УДК 331.108.2

Швец Л.Г.

От управления персоналом и кадровой работы – к управлению человеческими ресурсами. Концепция HR-менеджмента

В статье, адресованной молодым ученым и преподавателям, освещаются методологические проблемы становления одного из важных направлений инновационного менеджмента – HR-менеджмента (HRM – Human Resource Management).

Ключевые слова и словосочетания: инновационный менеджмент, HR-менеджмент, управление персоналом, кадровая работа, технологии управления человеческими ресурсами.

Менеджмент как научное и прикладное направление, несомненно, продукт XX века. Его появление обусловлено мощным запросом со стороны бурно развивающегося производства и рынка к качеству управления. За время своего существования менеджмент прошел классическую и неклассическую фазы.

XX в. был отмечен бурным ростом и увеличением влияния формальных организаций в самых разных областях общественной жизни. Основная задача профессионального менеджмента – именно управление формальными организациями. Однако организации существуют не в безвоздушном пространстве. Они создаются для выполнения определенных социальных функций и находятся под определяющим воздействием внешней среды – состояния общества и специфики его культуры, рыночной ситуации, политической обстановки, уровня технологического развития. Во второй половине XX в. внешняя среда организаций менялась таким образом, что модели научного менеджмента и управления организациями, восходящие, с одной стороны, к Ф. Тейлору, а с другой – к классической модели бюрократии М. Вебера, стали претерпевать значительные изменения.

Постепенно утрачивали свое значение жесткие централизованные иерархические организационные структуры, основанные на узкой специализации и постоянном надзоре. Возникла потребность в изменении моделей управления и организационной структуры. Какие факторы способствовали возникновению этой потребности?

В 60-е годы XX в. наиболее развитые стран подошли к новому рубежу – постиндустриальному обществу. Для постиндустриального общества характерно изменение социальной и экономической структуры. Всё меньше людей занято в сфере производства, все меньше людей вовлечены в трудовые

процессы индустриальной сферы, которые наблюдал Ф. Тейлор, создавая свою модель научного менеджмента. Большинство занятых работает в сфере услуг, а это означает работу с людьми и работу с информацией. Повысился уровень образования и уровень жизни работников – они предъявляют к работе иные требования, чем люди, занятые в промышленном производстве начала XX в. И характер труда, и квалификация персонала требуют новых методов управления, больше сконцентрированных на его человеческом и ценностном аспекте.

Получает распространение менеджмент персонала, задачей которого становится не просто заставлять и контролировать работников, но мотивировать их, стимулировать ответственность и чувство инициативы. Возникла необходимость задействовать новые механизмы формирования преданности и лояльности организации, выходящие за пределы лишь обеспечения приемлемого минимума заработной платы. В менеджменте было осознано значение не только личностной, но и культурной составляющей организационной деятельности. Возникли управленческие концепции, использующие именно культуру в качестве важнейшего инструмента мягкого, но эффективного управления организациями.

Во второй половине XX в. также широкое распространение получили новые информационные технологии. Их распространение за кратчайшие сроки изменило привычный облик общества и открыло невиданные возможности для коммуникации. В информационном обществе (так стали называть постиндустриальное общество после того, как эти технологии широко вошли в жизнь) информация превратилась в крайне значимый экономический ресурс, породила новые формы профессиональной деятельности, связанные с производством идей в большей степени, чем с производством вещей.

Наконец, важнейшим процессом, затрагивающим современные организации, стала глобализация. Глобализация была бы невозможна без информационных технологий. Сегодня глобализация вместе с информационными технологиями формируют для организаций сверхсложное внешнее окружение, жесточайшую конкурентную среду.

Чтобы выжить и обеспечить рост производства, менеджмент организаций должен всё более эффективно использовать все ресурсы организаций – от материальных до интеллектуальных, не ждать, когда произойдет какое-нибудь изменение, но стимулировать и создавать эти изменения и инновации, новые товары и услуги, новые модели бизнеса, осваивать новые технологии и новые рынки. Эффективность и гибкость становятся ключевыми словами – и не только для управления коммерческими организациями, но также и для политических структур, учреждений, традиционно занятых сохранением и приращением культурных ценностей и т.д. Новые вызовы требуют новых ответов, что и обусловливает постоянное появление новых концепций менеджмента. Таким образом, современный менеджмент органически включает в себя не только, как говорят математики «первую производную» – изменчивость применительно к изменяющимся объективным условиям рынка и отраслей, рабо-

тающих на него. Но можно говорить и о «второй производной» – изменчивости человеческой составляющей управления, человеческом субъектном потенциале управления.

Мы хотели бы особо подчеркнуть три основных аспекта, основываясь на которых выделялось то или иное новейшее направление в управлении персоналом, человеческими ресурсами организации.

Во-первых, речь идет об инновационном подходе к управлению персоналом организации. Это означает не только задействование и апробацию новых управленческих идей, концепций, которые еще не вполне устоялись и не стандартизированы в теории и практике управления, но и о новой ориентации самой управленческой деятельности, которая в качестве важного фактора собственного развития делает ставку на поисковый, экспериментальный подход и, тем самым, выходит в более широкий (неклассический) контекст, в рамках которого нет абсолютных, раз и навсегда установленных канонов, а каждый из них относителен, имеет свои границы. И задача управления новой формации – определить эти границы и найти новые методы, технологии, подходы, которые эффективны за пределами обозначенных границ.

Во-вторых, основным предметом рассмотрения выступают те подходы, которые вычленены в доктринах, которые концентрируют внимание не на «частичном человеке» в управлении организацией (человек труда, чиновник, экономический человек), а на целостном человеке и задействовании его совокупного потенциала в ситуациях управления (доктрины человеческих отношений, новых человеческих отношений, человеческого потенциала), что в прикладном плане нашло выражение в методологии HR-менеджмента.

И, в-третьих, мы ориентированы на технологический аспект управления человеческими ресурсами как рационализированный, научно обоснованный и алгоритмизированный подход к управлению, который может быть осознанно применяем и доступен в обучении.

Что касается научных источников и учебных руководств, которые уже написаны в указанном ключе и в какой-то мере аналогичны нашему подходу, то следует указать как на ряд изданий зарубежных авторов (Р. Кристенсен, Д. Ульрих, У. Брокбэнк, М. Фут, К. Хоук, Н. Корнелиус) [1–4], так и отечественные издания последнего времени [5–11].

Касаясь названных и других подобных разработок, нужно подчеркнуть, что вполне обоснованно звучит высказываемый в них тезис о том, что в условиях высокой социально-экономической динамики, наиболее востребующей инновации: «Прежде чем управлять развитием персонала, надо иметь соответствующую инновационную кадровую политику. Последняя как бы предшествует управлению персоналом, хотя и тесно интегрирована с ним. Инновационная политика в кадровой работе включает стратегические и тактические цели развития кадров, принципы и приоритеты этого развития, систему конкретных нормативно-политических установок по основным проблемам, направлениям, формам и методам обновления человеческих ресурсов» [12, с. 140].

Кстати говоря, данные о востребованности организациями управленческих инноваций говорят следующее: порядка 80 % организаций заказывают консалтинговым фирмам новую организационную структуру управления; на втором месте находится мотивация; на третьем – спрос на стратегию; на четвертом – компетентное определение служебных функций персонала; на пятом месте – подходы к разрешению внутриорганизационных конфликтов [13].

Следует отметить, что кадровые инновации генерируются как в традиционных для современного менеджмента подходах к управлению, что отражается прежде всего в разработке новых кадровых технологий. Однако наибольший инновационный эффект ныне достигается в работе с кадрами, персоналом, базирующийся на концепции HR-менеджмента. Рассмотрим эти обозначенные модели инновационных подходов.

Обращение к современным инновационным концепциям управления персоналом и, прежде всего, к доктрине и технологиям HR-менеджмента, обусловлено значительным расширением спектра управленческих ситуаций, где роль «человеческого фактора» колеблется от решающей – до неопределенной (малопредсказуемой), с одной стороны, а, с другой стороны, накоплением значительного ресурса знаний о человеке и человеческих возможностях и способностях и результатами методологической рефлексии в данном аспекте.

Что касается спектра управленческих ситуаций, в рамках которых задействован значительный кадровый потенциал, то в литературе встречается такая классификация управленческих подходов и распространенных убеждений по этому поводу:

– кадры решают всё!

– незаменимых людей нет;

– управлять людьми невозможно [14, с. 11–14].

Сообразно этим ситуациям, а также в зависимости от объема знаний и репертуара персонал-технологий могут выстраиваться различные HR-стратегии. Вместе с тем, в зависимости от уровня персонала, мы можем перемещаться от достаточно жестко технологизированной стратегии, связанной с ситуацией типа «Незаменимых людей нет», где скорее речь идет о массовой страте специалистов, до ситуации, где речь идет о топ-менеджерах, элитных специалистах, когда речь можно вести о стратегии «управлять людьми невозможно». В частности, правомерность ориентации на нестандартные подходы в рамках последней упомянутой ситуации, подтверждают современные исследования: «В целом наши результаты подтверждают гипотезу о том, что для предпринимателей и менеджеров высшего звена характерны специфические особенности личностного потенциала, которые способствуют эффективной самореализации в условиях их деятельности. Сами по себе успешность деятельности и финансовое благополучие не влияют напрямую на субъективное благополучие» [15, с. 509].

Помимо указанных обстоятельств, дифференцирующих HR-стратегии, следует подчеркнуть также значимость когнитивного потенциала, репертуара знаний о человеческом потенциале в рамках HR-менеджмента.

Здесь можно указать на такие когнитивные системы в области теории управления и управления персоналом (по разным версиям), как: шесть «фамильных» идей, отмечаемых Г.И. Маринко и Е.М. Паниной [9, с. 29–50] (бюрократия; научный менеджмент; административный менеджмент; человеческие отношения; новые человеческие отношения; теория гуру). В то же время похожая версия предложена П.В. Журавлевым, Ю.Г. Одеговым, Н.А. Волгиным [5, с. 78], которые подчеркивают: «Концепция управления ЧР – это результат прикладных и фундаментальных исследований, включая разработки в смежных областях знаний. В зарубежной науке управления сложились следующие концепции, внесшие существенный вклад в развитие современной теории и практики управления ЧР:

– научного управления;

– административного управления;

– управления с позиций психологии и человеческих отношений;

– управления с позиций науки о поведении.

Кроме того, существуют научные подходы к управлению, получившие развитие в современных условиях:

– подход к управлению как к процессу;

– системный подход;

– ситуационный подход».

Проводя определенный водораздел между традиционными методами управления персоналом и системой HR-менеджмента, в рамках которого актуализируется ориентация на современные концепции человеческих ресурсов, человеческого капитала, следует подчеркнуть еще один аспект в этих различиях. Известные авторы – А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская видят его в следующем: «Более адекватным представляется проведение границы между этими процессами по признаку принадлежности к уровню управления: управление персоналом осуществляется в основном внутри организации, а управление человеческими ресурсами – на более высоких уровнях (региональном, национальном, международном…). «Управление человеческими ресурсами» учитывает прежде всего ресурсную сторону человеческого капитала, т.е. то, что объединяет, является общим для всего персонала, а управление персоналом строится в основном на учете индивидуальных особенностей персонала определенной организации, подразделения, группы, отдельного индивида» [16, с. 532].

Учитывая отмеченные аспекты, обратимся к основным понятиям HR-менеджмента.

HRM *(Human Resource Management)* или **HR-менеджмент** – это концепция управления человеческими ресурсами, возникшая в 80-е гг. XX в. Широкое распространение приобрела в 90-е гг. Концепция возникла в результате дальнейшего развития и усовершенствования методов управления персоналом, а также усложнения и ужесточения конкурентной среды, в которой действуют современные организации, новыми требованиями, предъяв-

ляемыми к ним развитием технологий и усложнением социально-экономических и культурных процессов.

Существуют разнообразные определения HR-менеджмента и его основных задач. Н. Корнелиус [3, с. 11] приводит, например, следующие определения, предложенные рядом современных западных исследователей:

1. С целью поддержки стратегических целей организации основной задачей управления HR-менеджмента является приведение в соответствие формальной структуры и систем трудовых ресурсов (отбор, оценка, вознаграждение и развитие) – Фоброум, Тиши (1984) и др.

2. Основные измерения HR-менеджмента связаны с понятиями интеграции, приверженности персонала, обеспечения гибкости или приспособляемости и качества – Гест (1987).

3. HR-менеджмент главным образом направлен на обеспечение и использование управленческих потребностей в сфере трудовых ресурсов (не обязательно – потребностей персонала). Акцент в большей степени делается на планирование, мониторинг, контроль, чем на процесс принятия решений и посредничество. Полностью идентифицируется с интересами руководства, являясь превалирующим видом управленческой деятельности, в определенной степени дистанцированной от рабочей силы в целом. – Торрингтон и Холл (1987).

4. Диапазон значений термина (по Джону Стори):

– HR-менеджмент как стратегическая инициатива, направленная на обеспечение преданности сотрудников и развитие их потенциала;

– HR-менеджмент как стратегическая инициатива призван обеспечить полное использование трудовых ресурсов;

– HR-менеджмент как еще один термин для обозначения управления персоналом.

До сегодняшнего дня среди теоретиков и практиков менеджмента не существует общего мнения по поводу формулировки различий между традиционным «управлением персоналом» и HR-менеджментом. Некоторые исследователи полагают, что речь идет лишь о новом термине для обозначения старого и известного явления. Другие, напротив, полагают, что между привычным «управлением персоналом» и HR-менеджментом существуют важные различия. Последнее вполне оправданно. И можно достаточно четко провести данные разграничения.

Традиционное управление персоналом выступает как дополнение к деятельности линейных руководителей и соотносится, прежде всего, с администрированием, поддержанием связей между требованиями руководства и потребностями персонала.

HR-менеджмент же рассматривается как целостный, стратегический подход к управлению кадрами, который играет в руководстве современными предприятиями всё более значимую роль. Как важная характерная черта HR-менеджмента часто рассматривается усиление роли линейных менеджеров в управлении персоналом.

Так, М. Фут и К. Хоук [2, с. 16] выделяют следующие основные свойства HR-менеджмента:

– важность стратегического подхода к управлению персоналом;

– доминирующая роль линейных руководителей;

– политика организации должна быть интегрированной и поддерживать ценности и цели организации. Важнейшую роль играют коммуникации;

– особое внимание уделяется достижению конкурентных преимуществ посредством усилий персонала. На практике это может выражаться в действиях, известных как жесткий или мягкий подход к HR-менеджменту;

– отношения между менеджерами и работниками имеют скорее унитарный, чем плюралистический характер.

Что означают все эти черты HR-менеджмента на практике?

Стратегический подход. Возрастание значимости стратегического подхода означает, что в современной конкурентной среде при разработке общей стратегии эффективного предприятия всё больше внимания уделяется вопросам управления человеческими ресурсами, при этом старшие менеджеры привлекают для этой цели соответствующих специалистов. Поэтому разработка долговременной организационной стратегии становится одним из видов деятельности HR-специалистов.

Осознание того факта, что люди, персонал, являются важным ресурсом, которым надо управлять столь же эффективно, как и другими видами ресурсов, обусловило появление HR-менеджмента.

Линейные руководители. Согласно концепции HR-менеджмента, человеческие ресурсы важны для всех видов деятельности, что на практике означает внимание к проблемам управления ими руководителей всех подразделений организации. Управление персоналом всё в большей степени становится частью деятельности линейных менеджеров. Может создаться впечатление, что это сужает функции специалистов по управлению персоналом, однако это не так. Наоборот, их роль возрастает, поскольку именно при их помощи линейные руководители получают информацию об общей стратегии управления человеческими ресурсами, оказывают профессиональное содействие линейным руководителям в рамках своей компетенции. Кроме того, именно HR-специалисты следят за состоянием персонала в масштабах всей организации, принимают участие в разработке её стратегии и т.д. Однако роль линейных руководителей действительно возрастает, что является, как выше уже отмечалось, специфической чертой HR-менеджмента.

Интегрированная и сбалансированная политика организации. Специалисты по HR-менеджменту подчеркивают значимость того факта, что действия организации по управлению человеческими ресурсами должны быть интегрированными и соответствовать общей культуре организации, организационной миссии, ценностям и нормам. Система коммуникаций внутри компании должна быть организована таким образом, чтобы все работники были информированы о ценностях руководства, о его приверженности миссии и целям организации.

Согласно концепции сбалансированного подхода (Каплан, Нортон из Гарвардской школы бизнеса), организации должны оценивать эффективность своей деятельности во временной перспективе – определять, какие действия оказались наиболее успешными, чтобы впредь опираться на этот опыт. При этом не следует ограничиваться достижениями только в одной какой-то области, например, финансовой. К определению достижений следует подходить интегративно, учитывая разные направления деятельности компании. Соответственно, разработка планов на будущее тоже должна исходить из интегративного, сбалансированного подхода. Нельзя планировать деятельность только лишь по достижению финансового успеха, не учитывая при этом, например, такие факторы, как отношения с потребителями или управление персоналом. Таким образом, сбалансированный подход призывает учитывать все стороны деятельности организации для успешного планирования её стратегии и достижения успеха. Естественно, важнейшей составляющей этого успеха должно быть грамотное управление человеческими ресурсами.

Достижение конкурентных преимуществ. «Жесткий» и «мягкий» HR-менеджмент. Эффективная деятельность организации может достигаться различными способами. В рамках современного HR-менеджмента можно условно выделить две концепции управления – жесткую и мягкую. В деятельности конкретных организаций могут сочетаться элементы обеих концепций. Но в аналитических целях их разделяют и описывают в качестве своеобразных моделей управления [3].

Специфика отношений между руководителями и наемными работниками в HR-менеджменте. Выше было отмечено, что в HR-менеджменте принят скорее унитарный подход в отношениях между руководителями и подчиненными, нежели плюралистический. Особенно это свойственно «жесткой» модели HR-менеджмента.

Что значит «унитарный подход»?

Унитарный подход исходит из убеждения, что руководители и персонал организации имеют общие цели деятельности или, другими словами, разделяют цели организации. Конфликты интересов понимаются как отклонение от нормы, причинами которого является или непонимание сути организационных целей, или субъективные особенности какого-либо работника. В рамках данного подхода подразумевается, что руководители формулируют цели, а все остальные сотрудники соглашаются с этими целями.

Плюралистический подход исходит из того, что в любой организации могут существовать разные интересы и конфликты интересов. Соответственно, нужно прилагать определенные усилия для того, чтобы выработать некий компромиссный подход с учетом многообразия интересов.

Какой подход возобладает в той или иной организации, зависит от её руководства. На практике чаще всего приходится сочетать элементы обоих подходов, хотя, конечно, может существовать «перекос» в сторону одного из подходов.

Унитарный и плюралистический подходы подразумевают разные типы вовлечения и участия работников в процессе принятия организационных целей. Например, в Великобритании достаточно широкое распространение приобрела **концепция партнерства** Купера и Стивенса. Концепция партнерства предполагает совместное решение различных организационных проблем. Это предполагает пристальное внимание к характеру коммуникаций внутри организаций, большое значение этических норм. Некоторые подходы к партнерству подразумевают еще и гарантию занятости для работников, однако это – весьма спорный момент в условиях конкурентной рыночной экономики, и не все разделяют убеждение в необходимости подобной гарантии.

В рамках теоретического анализа HR-менеджмента постоянно ведутся дискуссии о способах и формах **вовлечения** и **участия** работников в принятие решений и пределах такого участия.

Информирование, подразумевающее инструктирование рабочих команд, осуществление публикаций работодателей и работников, выпуск видеофильмов о компании и направлениях её деятельности, развитие электронных систем сообщения новостей компании.

Консультации – выработка определенных схем подач предложений, опросы мнений персонала, создание рабочих комитетов, создание комитетов по охране здоровья и безопасности.

Участие в финансовых делах – увязка оплаты труда с прибылью компании, покупка работниками акций компании.

Ответственность за качество – непрерывное совершенствование профессиональных навыков работников, командная работа, управление качеством, создание «кружков качества», создание самоуправляемых проектных групп, четкие схемы награждения работников.

Личностное развитие персонала – управление эффективностью работы, разработка систем аттестации персонала, программы развития работников, инвестирование в персонал.

Формы вовлечения вне работы – сотрудничество с местной общественностью, забота об окружающей среде.

Заметно, что данные формы вовлечения работников вполне осуществимы и при унитарном, и при плюралистическом подходах.

В целом, HR-менеджмент ориентирован на достижение максимального вклада работников в продуктивность компании, поэтому повышение эффективности и мотивации через разные формы вовлечения является приоритетным направлением деятельности. Делегирование полномочий работникам требует от руководителей выработки определенных навыков, большей гибкости, чем применение обычных командных методов управления. Но, в конечном итоге, это позитивно сказывается на эффективности деятельности организации.

Как отмечают авторы одного из наиболее известных руководств по HR-менеджменту Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк, разработавшие детальную «спектрограмму» эффективного управления человеческими ресурсами: «Мы

полагаем, что главными результатами эффективной работы службы управления человеческими ресурсами являются возросший потенциал компании и нематериальные результаты, которые связаны с развитием ее индивидуальности и имиджа, позволяя менеджерам и сотрудникам работать с полной отдачей» [1, с. 11].

Иными словами, направленность современного HR-менеджмента на развитие креативности и инициативы сотрудников и умение ее сынтегрировать создают синергетический эффект, способствующий росту нематериальных и материальных активов и преференций.

Литература

1. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество М.: Претекст, 2010.

2. Фут М., Хоук К. Введение в HR-менеджмент (Пер. с англ.). М.: Дело и сервис, 2005.

3. Корнелиус Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. (Пер. с англ.). Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005.

4. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике (Пер. с англ.). М.: «Олимп-Бизнес», 2011.

5. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: «Экзамен», 2002.

6. Краснова Н.В. HR-стратегия: инструменты разработки и реализации. М.: МФПА, 2011.

7. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. М.: «Синергия», 2012.

8. Управление инновациями в кадровой работе. М.: Проспект, 2012.

9. Маринко Г.И., Панина Е.М. История и философия наук об управлении. М.: МГУ, 2009.

10. Швец Л.Г. Власть и управление: инновационный контекст. Ростов н/Д.: ЮРИФ РАНХиГС, 2011.

11. Швец Л.Г. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами. Ростов н/Д.: ЮРИФ РАНХиГС, 2012.

12. Инновационная политика в кадровой работе // Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. проф. А.Я. Кабанова. М.: ИНФРА, 2009.

13. Латкин А.Г. Управленческие нововведения. М.: Макс Пресс, 2008.

14. Закаблуцкая Е.А. Управление персоналом: руководитель и HR-специалист. СПб.: Речь, 2009.

15. Личностный потенциал: структура и диагностика. М.: Смысл, 2011.

16. Человеческие ресурсы // Управление персоналом: энциклопедия. М.: Инфра-М., 2009.