

Эффективные управленческие решения в кадровой работе

СВЕТЛАНА АНАТОЛЬЕВНА СМОЛКО
Независимый эксперт по вопросам
государственной службы и кадровой политики,
партнер «Институт управления ресурсностью»

Внешние факторы, влияющие на эффективность руководителя государственной службы

1

Международная обстановка (санкции, кризис институтов и ценностей западного мира)

2

Конфликт между ценностями общества потребления и традициями национальной культуры

3

Дисбаланс структуры возрастного состава населения (дефицит молодежи в разных отраслях)

4

Дисбаланс в соотношении заработных плат (отрасли, связанные с ВПК, сырьевые отрасли и остальные)

5

Отсутствие единого видения позитивного будущего как России в целом, так и Республики Татарстан

ЗАКОН РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН от 17.06.2015 года №40-ЗРТ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года» (с изменениями на 25.12.2019 года)

Ключевые вызовы:

- рост конкуренции в российских регионах за человеческие ресурсы, что требует повышения привлекательности и конкурентоспособности рынка труда Республики Татарстан;
- низкое качество человеческого капитала в республике: формальная "переобразованность" при низком качестве образования;
- структурные дисбалансы на рынке труда: дефицит квалифицированных промышленных рабочих и технических специалистов, а также специалистов в сфере высоких технологий, необходимых для приоритетных инновационных направлений развития Республики Татарстан;
- недостаточная территориальная мобильность населения, необходимая для сокращения дисбаланса спроса и предложения на локальных рынках труда и повышения эффективности занятости;
- сокращение доли трудоспособного населения;
- высокое неравенство в распределении доходов, которое не трансформируется в инвестиции и новые рабочие места (в условиях стагнации этот вызов обостряется);
- низкая производительность труда и отставание от зарубежных конкурентов в производительности труда.

Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года

Концентрация содержания Стратегии вокруг трех взаимосвязанных стратегических приоритетов:

- 1) формирование и накопление человеческого капитала;
- 2) создание комфортного пространства для развития человеческого капитала;
- 3) создание экономических отношений и общественных институтов, при которых человеческий капитал востребован экономикой и может успешно функционировать.

Для укрепления позиций в глобальной межрегиональной конкуренции, Татарстану стратегически важно совершенствоваться в следующих направлениях:

- управляемая модернизация, постепенный сдвиг от патриархальных отношений;
- массовое качественное образование, включая иностранные языки;
- поддержка вертикальной и горизонтальной мобильности по компетентности;
- просвещение элит;
- рост уровня доверия в обществе;
- ценности здорового образа жизни и эффективное здравоохранение;
- поликультурность;
- равенство конфессий.

Проекты Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года

«Обучающийся регион: новой экономике - новые профессии и навыки»

Цель проекта - развитие системы непрерывного образования взрослых как главного фактора, обеспечивающего прирост кадрового потенциала Республики Татарстан.

- развитие инфраструктуры непрерывного образования для работников высокотехнологичных отраслей республики (нефтехимия, авиа-, автомобилестроение); для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья; для лиц предпенсионного и пенсионного возраста ("Серебряный университет Татарстана");
- формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики и производительности труда всеми желающими;
- создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов;
- формирование системы профессиональных конкурсов в целях предоставления гражданам возможностей для профессионального и карьерного роста;
- создание современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней.

Тренды развития общества к 2035

1

Превосходство «серебряного мира»: поляризация общества на уровне поколений («пожилые управляют молодыми»)

2

Развитие агломераций и деградация малых городов (сегодня доля городского населения 74%, к 2035 году - 81%)

3

AI-мир: трансформация рынка труда и образования (поляризация по профилю компетенций, конкуренция с AI)

4

Цифровой мир (поляризация на уровне доступа к технологиям): появление цифровой модели человека

5

Несправедливый мир (поляризация между «богатыми» и «бедными»): сегодня 15 млн. бедных, будет - 35 млн.

Базовые области принятия решений в работе руководителя кадровой службы

01

конкурсы на замещение вакантных должностей

02

прием на работу

03

быстрая адаптация

04

оценка и аттестация

05

развитие и обучение (+наставничество)

06

увольнение и/или реструктуризация

Эффективность руководителя и качество управленческих решений

Качество на этапе выработки решения

- Использование методик принятия решений (алгоритм ПР, методы генерации идей и оценки альтернатив)
- Учет когнитивных ошибок

Качество на этапе реализации решения

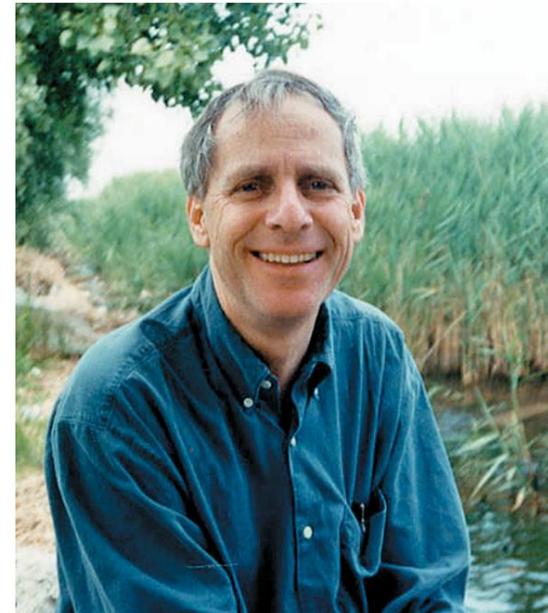
- Взаимодействие с подчиненными (технологии постановки задач, контроля, обратной связи)
- Гибкое управление

Когнитивные ошибки при принятии поведенческих решений

Нобелевский лауреат 2002 г. в области поведенческой экономики за исследования когнитивных ошибок при принятии решений - Дэвид Канеман (совместно с Амосом Тверски)

Ключевые закономерности мышления человека при принятии решений:

1. Эффект потери - приобретения;
2. Эффекты формулировки (контекста).



Задача: Человек купил лошадь за 60 долларов и продал ее за 70 долларов. После чего опять купил эту же лошадь за 80 долларов и продал за 90. Сколько он заработал?

Когнитивные ошибки при принятии поведенческих решений

Пример задачи из исследований Дэвида Канемана и Амоса Тверски



Пример 1: Предположим, что вы решили посмотреть пьесу и заплатили за входной билет 10\$. Когда вы вошли в театр, то обнаружили: билет потерян. Место не было отмечено, и билет не может быть возвращен. Заплатите ли вы 10\$ за другой билет?

Да (46%) Нет (54%)

Пример 2: Предположим, что вы решили посмотреть пьесу. За входной билет нужно заплатить 10\$. Когда вы вошли в театр, то обнаружили: потеряна банкнота в 10\$. Заплатите ли вы 10\$ за билет?

Да (88%) Нет (12%)

Почему так много людей не готовы тратить 10\$, потеряв билет, хотя они охотно потратят такое же количество денег, потеряв эквивалентную сумму наличных?

Когнитивные ошибки при принятии поведенческих решений



Исследования Я. Смедслунда Ковариационные связи

Представьте себе обследование 250 пациентов врачом-невропатологом. Согласно сведениям в таблице, головокружения связаны с опухолями мозга или нет? Какие ячейки таблицы потребуются вам для составления отчета, определяющего связь головокружений с опухолями мозга?

		ОПУХОЛИ МОЗГА	
		ЕСТЬ	НЕТ
ГОЛОВОКРУЖЕНИЯ	ЕСТЬ	160	40
	НЕТ	40	10

Запишите Ваше решение!

Когнитивные ошибки при принятии поведенческих решений



Исследования Я. Смедслунда Ковариационные ошибки

Ситуация принятия решений во многих случаях требует оценить, связаны ли между собой две переменные. Оценка взаимосвязи головокружений с опухолями головного мозга - один из таких примеров. Большинство решающих данную задачу отвечают, что головокружения связаны с опухолями мозга, т.к. наибольшее число обследованных пациентов имеют и опухоли, и головокружения (160 человек согласно данным в таблице).

86% медицинских работников (группа врачей и группа среднего мед. персонала) неверно решили задачу установления связи симптома с болезнью.

«Взрослые субъекты, не имеющие статистической тренировки, не имели и адекватной концепции оценки... они старались основывать свою оценку только на комбинации ++, называя явления взаимосвязанными»

Влияние эвристик на выработку и принятие решений

Для принятия решений в сложной ситуации человек использует **упрощение проблемы** - применяет эвристические стратегии.

Тип эвристики	Описание эвристики
Поиск подтверждающих данных	Готовность собирать данные в пользу одних заключений и игнорирование других данных
Избирательное восприятие	Восприятие проблемы через собственную позицию и опыт
Обманчивые взаимосвязи	Убежденность в причинности, когда таковой не существует
Привязка или подгонка	Прогнозы подвержены чрезмерному влиянию предшествующей информации, которая оценивается как весомая

Рациональные и интуитивные стратегии в работе руководителя: за и против

Рациональные стратегии в решениях	Интуитивные стратегии в решениях
Позволяют учесть большинство факторов, определяющих «правильное» решение	Максимально упрощают задачу, не требуют длительного анализа фактов
Позволяют прогнозировать и предотвратить риски на этапе реализации решения	Сигнализируют только о рисках, связанных со страхами в опыте человека
Дают оптимальное решение проблемы	Дают удовлетворительное решение
Работают на четких схемах и алгоритмах	Работают с расплывчатыми данными
Имеют логические аргументы в свою пользу	Невозможно объяснить, почему это так
Дают хорошие результаты в структурированных задачах	Дают хорошие результаты в слабо- и неструктурированных задачах
Требуют времени для расчетов и моделей	Решения возникают быстро при наличии соответствующего опыта

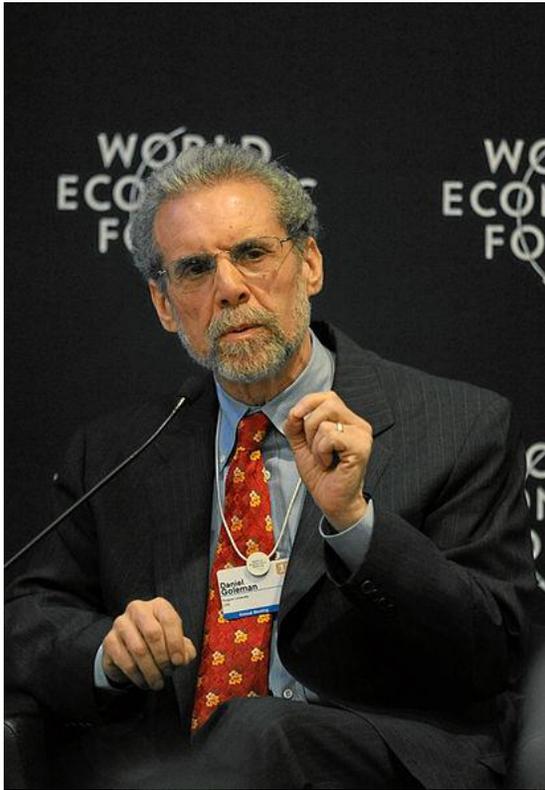
- ▶ Выводы: Руководителю в современных условиях требуется владеть рациональными технологиями и, одновременно, развивать свою интуицию!

Эмоциональный интеллект как основа для управленческих решений



- ▶ Интуиция напрямую связана с эмоциональной сферой личности
- ▶ Для принятия эффективных решений в управлении кадровыми процессами необходимо опираться на социальную интуицию, т.е. интуицию в сфере межличностных отношений
- ▶ Доверие к собственным интуитивным подсказкам является адекватной стратегией принятия решений лишь при наличии опыта взаимодействия с людьми не менее 4-5 лет

Составляющие эмоционального интеллекта



«Когда я сопоставил выдающихся представителей топ-менеджмента с середнячками, занимающими посты такого же уровня, оказалось, что почти 90% различий касаются элементов эмоционального интеллекта, а не когнитивных способностей».

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект равен совокупности внутриличностного и межличностного интеллекта:

Внутриличностный: «доступ к собственным чувствам, а также способность проводить между ними различия, чтобы управлять поведением».

Межличностный: «способность уловить и надлежащим образом отреагировать на настроения, темперамент, побуждения и деяния других людей».

Составляющие Эмоционального интеллекта

- Эмоциональное самоосознание
- Точная самооценка
- Уверенность в себе

- Умение контролировать свои эмоции
- Открытость
- Адаптивность
- Ориентация на достижение результата
- Инициативность
- Оптимизм



- Эмпатия
- Понимание взаимоотношений в организации
- Предупредительность

- Помощь другим в самосовершенствовании
- Вдохновляющее лидерство
- Командная работа и сотрудничество
- Влияние
- Регулирование конфликтов

Рациональные и интуитивные стратегии в работе руководителя: за и против

**Главный парадокс принятия решений в современном мире
(мире неопределенности и высокой скорости ПР):**

ОПТИМАЛЬНЫЕ ИЛИ БЛИЗКИЕ К ОПТИМАЛЬНЫМ (КАЧЕСТВЕННЫЕ) РЕШЕНИЯ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ С ПОМОЩЬЮ РАЦИОНАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ, которые требуют большого количества времени и доступа ко всей необходимой информации.

ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ БЫСТРО, БЕЗ ПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ О СИТУАЦИИ, И ЭТО РЕШЕНИЕ - УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОГО УРОВНЯ, при этом ЛПР должно обладать экспертным опытом в области решаемой задачи и развитым эмоциональным интеллектом

Как принимать эффективные управленческие решения

- ▶ При любом значимом выборе сделайте паузу - не принимайте решение быстро (импульсивно).
- ▶ Обязательно используйте рациональные схемы выбора (расчеты, сравнения вариантов, возможные риски).
- ▶ Научитесь чувствовать и правильно интерпретировать сигналы тела при принятии решений и учитывайте эти сигналы в качестве дополнительной информации.
- ▶ Развивайте свою интуицию. Интуиция - очень мощный инструмент для принятия решений.

Области принятия управленческих решений



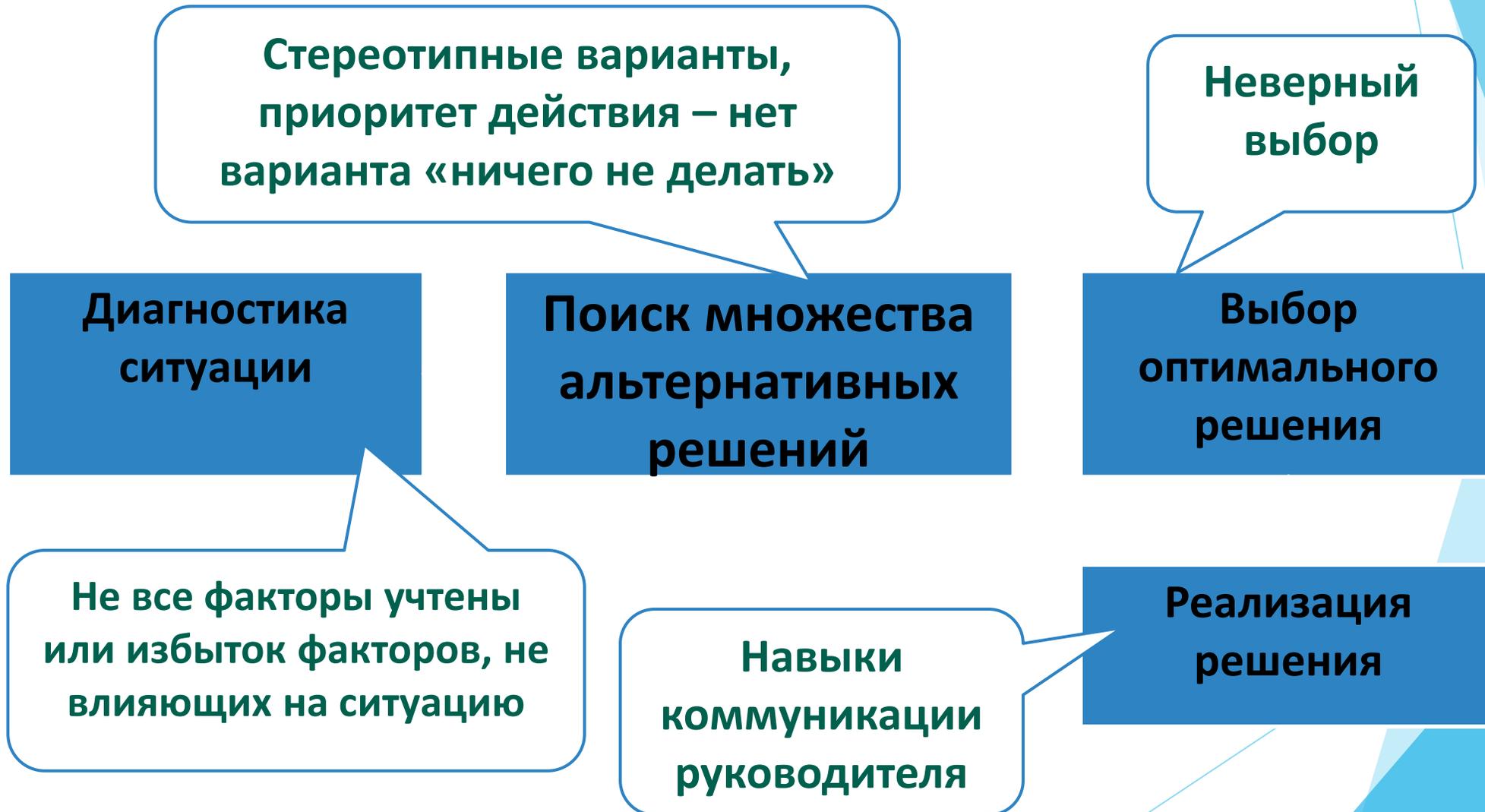
Алгоритм принятия рациональных решений



Существует два подхода к диагностике ситуации и осознания необходимости принятия управленческого решения:

1. **Реактивное управление** - по факту возникновения проблемы
2. **Упреждающее управление** - ситуация, когда ВСЕ ИДЕТ ХОРОШО, а проблема = новая возможность

Проблемы на этапах принятия рациональных управленческих решений



Этап диагностики проблемы/задачи

Примеры кадровых проблем в государственной службе

- ▶ Неконкурентная заработная плата - люди уходят в другие сектора экономики;
- ▶ Неудовлетворительные показатели психологического климата в органе власти (по итогам анонимного анкетирования);
- ▶ Вновь принятые на работу служащие уходят на испытательном сроке на рынок труда по личной инициативе;
- ▶ Конкурсные процедуры очень длительные, а выполнять обязанности нужно уже сегодня, как ускорить процесс при законодательных ограничениях?
- ▶ В отдельных подразделениях РОИВ служащие уходят с работы на 2-3 часа позже окончания рабочего дня, в других - учет времени использования посторонних сайтов в рабочее время показывает, что сотрудники заняты решением личных вопросов;
- ▶ Руководитель кадровой службы занят 99% времени оперативными задачами и подготовкой ответов на срочные запросы сверху вместо стратегических.

Этапы принятия рациональных управленческих решений: диагностика

Проблемная ситуация: В отдельных подразделениях РОИВ служащие уходят с работы на 2-3 часа позже окончания рабочего дня, в других - сотрудники заняты решением личных вопросов в служебное время;

Исследуем возможные причины:

1. Руководитель распределяет задачи в подразделении по направлениям деятельности, а не по компетенциям и мотивации служащих
2. Функциональные задачи на стыке отделов в департаментах не распределены равномерно (необходимо провести анализ нагрузки отделов)
3. Руководитель не обеспечивает своевременное обучение своих сотрудников при внедрении новых технологий
4. Руководитель сам не обучен управленческому циклу (планирование - постановка задачи - мониторинг и контроль) и не осуществляет оперативное управление в достаточном объеме

Выход на следующие этапы принятия решений будет преждевременным без детальной диагностики ситуации

Этапы принятия рациональных управленческих решений: поиск альтернатив

Функциональные задачи на стыке отделов в департаментах не распределены равномерно

Решение: внедрение регламента, обеспечивающего равномерность распределения задач из области взаимодействия отделов

- Анализ нагрузки отделов и перечень задач на стыке функциональных областей
- Разработка регламента взаимодействия для этих задач
- Согласование регламента с заинтересованными сторонами

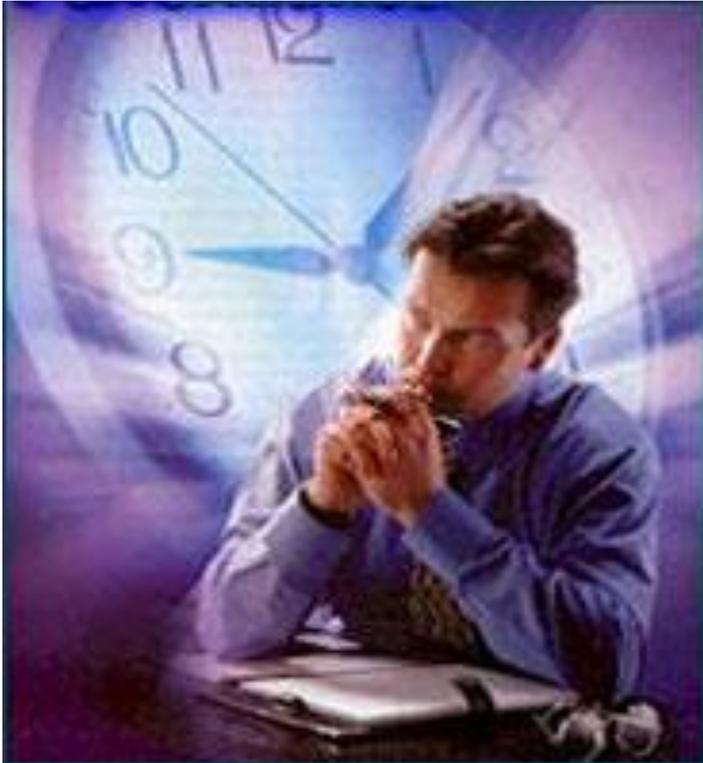
Руководитель сам не обучен управленческому циклу

Решение 1: предложить участие в межведомственной программе развития управленческих навыков

Решение 2: создать кадровый управленческий резерв, участников которого регулярно обучать

Решение 3: провести оценку управленческих компетенций всех руководителей внешней организацией, дать обратную связь

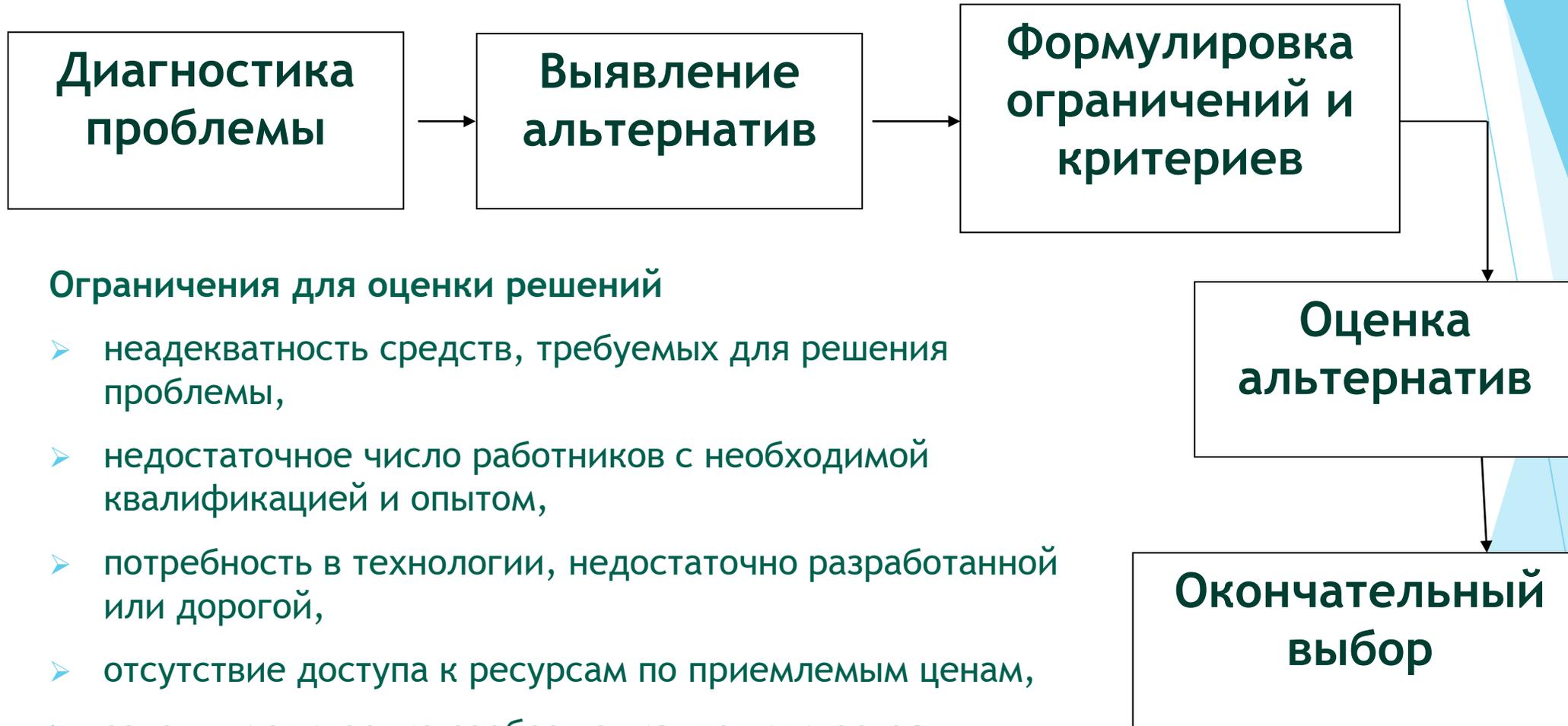
Этапы принятия рациональных управленческих решений: диагностика проблемы и поиск альтернатив



Задание индивидуальное

1. Запишите актуальную проблемную ситуацию
2. Определите 5-7 возможных причин возникшей проблемы
3. Запишите 4-6 возможных вариантов/альтернатив для приоритетной области причин возникшей проблемы
4. Проведите оценку альтернатив, используя Рабочий лист оценки

Алгоритм принятия рациональных решений: формулировка ограничений и критериев



Ограничения для оценки решений

- неадекватность средств, требуемых для решения проблемы,
- недостаточное число работников с необходимой квалификацией и опытом,
- потребность в технологии, недостаточно разработанной или дорогой,
- отсутствие доступа к ресурсам по приемлемым ценам,
- законы и этические соображения, политическая ситуация.

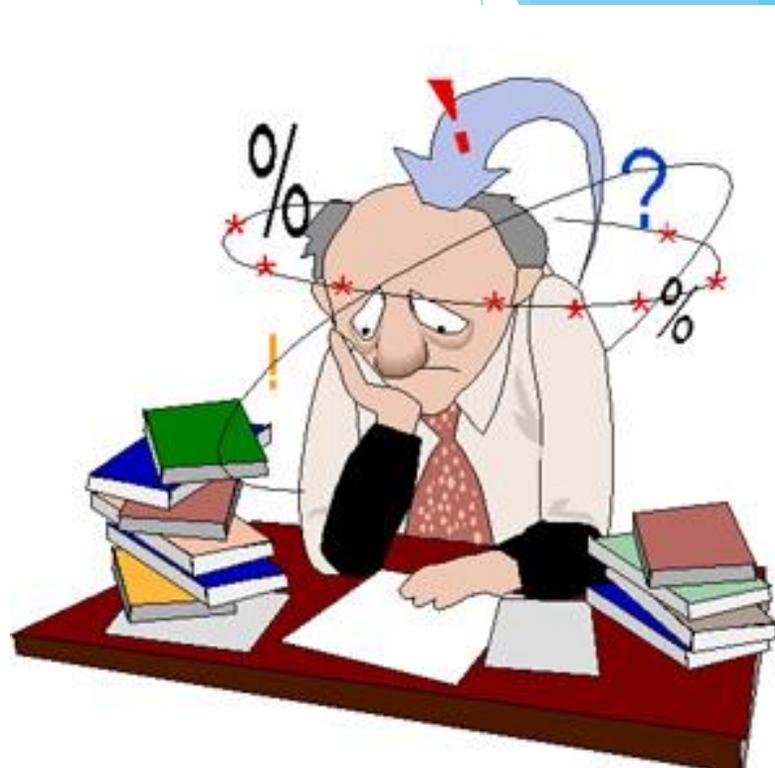
Алгоритм принятия рациональных решений: оценка и сравнение альтернатив

Проблема: Руководитель сам не обучен управленческому циклу

Критерии сравнения вариантов	Вес крите рия	Альтернативные варианты решений				
		1 Программа развития навыков	2 Кадровый резерв	3 Оценка упр. компетенций	4	5
Высокая вероятность согласования идеи наверху	5	2	-1	1		
Минимум затрат на разра- ботку и внедрение (деньги)	4	2	-2	-1		
Минимум затрат на внешних контрагентов (деньги)	4	1	0	-1		
Минимум затрат времени руководителей (часы)	3	1	-1	2		
Сумма		25	-16	3		

Алгоритм принятия рациональных решений

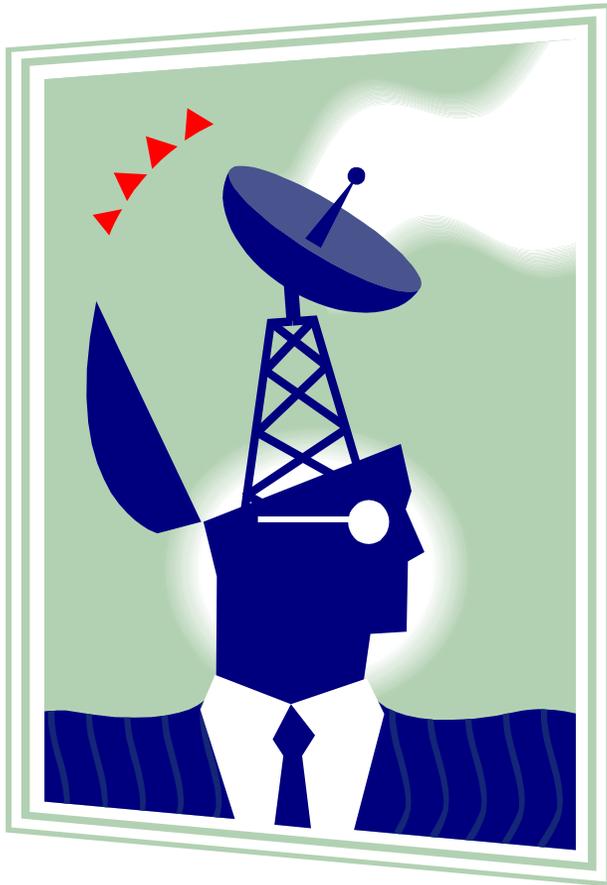
- ▶ **КЕЙСЫ ДЛЯ РАБОТЫ В ГРУППАХ**
- ▶ Как удерживать людей при неконкурентных зарплатах в республике (курьеры и шоферы получают существенно больше)?
- ▶ Как снизить текучесть кадров среди молодых гос. служащих (25-35 лет)?
- ▶ Какими способами влиять на психологический климат в сторону большей удовлетворенности служащих Министерств и Ведомств?
- ▶ Как обеспечить быструю и эффективную адаптацию новичков в ОГВ?



Групповой способ принятия решений

Преимущества группового способа	Недостатки группового способа
<ul style="list-style-type: none">- большее количество предлагаемых решений, выше вероятность нахождения лучшего решения- возможность услышать и учесть мнения всех участников- выработка единого взгляда на проблему - единое понимание- опыт командной работы- высокая мотивация к реализации принятого решения	<ul style="list-style-type: none">- чрезмерно сильное влияние доводов одного или нескольких членов (коалиции)- большая и часто неэффективная трата времени, особенно при сильном расхождении мнений- поспешное применение правила большинства, не позволяющего учесть мнения всех членов

Групповые методы принятия решений

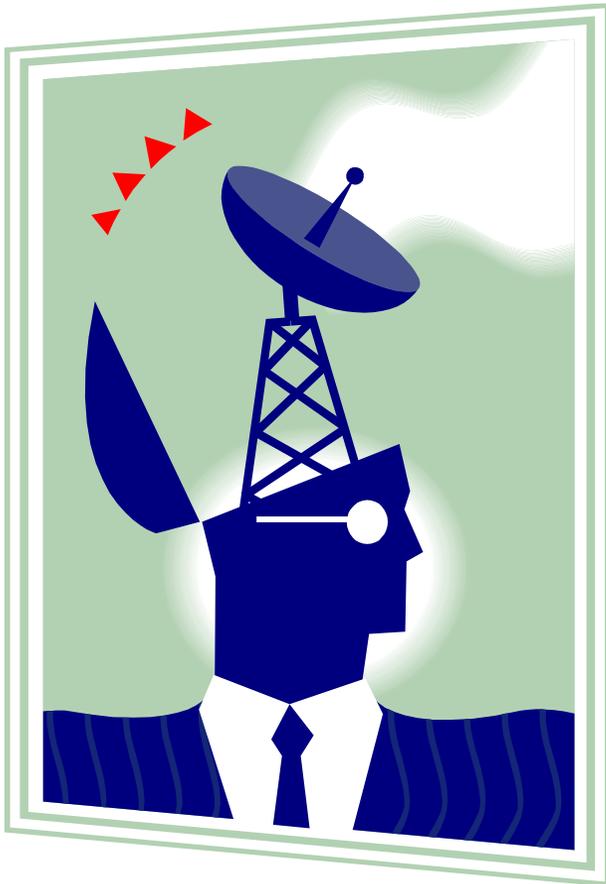


Фасилитация - это деятельность по структурированию групповой активности в направлении цели дискуссии, которая направлена на:

- ❑ обеспечение вовлеченности всех членов группы в поиск решения,
- ❑ мотивирование к поиску нестандартных вариантов решений,
- ❑ пресечение критики и эмоциональных конфликтов в группе.

Цель фасилитации - передача ответственности за выработку решений группе руководителей

Групповые методы принятия решений



Правила фасилитации

- ▶ Не критиковать никакие, даже самые неадекватные предложения.
- ▶ Просить давать краткие формулировки предложений, при необходимости - прояснять суть предложенной идеи.
- ▶ Записывать все, что предлагают участники группы по выработке решения.
- ▶ Прерывать любые споры, возвращая к цели: на этапе выработки идеи приветствуется количество, а не качество предложений!

Анализ проблемных областей в кадровой работе на примере федерального Министерства

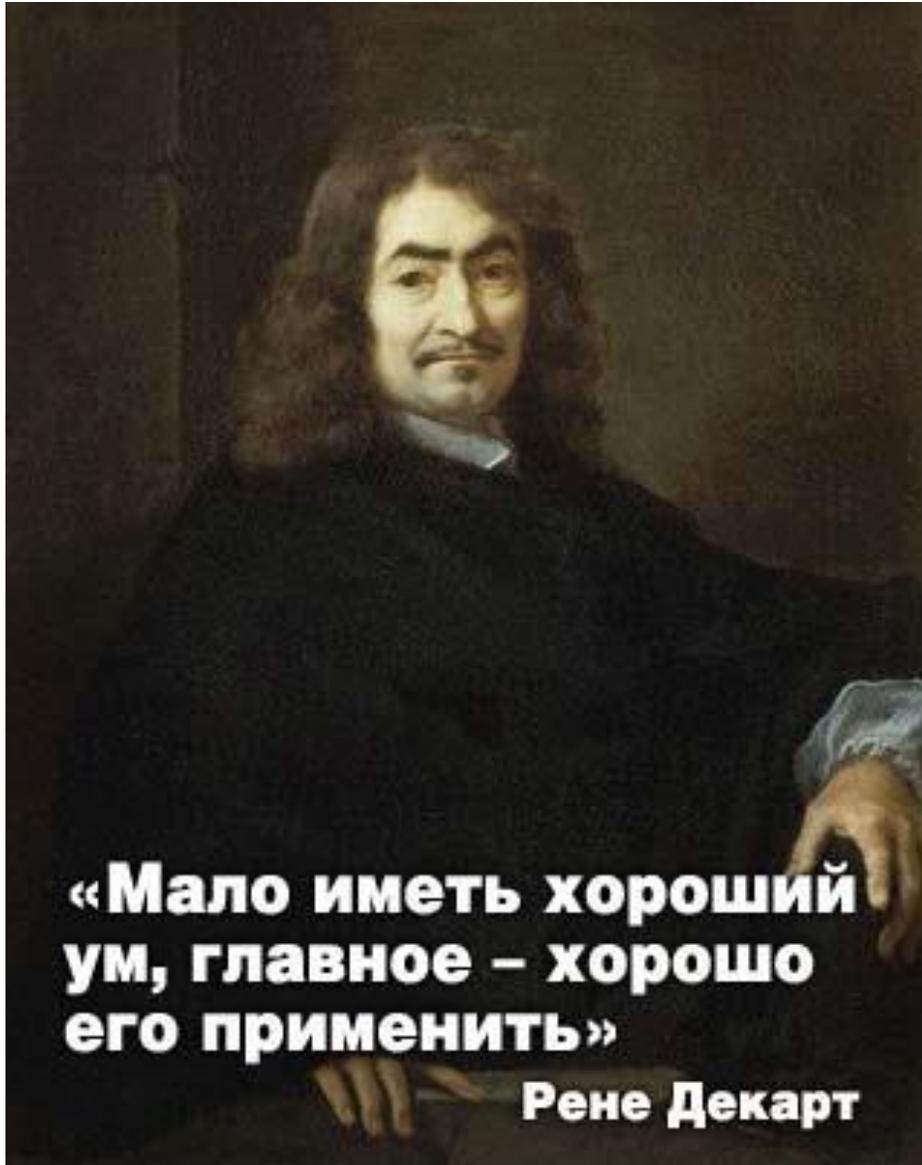
ДЕПАРТАМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- ▶ **Цель:** Оперативное обеспечение кадрами высокой квалификации, содействие развитию и взаимодействию, повышение мотивации к результативной деятельности
- ▶ **Задачи:**
 - › Оперативное и качественное кадровое администрирование
 - › Управление кадровыми рисками
 - › Организационное планирование, подбор кадров, включая создание кадровых резервов
 - › Формирование командного взаимодействия, развитие и обучение
 - › Создание условий для вовлеченности персонала (повышение мотивации)
 - › Информирование персонала о кадровых процессах

Анализ проблемных областей в кадровой работе на примере федерального Министерства

ДЕПАРТАМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- **Формализм**
Излишняя забюрократизированность осуществляемых процессов и длительность согласований
- **Работа вручную**
Низкая степень автоматизации кадровой работы
- **Трудоёмкость**
Высокий уровень и объём рутинной работы, требующей значительного количества персонала
- **Кадровые риски**
Наличие неуправляемых кадровых рисков (объективных и субъективных факторов)
- **Недостатки организационной культуры**
Перекосы в кадровом обеспечении подразделений
- **Проблемы коммуникаций**
Недостаточная вовлеченность руководителей в командное решение кадровых вопросов
- **Краткосрочное планирование**
Короткие горизонты планирования в решении кадровых вопросов
- **Усложненная процедура организации закупок**



«Мало иметь хороший ум, главное – хорошо его применить»

Рене Декарт

**Спасибо всем за активную работу!
Успехов в кадровой службе!**