

Учебный кейс:

Развитие менеджмента и персонала в крупном акционерном обществе

Автор: Филин С.А.
filins00@hotmail.com

Введение

В начале 2003г. на одно из крупнейших промышленных АО Казахстана (более 20 000 работающих) был приглашен обучающий тренер-консультант. Была поставлена задача предложить и обосновать программу обучения первых руководителей производств (150 человек) и сотрудников кадровой службы (180 человек). Тренером-консультантом была проведена диагностика ситуации и сделаны предложения. В настоящем кейсе содержатся фрагменты предложения и его обоснования, описания того, как проводилось обучение, а также идеи и предложения возникшие после проведенного обучения.

Название АО изменено.

Основания

В основе кейса лежат интервью с некоторыми руководителями ОАО "AAA" в т.ч. двумя вице-президентами, начальниками служб АО, в т.ч. начальником службы персонала, директором одного производственного комплекса, его заместителями и др. (всего 12 человек), бесед с сотрудниками кадровой службы, личных наблюдений тренера-консультанта, знакомства с рядом документов и положение ОАО «AAA». Кроме того в процессе обучения руководителями и сотрудниками высказывались и вырабатывались идеи, которые также представлены ниже.

1. Результаты интервью

В результате интервью с некоторыми руководителями ОАО выявилось следующее:

1. Большинство руководителей затруднялись быстро ответить на вопрос о том, каким управленческим дисциплинам надо учить их самих и подчиненных им руководителей.
2. Единственное единодушное мнение было в том, что обучать надо работе с людьми. При этом руководители затруднялись детализировать это мнение в конкретные навыки и знания.
3. Остальные ответы были получены только после наводящих вопросов консультанта.
4. Большинство опрошенных руководителей считает, что их и подчиненных им начальников надо обучать в следующих направлениях:
 - Управление персоналом;
 - Лидерство и формирование команды + обратная связь с сотрудниками;
 - Управление временем;
 - Решение проблем и принятие решений;
 - Деловое общение

Порядок в списке дисциплин определился по частоте встречаемости в ответах во время интервью.

Кроме того, опрошенные руководители-финансисты считают необходимым обучение руководителей производственных подразделений основным концепциям финансов: Бюджетирование, Управленческий учет и т.п.

5. К сожалению ни один руководитель не упомянул как необходимую такую дисциплину, как Общий Менеджмент. Хотелось бы еще добавить необходимость обучать руководителей Системному и Позитивному Мышлению.
6. Из интервью выяснилось, что в ОАО имеются или создаются нормативные и политически документы, которые ведут к изменению деловой психологии руководителей. Однако механизмы обратной связи - контроля за их реализацией нуждаются в развитии.

2. Результаты наблюдений

Наблюдения за поведением руководителей и сотрудников показали достаточно большую открытость, готовность руководителей и сотрудников принимать новое. В компании принято на уровне корпоративной нормы то, что сначала учатся высшие начальники, затем их подчиненные начальники. Это сделано с целью обеспечения взаимопонимания руководителей на всех уровнях.

3. Изучение документов

Были изучены: этический кодекс компании, проекты ряда положений по кадровой службе, приказы, рекламные буклеты, номера внутренней газеты. Очевидно, имеющиеся нормативные документы и прочие источники могут поддерживать проводимые изменения в системе управления и они нуждаются в развитии для более полной поддержки обучения руководителей.

Обучение руководителей

По результатам описанной выше диагностики и по предложению тренера-консультанта в 2003 г. руководители прошли обучение на следующих семинарах и тренингах:

1. Основы управления;
2. Лидерство и формирование команд;
3. Основы управления персоналом;
4. Принятие решений и решение проблем.

Кроме того, часть руководителей прошли тренинг на тему «Искусство публичной речи».

Для организации постоянного развития руководителей среднего звена организовано дистанционное обучение руководителей по трехуровневой программе корпоративный менеджер. Обучение производится в рамках Корпоративного Университета заочно с применением современных информационных технологий и с возможностью контакта с преподавателями по электронной почте. Преподаватели находятся в г. Алматы. Все они являются

преподавателями программ MBA. Конкретное содержание программы обучения, распределения предметов по уровням согласуется с кадровой службой ОАО. В настоящее время разработаны и предлагаются 22 предмета, которые в целом отвечают по содержанию программе MBA. При необходимости, возможно разрабатывать дополнительные предметы, дополнять и развивать программу обучения руководителей.

С целью увеличить эффекта от обучения руководителей в ОАО проводятся следующие мероприятия:

1. На уровне высшего руководства компании определен «координатор» по обучению руководителей. Это один из руководителей имеющий полномочия принимать решения. Этот руководитель фактически следит за тем, чтобы, не смотря на большую загрузку обучение руководителей производственных комплексов, их заместителей, главных инженеров, руководителей из состава управления компанией не прекращалось. До начала обучения он обозначил свою заинтересованность в обучении руководителей, от своего имени сообщил о начале обучения, побуждает руководителей к интенсивной учебе.
2. На уровне производственных комплексов такими «координаторами» стали их первые руководители, которые и «стимулируют» руководителей своих подразделений.
3. В структуре кадровой службы есть учебный центр. Один из сотрудников центра составляет и согласовывает графики обучения, организует группы, обеспечивать процесс обучения всем необходимым.
4. Продолжается разработка корпоративной нормативной базы изменяющей поведение руководителей, в т.ч. и по результатам обучения. Положения улучшают управление за счет ясности и прозрачности описываемых ими.

Обучение сотрудников кадровой службы

Сотрудники кадровой службы прошли обучение по следующим темам:

1. Основы управления человеческими ресурсами;
2. Развитие человеческих ресурсов.

Конечно, была существенная разница и в контекстах изложения материала, и в самом конкретном содержании по сравнению с группой руководителей.

Параллельное обучение руководителей и сотрудников кадровых служб Основам управления человеческими ресурсами привело к лучшему взаимопониманию и взаимодействию между ними.

Предложения по окончании обучения.

После окончания обучения руководителей в 2003 г. тренерами-консультантами были высказаны следующие предложения и идеи руководству компании:

1. Структура организации.

Руководители по прежнему подчиняют себе непосредственно больше подразделений, чем возможная способность управлять (норма управляемости). Не

исключено, что структура отдельных заводов и комплексов может стать предметом интересной и продуктивной дискуссии между руководителями других комплексов и заводов, скажем, путем включения такой дискуссии в один из тренингов или в совещание.

2. Единоначалие

В компании продолжают нарушаться принципы субординации и единоначалия. Указания, поощрения и взыскания часто двигаются, минуя непосредственных начальников, что приводит к разрушению системы власти и снижает эффективность управления. Может быть, есть смысл вносить это на обсуждения.

3. Власть

Нормативными документами начальники на всех уровнях лишены власти поощрять и взыскивать со своих непосредственных подчиненных, что приводит к неэффективности системы управления. Не исключено, что надо дополнить положение о полномочиях должностных лиц пунктами о возможностях поощрять и взыскивать с непосредственных подчиненных для всех руководителей, начиная с бригадира.

4. Мотивация

Не исключено, что надо формализовать сроки и объем применения моральных стимулов: благодарственные письма, сертификаты, Книга Почета, Доска почета в Интернете и т.д.

Начальники на всех уровнях понимают, но эмоционально не приняли, что поощрять подчиненных, это их обязанность. Не имея реальных инструментов для этого, они игнорируют поощрения как инструмент. Поэтому формализация поощрений на всех уровнях руководства может оказаться полезным.

В некоторых случаях продолжается публикация фамилий провинившихся. Это приводит к отвлечению внимания от проступка на личность. С другой стороны остается вопрос этичности «гражданской казни». Нарушено одно из правил менеджмента – взыскивай конфиденциально. Возможно, есть смысл остановить это.

Есть смысл доводить факты взысканий до сотрудников не ниже уровня нахождения провинившихся в структуре организации. Подчиненным не стоит знать о том, что их начальников наказывают. Доведение приказов о наказании начальников, до подчиненных этих начальников, даже без публикации имен, и до уровней организации, которые находятся ниже этого начальника, унижает руководителей, рушит имидж системы управления в глазах подчиненных и разрушает систему власти. С другой стороны известность некоторых проступков руководителей подчиненным приводит к тому, что они разрешают себе проступки тоже, ведь руководители тоже делают это.

При поощрениях и взысканиях рекомендуем доводить до сотрудников, за **что именно** производится поощрение или взыскание. Поощрения без четкого определения, за что именно оно произведено, теряет развивающую роль. Поощрения не сделанные публично, также теряют свой развивающий эффект на весь персонал. При этом нет необходимости сообщать о размерах поощрений.

Предлагаем с осторожностью относиться к имеющейся практике коллективных взысканий. Они ведут к наказанию невиновных, к мести. Коллективные взыскания не учитывают степень вины каждого, разрушают мораль, ведут к круговой поруке.

5. Должностная инструкция руководителя

Одна из тем первого семинара была посвящена Должностной Инструкции руководителя. Может быть, после обсуждения, включить пункты из этой темы в должностные инструкции **всех** руководителей.

6. Планирование кадровой работы

Предлагаем обязать всех руководителей ежегодно составлять План кадровой работы. Для этого, возможно, составить некий шаблон, в который включить все необходимые пункты по работе с персоналом. Пункты изучены слушателями и не вызовут значительных затруднений при планировании. В настоящее время руководители планируют только развитие и обучение своего персонала.

7. Тенденции в развитии рынка труда в Казахстане

Имеющиеся тенденции в демографии, миграции и экономическом росте страны, и уже имеющийся некоторый недостаток как квалифицированных, так и неквалифицированных кадров в ряде производств и подразделений позволяет предположить, что в уже в краткосрочной перспективе необходимо будет искать персонал за пределами мест расположения производств компании. Если эта тенденция подтверждается, то есть смысл начинать строительство системы поиска, отбора по всему Казахстану и размещения приезжей рабочей силы. А также системы привлечения к работе собственных пенсионеров.

8. Делегирование

Руководители по-прежнему боятся делегировать полномочия и задачи подчиненным. Механизмы преодоления этого опасения в побуждении руководителей к делегированию через административный ресурс и обучении руководителей всех уровней так, чтобы начальники увидели, что делегировать возможно.

9. Оценка

Сотрудники всех уровней плохо представляют себе, как именно их **лично** оценивают непосредственные начальники. Начальники путают оценку работы подразделений и оценку работы конкретного человека. Возможно, есть смысл продолжить работу по формированию конкретного критериального аппарата для оценки всех сотрудников, в т.ч. и руководителей. Отсутствие таких четких критериев дезориентирует персонал. Обращаю еще раз внимание на то, что оценка работы подразделения и оценка руководителя лично, это все-таки разные критерии. Хотя косвенная связь между ними есть.

Не смотря на то, что аттестации в компании сейчас редки, следует сказать, что сотрудники, которые подвергаются аттестациям, воспринимают их крайне негативно. Некоторые аттестации проводятся в компании формально. В будущем, при проведении аттестаций рекомендуем создавать положительный имидж для нее заранее, иначе возможны демотивация и потеря персонала.

Обращаю внимание на то, что если понадобится в будущем сокращать персонал, нельзя проводить аттестации персонала. Это возможно нарушение Закона. Ведь мы сокращаем не людей, а рабочие места. Тогда надо проводить аттестацию

рабочих мест. С другой стороны для сотрудников такой подход даст некую психологическую защиту. Сокращают рабочее место, а не человека.

10. Информирование.

Возникло ощущение, что рабочим, сотрудникам, руководителям не хватает информации, которая бы убеждала бы их в том, что все будет хорошо, что они могут не опасаться за свое будущее. Возможно, надо налаживать работу по активному информированию сотрудников о положительной динамике дел в компании. При этом, может быть, надо информировать всех о работе всех подразделений компании, лучше в постоянном режиме. Сложилось впечатление, что мероприятия, которые проводятся в компании часто ориентированы на результаты, которые уже произошли. При этом перспективы показываются слабо.

Есть и другой вопрос с информацией. Это профессиональная информация. Может быть, в службах надо поручать кому-либо поиск профессиональной информации, скажем, в Интернете, и сообщение ее специалистам.

11. Право на ошибки

Не смотря на то, что право на ошибки оговорено в этическом кодексе компании, многие руководители заявляют, что это правило регулярно нарушается.

12. Набор

Не исключено, что есть необходимость создания четкой системы, по которой любой внутренний или внешний человек мог заявить о своем желании работать на компанию или быть перемещенным на другую должность. В настоящее время люди, которые хотят предложить себя компании, вынуждены искать какие-то особые пути доставки своего резюме до заинтересованных лиц. Поэтому резюме возможных кандидатов минуют кадровую службу и «паркуются» в столах у начальников разных уровней, в т.ч. и директоров комплексов.

13. Отбор

Учитывая то, что было рассказано слушателями в процессе обучения, возникает предположение, что роль кадровой службы в процессе отбора персонала сильно занижена. Я бы предположил сделать акцент на том, что отбор всегда начинается в кадровой службе. Кроме того, есть предположение, что при приеме на работу инженерно-технических и штабных сотрудников надо проводить тестирование (профессиональных знаний, профессиональных склонностей, способностей и т.д.). Образцы тестов Вам представлены.

Более того, может быть разумным формализовать процедуры отбора, как при внутреннем, так и при внешнем найме. Для этого конкурс считать состоявшимся, если до последнего этапа дошло не менее двух (или трех) кандидатов. Наем или продвижение без конкурса считать исключением, требующим письменного обоснования.

Запретить наем при отсутствии четких Квалификационных требований и Должностной инструкции.

Предлагаем, при отборе ввести форму-бегунок, в котором все лица участвующие в отборе будут писать свои заключения. Например: предварительное рассмотрение документов – соответствие квалификационным требованиям, анкета – есть и подписи проставлены, тестирование – балл, анкета – уточнена, первое интервью – балл, проверка рекомендаций – результаты и т.д. И возможно запретить наем,

если в «бегунке» нет всех положенных отметок. Кроме того, возможно, необходимо вести протокол общий протокол отбора, в который были бы перенесены все индивидуальные результаты кандидатов. Если у Вас есть интерес к таким формам, могу предложить Вам вариант.

14. Адаптация нового сотрудника

Представляется полезным создать **Положение об адаптации новых и переведенных на другие должности сотрудников**. В такое положение могла бы войти социальная и профессиональная адаптация на организационном и локальном уровнях. При этом возможны создание Справочника сотрудника (по примеру Справочника руководителя) и организация раз в месяц однодневного сбора для всех новичков.

15. Работа с Жалобами.

Представляется разумным создание **Положения о работе с жалобами сотрудниками**. То, что директора комплексов рассматривают жалобы рабочих на мастеров, что рассматриваются анонимные жалобы и т.д. приводит к перегрузке аппарата управления, стимуляции политических игр. Есть и другие тревожные места при рассмотрении жалоб. При подготовке такого Положения можно воспользоваться для образца нормативными документами для государственных учреждений.

16. Дисциплина

Компоненты дисциплины достаточно хорошо поняты слушателями. Но многие слушатели не осознали важности периодического технологического инструктажа сотрудников в расчете на разумность и талант сотрудников. Руководители считают, что сотрудники все помнят и четко понимают приоритеты, которые у сотрудников не изменяются. Думаю, что надо вводить в культуру организации и в нормативную базу необходимость постоянного и последовательного инструктирования. Следует понимать, что кроме напоминания, инструктаж еще и обучает.

17. Обучение персонала.

В процессе занятий было трудно выявить конкретные потребности слушателей в знаниях и навыках. Не исключено, что надо проводить аттестацию, которая называется **Оценка необходимости в обучении**.

18. Обратная связь.

Сотрудники часто высказывают мысли о том, что руководители их не выслушивают. Не исключено, что можно обязать руководителей проводить раз в полгода формальные собеседования с каждым непосредственным подчиненным.

19. Развитие персонала – дефицитные специальности.

Многие руководители говорят о дефиците специалистов. Не исключено, что можно составить список дефицитных, как рабочих, так и штабных специальностей и организовать в учебных центрах открытые группы для сотрудников, желающих сменить род деятельности. Среди рабочих есть люди с высшим образованием. Для них и для компании это может быть шансом.

20. Наставничество

Рабочие пришедшие в компанию впервые получают наставника. Однако большинство слушателей тренингов согласились с тем, что наставник нужен и новичкам, пришедшим в офисы и людям, переведенным на новые должности. При этом непосредственный начальник не может быть наставником. К нему не обратишься с мелкими вопросами.

21. Стажировки

С целью обучения и развития персонала возможно введения системы стажировок как для служащих, так и для рабочих. Мне кажется, например, что многие из сотрудников живущих в

22. День дублера

Я уверен, что Вы знаете об этом инструменте развития персонала и формирования кадрового резерва. Может быть его надо применять?

23. Рационализаторская работа

В советские времена эта работа приносила хорошие дивиденды. Возможно, ее надо возобновить, только сделать менее формальной. Модели работы с рационализацией особенно популярны в Японии и приносят хорошие доходы.

24. Квалификационные экзамены

Они могут стать важным инструментом развития персонала. При этом можно проверять и знания, и навыки. На основании экзаменов присваивать разряды и категории. Знания можно проверять через тестирование, как это делают Государственные нефтяные компании. Квалификационные экзамены во многих случаях могли бы стать достойной альтернативой Аттестации.

Тренеры–консультанты осознают, что все сделанные предложения невозможно реализовывать сразу одновременно. Конечно же что-то является приоритетным с точки зрения руководителей компании. Это решать им.

Вопросы для обсуждения:

1. Действительно ли предложения по обучению сделанные консультантами в 2003 г. были оптимальны?
2. Чему учить руководителей в следующем году?
3. Стоит ли руководству компанией принимать предложения консультантов? Если да, то что приоритетней?

Библиография

Аникин Б.А.	Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 136с. - (Серия "Высшее образование"). ISBN 5-16-000318-5
Мордовин С.К.	Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. - М.: ИНФРА-М, 2000.- 288 с. ISBN 5-16-000290-1 (Модуль 16). ISBN 5-16-000350-9
Беляцкий Н.П. и др.	Управление персоналом: Учеб. пособие\ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. - 352 с. ISBN 985-6656-22-2 / 985-6598-54-0

Игнатъева А.В., Максимцов М.М.	Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 157 с. ISBN 5-238-00213-0
Сидоренко Е.В.	Мотивационный тренинг. - СПб.: Речь, 2000. - 234 с. ISBN 5-9268-0018-8
Кларин М.В.	Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие.- М.: Дело, 2000. - 224 с. ISBN 5-7749-0204-8
Стюарт Дж.	Тренинг организационных изменений. - СПб: Питер. 2001.- 256 с.: ил.- (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00118-1
Мейган М.	Работа с персоналом: введение в должность.- СПб.: Питер, 2002.- 160с.: ил.- (Серия "Эффективный тренинг"). ISBN 5-318-00751-1
Пушкарев Н.Ф. и др.	Практикум по кадровому менеджменту: Учеб. пособие/ Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев. - М.: Финансы и статистика, 2000.-160 с.: ил. ISBN 5-729-02166-0
Кайдалов Д.П., Суименко Е.И	Психология единоначалия и коллегиальности: Вопросы теории и практики взаимодействия руководителя и коллектива. - М.: Мысль, 1979. - 254 с.
Розанова В.А.	Психология управления. Учебное пособие - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Тнтел-Синтез". - 1999.- 352 с. ISBN 5-87057-121-9
Макхем К.	Управленческий консалтинг / Пер. с англ.- М.: Издательство "Дело и Сервис". 1999. - 288 с. ISBN 5-8081-0047-6
Кукура С.П.	Управление крупной корпорацией. - М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. 204 с. ISBN 5-282-01922-1
Kossen, Stan	The human side of organisation - 5 th ed. , HarperCollins Publishers Inc., 1991, 588 с.: ил.
Greenhaus, Jeffrey H.	Career management. USA: The Dyron Press, 1987, 310 с.:ил., ISBN 0-03-070446-4
Halloran, Jack	Personnel and Human Resource Management, USA: Prentice-Hall, Inc., 1986, 461с.:ил., ISBN 0-13-659020-9 01
Fisher, D. Synthia, Schoenfeldt, Lyle F., Shaw, James B.	Human Resource Management, USA: Houghton Mifflin Company, 1990, 786 с., ISBN 0-395-47202-4
Baron, Robert A., Greenberg, Jerald	Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, USA: Allyn and Bacon, 1989, 606 с.:ил. ISBN 0-205-12161-6
Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W.	Human resource Management, 3 rd ed., USA: IRWIN, 1991, 546 с.: ил., ISBN 0-256-08113-1
Carlson, Neil R.	Physiology of Behavior, 4 th ed., USA: Allyn and Bacon, 1991, 714 с.:ил., ISBN 0-205-12638-3

Методика использования кейса

1. Проблема

В кейсе предложены к рассмотрению проблемы развития руководителей и штабных подразделений. В сложившейся в Казахстане ситуации, когда многие не повышали своей квалификации более 10 лет, а имеющихся руководителей никогда не учили управлению, данный кейс демонстрирует хороший и комплексный подход к обучению руководителей, одновременно обращая внимание на другие проблемы управления.

2. Дисциплины

Кейс может быть использован на таких дисциплинах как Общий Менеджмент, Управление Человеческими Ресурсами.

Самостоятельная работа студентов над кейсом

Вариант 1

Предполагается, что слушатели будут работать малой группой 4-5 человек. Слушатели получают от преподавателя кейс и вопросы на которые они должны подготовить ответ. Лучше будет, если кейс получат 2-3 группы, которые подготовят собственные ответы на поставленные преподавателем вопросы.

Ответы на вопросы студенты готовят в виде презентации.

При этом разным группам студентов можно задать разные вопросы. Тогда группы дополняют друг друга.

Если же надо остановиться на каком-то из вопросов подробнее, то можно задать разным группам студентов одни и те же вопросы.

И в первом случае и во втором студенты, которые находятся в качестве зрителей презентации, приглашаются к оппонированию решениям презентующей группы. Для этого им предлагается вести записи вопросов, которые возникают по ходу презентации.

Вариант 2

Каждый студент самостоятельно изучает кейс и предлагает свои решения в виде письменной работы или устной презентации.

Кейс может быть использован как экзаменационный для предметов (Общий) Менеджмент и Управление Человеческими Ресурсами.