованиям должен удовлетворять кандидат на занимаемую должность.

Слишком типичен пример моего бывшего студента-отличника, который однажды позвонил мне и почти со слезами в голосе сказал: "Год назад мне впервые в жизни выпала огромная удача — меня назначили на должность главного инженера нашей компании. Теперь мне говорят, что я провалил работу. А мне казалось, что еще никогда мои успехи не были так велики. Я же разработал три новых успешных продукта, на которые наша компания получила патенты".

Люди обычно рассуждают так: "Я должен сделать что-то стоящее, иначе мне не видать новой должности, как собственных ушей. Поэтому, чтобы получить новую должность, я буду работать больше и выполнять мои обязанности еще лучше". При этом большинство не понимает, что новая и другая должность требует нового и другого поведения. Почти 50 лет назад шеф вызвал меня "на ковер" через четыре месяца после назначения на новую, гораздо более ответственную должность. До этого вызова я просто продолжал делать то же, что делал и раньше, т.е. выполнял на новом месте свои прежние должностные обязанности. К его чести, шеф вовремя объяснил мне, что новая должность требует от меня другого поведения, других приоритетов, иных отношений с людьми.

3. Зона особого риска

Даже если руководители будут неукоснительно выполнять все перечисленные выше этапы, какие-то кадровые решения все равно окажутся неправильными. Как правило, это решения, связанные с высокой степенью риска, которые, однако, в любом случае надо принимать.

Высокий риск связан, например, с подбором руководителей для профессиональных организаций: в научно-исследовательскую лабораторию, в конструкторский или юридический отдел корпорации. Специалисты, как правило, без особого энтузиазма встречают нового начальника, профессиональным качествам которого они не доверяют. Когда, например, речь идет о выборе начальника проектно-конструкторского отдела, круг претендентов, по сути, ограничен несколькими лучшими инженерами-конструкторами данной организации. Правда, не наблюдается видимой корреляции между продуктивностью труда хорошего инженера-конструктора и того же человека в роли менеджера (более того, эта зависимость может быть обратной — чем лучше человек проявляет себя на узкоспециализированном участке, тем хуже он справляется с обязанностями руководителя). То же самое можно сказать о ситуации, когда превосходного бригадира повышают в должности, отправляя его в штаб-квартиру компании руководить отделом кадров (или когда кадровика "бросают" на производство). По свойствам характера большинство производственников не готовы к сложностям, трениям и прочей специфике работы с кадрами. А первоклассный региональный менеджер по сбыту вполне может проявить абсолютную беспомощность, если его переведут на должность начальника планового отдела.

Мы не можем заранее определить, насколько удачно по складу характера тот или иной человек "впишется" в новую для себя среду. Это можно выяснить лишь экспериментально. Если переход от одного вида деятельности к другому не принес желаемых результатов, руководитель, принявший соответствующее кадровое решение, должен как можно быстрее исправить ситуацию, т.е. восстановить статус-кво. Но тот же руководитель должен признать: "Я совершил ошибку, и именно я должен ее исправить". Оставляя работника в должности, с которой тот явно не справляется, руководитель поступает жестоко. Но при этом человека, не справившегося со своими новыми обязанностями, вовсе не обязательно увольнять. Компания всегда найдет применение хорошему инженеру-конструктору, хорошему аналитику и хорошему региональному менеджеру по сбыту. В таком случае лучше всего — и это многократно проверено на практике — предложить человеку вернуться на свою прежнюю (или эквивалентную ей) должность.

Кадровые решения бывают провальными еще и потому, что сама должность превратилась в "плавучий гроб". Этот термин изобрели капитаны флота Ее Величества полтора столетия назад: так называли корабль, не подлежащий восстановлению и ремонту. Чтобы не возиться с развалюхой, владельцы судна старались поскорее его затопить.

"Плавучие гробы", т.е. должности, которые регулярно "топят" даже самых способных работников, появляются, когда компания переживает период бурного роста или стремительных перемен. Например, такой "братской могилой" в 1960-х — начале 1970-х годов стала должность "вице-президента по международным операциям" в американских банках. Люди охотно занимали этот пост. По сути, он долгое время считался надежной пристанью для "заслуженных посредственностей". Руководство считало, что именно здесь такие люди будут при деле, никому не мешая. Затем, совершенно неожиданно, эта должность начала "топить" одного обладателя за другим. А все потому, что международные отношения очень быстро превратились в крайне важное направление деятельности крупных банков и их корпоративных клиентов. Так должность, которая раньше была тихой "гаванью", для многих превратилась в непосильную ношу.

Когда одна и та же должность "хоронит" двух ее обладателей подряд (особенно если эти люди хорошо зарекомендовали себя на прежних должностях), можно с большой долей вероятности предположить, что компания обзавелась пресловутым "гробом". В таком случае ответственный руководитель не имеет права требовать невозможного от кандидатов на занятие такой должности. Такой пост следует просто упразднить. Любая должность, с которой не справляются обычные компетентные сотрудники, совершенно неприемлема для организации. Если ее не ликвидировать, то она неизбежно погубит третьего обладателя точно так же, как это произошло с первыми двумя.

Правильные кадровые решения безошибочно свидетельствуют, что организация процветает. Правильные кадровые решения свидетельствуют о подлинной компетентности руководства, о его истинных ценностях и о том, насколько серьезно оно относится к своим обязанностям. Какой бы плотной завесой тайны ни окружались кадровые перестановки, а многие начальники по-прежнему решают эти вопросы "за закрытой дверью", последствия таких решений нельзя скрыть от окружающих.

Работники компании не всегда способны адекватно оценить то или иное стратегическое решение руководства. Впрочем, вопросы стратегии их не интересуют. "Я не знаю, зачем они купили эту австралийскую компанию, но это никак не касается нашего офиса в Форт-Уорте". Но когда те же служащие узнают, что мистера X поставили во главе подразделения XYZ, они принимают эту новость близко к сердцу, потому что мистера X они хорошо знают (намного лучше, чем генерального директора). Основная задача высшего руководства — сделать так, чтобы и коллеги, и подчиненные признали: "Да, парень вполне заслужил эту должность. Это идеальный выбор. Как раз такой человек нужен, чтобы поднять и повести за собой XYZ'.

Однако, если мистер X пошел на повышение "по трупам" сослуживцев, интригуя и пресмыкаясь перед начальством, — об этом будет знать даже уборщица. Каждый подумает: "Что ж, возможно, это единственный способ выбиться в люди в нашей компании". Сотрудники начнут презирать свое руководство за фактическое поощрение интриганства. В конечном счете, им придется либо уволиться, либо включиться в закулисную борьбу. Как известно, члены любой компании очень восприимчивы к методам поощрения, практикуемым в организации. И если в коллективе регулярно поощряются бездельники, ничем ни примечательные личности или бессовестные ловкачи, то именно обман, интрига и угодничество рано или поздно станут определять лицо этой организации.

Руководители, которые не заботятся о повышении эффективности своих кадровых решений, рискуют экономическими показателями своей фирмы. В конце концов, под угрозу ставится репутация предприятия.

Список литературы

1. Якокка Л. Карьера менеджера/Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2002.

2. Драккер Питер. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.: ил. — Парал. тит. англ.

3. Энкельман Н. Путь к успеху/Пер. с нем. — М.: Экономика, 2005.

4. Управление персоналом // Леданов И. Д. Практический менеджмент.‑2006.