УДК 316.344

Зинченко Г.П.

Управление персоналом как профессия

Одной из перспективных профессий является управление персоналом. Автор определяет профессиональный статус «кадровика» на основе социоинженерного подхода.

Ключевые слова: управление персоналом, профессиональный статус, социальная инженерия, профессиональная подготовка, дополнительное образование.

Слово «кадровик» пришло к нам из советских времен. В настоящее время применительно к работе с людьми употребляются и другие названия. В деловых организациях чаще всего используется термин «эйчары» (от англ. Human Resurses, HR – человеческие ресурсы). В государственных и муниципальных организациях – специалист по персоналу. Однако это не простая смена слов. За ними кроется изменение содержания работы. Если «кадровики», которые до сих пор находятся в штате многих организаций, занимаются бумажками (оформлением соответствующих документов), то «специалисты по персоналу» – людьми (мобилизацией человеческих ресурсов)

Все больше российских работодателей признают человеческий фактор в качестве одного из ведущих, определяющих эффективность и конкурентоспособность современной организации. Человеческий капитал не только объект управления, но и наиболее ценный ресурс успешного функционирования и развития организации. Очевидно, что профессионализация управления этим ресурсом требует соответствующей подготовки кадров.

Вместе с тем можно зафиксировать слабую артикулированность содержания данной деятельности, о чем свидетельствует опыт отечественных организаций, в которых существующие службы управления персоналом не рассматриваются в качестве полноценных подразделений. Дают о себе знать дефицит профессионалов и пробелы в вузовской подготовке бакалавров указанного направления.

Целесообразность открытия в ЮРИФ РАНХиГС направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» обусловлена потребностью деловых, государственных и муниципальных организаций в профессиональных работниках. Специалисты (А. Кибанов, Ю. Одегов, А. Турчинов) оценивают эту потребность страны в пределах 500 тыс. человек.

В настоящее время наш вуз участвует в решении данной проблемы посредством осуществления соответствующего профиля подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление». Однако список компетенций, формируемых дисциплинами вариативной части программы данного направления, существенно расходится с перечнем компетенций образовательного стандарта «Управление персоналом».

В нем слабо представлены функциональные компетенции и крайне мало – специальные, связанные с применением современных кадровых технологий, способствующих повышению качества отбора, оценки в ходе испытания, адаптации и профессионального развития гражданских служащих. Между тем, именно они являются основой для системного повышения эффективности гражданской службы и совершенствования публичного администрирования.

Кроме того, подготовка кадров указанного профиля осуществляется на основе дисциплин экономики. Такой подход, в определенной мере, оправдан для деловых организа-

ций, в которых именно в экономических показателях задаются стратегические ориентиры, оцениваются результаты деятельности кадровой службы (заполнение штатных единиц и пр.). Для государственных и муниципальных организаций первостепенное значение имеют социальные показатели деятельности (формирование благоприятной рабочей атмосферы, привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, создание продуктивных социальных связей и др.).

Управление персоналом является особым, самостоятельным видом служебной деятельности, направленной на развитие профессионально-личностного потенциала работника. Специфика руководства людьми и коллективами требует от бакалавров не только владения экономическими, но и социально-гуманитарными компетенциями.

Попытка «втиснуть» инструментальную подготовку кадров по управлению персоналом в рамки направления «Государственное и муниципальное управление» оказалась неплодотворной. Она ограничивает формирование у студентов комплекса необходимых для профессионала социально-иженерных компетенций. Образовательный стандарт по направлению «Управление персоналом» на освоение указанных компетенций отводит 68 % основной части образовательной программы против 25 % по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Понимание специфики управления персоналом проявляется при ответе на вопрос: кто является субъектом этой деятельности? Одни связывают ее с формированием стратегии развития организации, рассматривают в качестве субъекта топ-менеджера. Другие полагают, что таким субъектом может быть линейный руководитель. Третьи утверждают, что этим должен заниматься обычный исполнитель. Очевидно, что в отдельно взятой организации могут иметь место все указанные субъекты управления персоналом.

В связи с тем, что в образовательной программе по направлению обучения бакалавров «Государственное и муниципальное управление», профиль «Управление персоналом государственной и муниципальной службы», доминируют общекультурные и профессиональные компетенции, разумно ее использовать только для подготовки будущих руководителей. Но наряду с этой программой есть смысл открыть направление подготовки бакалавров «Управление персоналом организации», в которой имеют место и специальные компетенции, рассчитанные для должностей работников кадровых служб.

Миссия данного направления высшего профессионального образования – подготовка академических бакалавров для занятия должностей специалистов государственных, муниципальных и деловых организаций по персоналу, способных к адаптации и успешному освоению смежных областей профессиональной деятельности, а также продолжению обучения в магистратуре.

Как корректно определить основания подготовки бакалавра по управлению персоналом? Прежде всего, необходимо развести пять созвучных, но разных по смыслу терминов: управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком и управление человеческим капиталом. Эти термины и соответствующие концепции являются продуктом различных организационных культур.

В бюрократической культуре формируется концепция ***управления трудовыми ресурсами,*** где вместо человека, занятого в организации, рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. Работник низводится до уровня автоматического исполнителя строго предписанных инструкций.

Представления об «очеловеченной» организации сформировали органическую культуру. В рамках такой культуры складывается концепция ***управления персоналом***, которая выводит кадроведческую практику за границы организации труда и зарплаты. В структуре управления организацией появляются такие должностные лица, как работник по «человеческим отношениям», по «обучению и профессиональной подготовке кадров» и т.п.

«Человеческий» (неформальный) подход к организации как социальной системы способствует раскрытию индивидуального потенциала работника. В парадигме такой организации соединяются экономический и социальный факторы, что порождает предпринимательскую культуру. В границах этой культуры формируется концепция ***управления человеческими ресурсами***. Она переориентирована с нужд персонала на потребности самой организации в работниках.

В рамках партисипативной организационной культуры формируется концепция ***управления человеком***. Она признает, что главным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей и возможностей своих работников, поощрение их изобретательности в труде, создание благоприятной обстановки. Поэтому человек является субъектом организации и не может рассматриваться как «ресурс». Не человек существует для организации, а организация для него.

Анализ обозначенных концепций позволяет проследить эволюцию подходов к руководству людьми в организации: управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. Каждый последующий подход как бы синтезирует в себе все предшествующие. Это дает возможность определить выбор современной модели управления людьми для российских организаций.

Таких моделей всего две – американская (управление человеческими ресурсами) и японская (управление человеком). Реальная практика российских организаций сейчас в большей мере тяготеет к американской модели. Однако исходные социокультурные условия функционирования организационных структур определяют выбор в пользу японской модели.

Очевидно, что переход к японской модели может быть осуществлен через промежуточную, комбинированную модель, предусматривающую постепенное уменьшение доли элементов жесткой (американской) и соответственно увеличение доли элементов мягкой (японской) модели управления людьми. В качестве основы такой модели можно предложить концепцию ***управления человеческим капиталом***.

Теория человеческого капитала сложилась к концу XX века благодаря нобелевским лауреатам Т. Шульцу и Г. Беккеру. Наряду с природными, производственными, информационными и другими запасами богатство страны определяется человеческими ресурсами. При этом решающую роль играет не численность, а качество людей, которое определяется потенциалом человека.

Из множества качеств, составляющих потенциал личности, теория человеческого капитала отбирает те, которые существенно влияют на рост доходов или общественно значимых результатов. Это относится к творческим способностям, профессиональным навыкам, мобильности, здоровью и др.

Надо видеть различия между человеческим ресурсом и человеческим капиталом. Так, укрепление нравственности может увеличить потенциал человека, полезность этого ресурса для общества, однако не обеспечит прямого увеличения производительности труда. Человеческий капитал – это имеющийся у личности запас знаний, компетенций, мотиваций, которые закладывают предпосылку будущих успехов.

К целям управления человеческим капиталом, которые обусловили соответствующую модель работы с сотрудниками, относятся:

1. Разработка критериев и методики подбора, оценки, обучения и расстановки кадров;
2. Обеспечение устойчивого личного интереса работника любого уровня в достижении высоких конечных результатов;
3. Рациональное и эффективное использование человеческого капитала и развитие кадрового потенциала;
4. Формирование на научной основе стабильных коллективов с учетом уровня управления, специфики организации;

5. Создание организационно-правовых условий, обеспечивающих регулирование трудовых отношений.

Исходя из комбинированной модели управления людьми, в качестве базового концепта данного направления подготовки бакалавров выступает допущение о том, что это профессиональная деятельность, направленная на рационализацию системы управления человеческим капиталом. Она не тождественна деятельности традиционного «кадровика», чья компетенция сводится к оформлению личных дел.

Концептуальные различия управления людьми требуют уточнения термина «управление персоналом», который одновременно означает и деятельность руководителя (руководство), и деятельность профильного менеджера (управление), и деятельность специализированной службы (кадроведение). Первое и второе значения термина частично выражают суть дела. Руководитель «ведет за руку» сотрудников к продуктивным целям. Для него непосредственным объектом воздействия являются люди. Менеджер создает условия для развития организации, объектом его воздействия выступают не люди, а процесс управления ими. Меняется и предмет деятельности: для руководителя – это организация коллектива, а для менеджера – рационализация процесса управления. Деятельность по управлению персоналом наиболее полно представлена в третьем значении термина. Именно специализированная служба, выключенная из оперативного управления организацией, предметно занимается кадрами.

Ясно, что без специально подготовленного профессионала в данной области не обойтись. Это штатный администратор, деятельность которого А. Файоль определил как «функцию непосредственного воздействия на личный состав». Он работает в кадровой службе любой организационно-правовой формы, ориентирован на стратегическое развитие организации, на разработку и внедрение новых социальных проектов и социальных технологий, направленных на оптимизацию работы с персоналом.

По мере институционализации управления персоналом в нашей стране постепенно складывается социоинженерный подход к осуществлению профессиональной деятельности в этой области [1,2]. Полагаю, что профессиональный статус академического бакалавра по управлению персоналом предполагает сочетание качеств управленца, социолога и инженера.

Как ***управленец***, он обязан исполнять роль «кадрового стратега», отвечающего за разработку философии, концепции кадровой политики и стратегии управления персоналом, а также организационные механизмы ее обеспечения: планирование и маркетинг персонала; найм, оценка, аудит, консалтинг и учет персонала; организация, нормирование, регламентирование, безопасность, условия и дисциплина труда; обучение, мотивация и стимулирование персонала. Наряду с этим, он должен решать экономические задачи: анализировать показатели по труду, затратам на персонал (в том числе бюджетирование затрат); оценивать экономическую и социальную эффективность управления персоналом и т.д.

Как ***социолог,*** он обязан исполнять роль «попечителя кадров», отвечающего за профориентацию и адаптацию персонала; управление организационной культурой и конфликтами; социальное развитие персонала; управление трудовым потенциалом и интеллектуальным капиталом. Наряду с этим, он призван проводить информационно-аналитическую работу, связанную с изучением рынка труда; прогнозированием и определением потребности в персонале; анализом кадрового потенциала; изучением профессиональных, деловых и личностных качеств работников; анализом социальных процессов и отношений в организации; анализом системы и процессов управления персоналом организации и др.

Как ***инженер,*** он обязан исполнять роль «кадрового технолога», отвечающего за применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры

персонала организации. Наряду с этим, он должен оказывать комплекс консультативно-управленческих услуг по диагностике, проектированию и внедрению кадровых технологий для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

В этом плане вызывают интерес опыт подготовки кадров в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, а также в национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики». В этих вузах полагают, что бакалавр в сфере управления людьми является представителем преобразующей управленческой практики, который должен владеть профессиональными компетенциями, сформированными в результате освоения поведенческих наук, связанных с изучением природы человека и методов регуляции его поведения.

Специфика человеческого ресурса задает содержание деятельности бакалавра по управлению персоналом. Его уникальными чертами выступают такие человеческие качества, как способность к постановке собственных целей и проявлению активности; способность к обучению, самопрограммированию, саморазвитию и самоорганизации. Все это предполагает, что специалист по персоналу в идеале должен иметь глубокие знания, прежде всего в областях психологии, социологии, социальной психологии, социальной антропологии, культурологии и др.

Знание природы организации и механизмов управления ею является вторым условием деятельности в сфере управления персоналом. Организационно-управленческий характер работы требует рассматривать человека в контексте формальных требований, предъявляемых ему организацией. Совершенствование организации как механизма регуляции поведения человека, включенного в деятельность, – главная задача бакалавра по управлению персоналом. Поэтому необходимы знания в области базовых управленческих (теория организаций и организационное поведение, управленческие технологии) и предметно управленческих гуманитарных дисциплин (социологии организаций, социологии и экономики труда, социологии профессий, методов и средств социологической и психологической диагностики и др.).

Еще одно условие работы в этой сфере - понимание принятых в социуме критериев успешности деятельности организаций, целевых групп, отдельных индивидов, знание механизмов и средств экономической регуляции поведения людей; понимание отношений на рынке труда и природы служебных отношений в организации. В этом плане необходимым компонентом работы специалиста в сфере управления людьми выступают определенный объем знаний в области экономических наук (экономики организации, анализа рынка труда и т.д.).

Безусловно, наряду с общесоциальными и гуманитарными знаниями требуется изучение вопросов по непосредственной профессиональной деятельности в области управления людьми, т.е. знание инструментально-технологическое: набор и отбор кадров, оценка персонала, мотивация и стимулирование работников, профессиональное развитие и управление карьерой служащих. Важно освоение социально-гуманитарных технологий. Под социальными технологиями понимаются процедуры и операции решения проблем регуляции совместной деятельности персонала организации посредством косвенного воздействия на поведение людей. Под гуманитарными технологиями подразумеваются процедуры и операции формирования преобразования ментальных и символических структур деятельности человека.

Очевидно, что в работе с людьми требуется синтез социальных и гуманитарных технологий. Следует обучить бакалавров технологиям конструирования и внедрения социокультурных инноваций, организации эффективных социальных коммуникаций, направленных на регуляцию социальных конфликтов, социальное партнерство и пр. Умение придер-

живаться технологических стандартов, соблюдать технологическую дисциплину является необходимым условием профессионализма работников кадровых служб.

Итак, профессионализация деятельности по управлению персоналом требует соответствующей подготовки студентов. Это организационно-управленческая, аналитическая, проектно-технологическая и внедренческая деятельность, которую принято оценивать как разновидность социоинженерной практики. Именно социоинженерный (синтезированный) подход к подготовке кадров определяет конкурентные преимущества вуза на рынке образовательных услуг.

Введение в образовательную программу направления подготовки бакалавров по управлению персоналом, безусловно, со временем профессионализирует эту деятельность в российских организациях. Однако это длительный путь. Отдачу он дает не сразу. Между тем, динамичные изменения в российском обществе требуют профессионального перепрофилирования «кадровиков» уже сейчас.

Для этого следует организовать переподготовку специалистов, занятых управлением персоналом. Потребность в этом велика. Например, на государственной службе имеют базовое образование по специальности «Управление персоналом»: руководители – 0,7 %; помощники – 0,2 %; специалисты – 0,7%; обеспечивающие специалисты – 1,1 % [3]. Очевидно, что с персоналом должны работать профессионалы.

Важно, чтобы в структуре образовательной программы доминировали модули персонал-технологий, таких, как социальная инженерия в сфере управления персоналом, технология рекрутинга, оценка и аттестация персонала, оплата и стимулирование, кадровый аудит и бюджетирование, маркетинг персонала, информационные технологии в сфере управления персоналом и др.

Более быстрый способ – повышение квалификации «кадровиков». Потребность в этом также значительна. Так, из 109 работников кадровых служб государственных органов Ростовской области 33 человека – юристы, 22 – экономисты, 11 – инженеры, 9 – историки. Задействованы также филологи, ихтиологи, биологи, архитекторы, математики и др. Всего 13 кадровиков имеют управленческую подготовку, из них лишь 1 является специалистом по управлению персоналом.

Здесь надо использовать интенсивное обучение лиц, занятых в работе с персоналом, но не вообще, а для конкретных задач. Например, Министерством труда и социальной защиты РФ для государственной службы разработан инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям, комплексной оценки профессиональной служебной деятельности, по применению отбора кадров, наставничества. Безусловно, на занятиях надо освоить этот инструментарий.

Самый короткий путь – обучающее консультирование, включение ученых и практиков, работающих в этой области, в консорциум консультантов. Он может быть создан специалистами разных организаций на основе срочного (временного) соглашения для совместного продвижения услуг, объединенных вокруг какого-либо проекта.

В результате исполнения изложенных предложений можно сформировать систему непрерывного образования специалистов по управлению персоналом. Но для этого надо решить ряд проблем.

Известно, что профессионал формируется в результате освоения чужого и накопления собственного опыта. В мировой практике сложились разные подходы к содержанию подготовки управленцев.

Например, в высшей школе нашей страны используется учебно-предметное оформление опыта посредством лекций и семинаров. Результат освоения предметных дисциплин – многознание. В высшей школе США оформляется опыт принятия управленческих решений на основе case study. Результат – освоение шаблонов действий в типичной ситуации.

Между тем, управленческая деятельность, в том числе в сфере работы с кадрами, требует не только рефлексивного понимания проблемных ситуаций, но и владения конструктивными, инструментальными способами их решения. Вот почему эти кадры нуждаются в особых структурах дополнительного образования.

Отмечу, что в отличие от базового образования, опирающегося на педагогику и школу, в системе дополнительного образования используется, как правило, андрагогика и мастерская. В мастерской занимаются взрослые люди. Они осваивают инновационно-оформленный опыт деятельности под руководством мастера – владельца профессионального навыка, который воспринимается слушателями как образец. Такой подход в профессиональном развитии управленцев Г.П. Щедровицкий называл инструментальным, который реализуется в игровых формах.

Для школы характерно обучение. Оно призвано образовывать людей. Для мастерской типично учение, связанное с самообразованием человека. Умение учиться способствует формированию конструктивного мышления, которое проявляется в решении практических задач. Мыслительный конструкт человека создается на основе сопоставления различных точек зрения по поводу конкретного события, что открывает возможность найти ему обобщенную версию пояснения данного события.

На эту тему можно прочитать увлекательный очерк М.К. Петрова о критских разбойниках, в котором показаны корни происхождения «европейской школы мысли» [4]. Автор утверждает, что на палубе пентеконтеры (многовесельного корабля) капитану «постоянно приходится контролировать ситуацию как целостность, «держать ее в уме», ставить в умозрении и решать задачи, оценивать варианты решения по множеству критериев, принимать решения, фрагментировать программу коллективного действия в посильные для исполнителей подпрограммы, распределять подпрограммы по исполнителям с учетом особенностей каждого».

При этом М.К. Петров замечает: «Нам, давно освоившим эти навыки, они представляются простой и привычной нормой. Но простота эта обманчива. Эти навыки требуют специфических форм мышления, умозрения и соответствующих средств общения, восприятия, психологических установок, которыми традиция не обладает не потому, что люди не способны их освоить, а потому, что у традиции нет повода для их освоения и широкого применения, нет навыков, требующих развития этих способностей» [4].

Современному управленцу научиться конструктивному мышлению можно только у мастера, демонстрирующего как древнегреческий капитан такого рода интеллектуальные действия. «Держа в уме» код управленческой деятельности, мастер ставит перед слушателями нетипичную задачу, которую они должны решить. Иначе не будет мышления. Мастер, как правило, транслирует «живое» (целостное) знание. Преподаватель чаще передает «мертвое» (предметное) знание.

Основной принцип функционирования школы – подражание деятельности (делай как я). Принцип мастерской – имитация деятельности, подразумевающий кодирование и декодирование профессии управленца, его «заточку» под конкретное рабочее место. Здесь мастер призван не только объяснить существо своего навыка, но и перевести его в логику понятий. Организовать такую учебу в школе невозможно в связи с тем, что компетентность неотделима от личности. Компетенции нельзя выучить. Они приобретаются в результате опытного освоения деятельности, пусть и в искусственно созданной ситуации.

В мастерской используются особые формы занятий. В школе проводятся уроки (лекции), в мастерской - сессии. Классно-урочную систему специалисты (А.Г. Реус, А.П. Зинченко) сравнивают с конвейером, заталкивающим в ученика знания, а квалификационно-аналитическую сессию – с центрифугой, выталкивающей из него знания. Центрифуга

расслаивает группу слушателей на фракции по позициям, которые они занимают в решении проблемы для обмена знаниями.

У автора имеется опыт проведения двухдневных сессий в муниципалитетах нашего региона, в которых была апробирована пошаговая технология освоения конструктивного мышления.

Первый шаг – организационный аудит муниципалитета. Он позволяет слушателям выявить «болевые точки» администрации и организовать затем на занятии дискуссию. При этом важно «разжечь» содержательный конфликт, столкнуть разные позиции людей. В результате можно осуществить «разбор полетов», т.е. рефлексивный анализ практических действий работников.

Второй шаг – организационно-деятельностная игра. Она помогает найти конструктивные способы «врачевания» болевых факторов функционирования муниципалитета. Здесь важно подтолкнуть слушателей к мыслительному конструированию.

Третий шаг – разработка структурно-функциональной схемы новой деятельности и согласованного плана работы.

Сессия представляет собой конфигуратор управленческих процессов. Она посвящена конкретной проблемной ситуации муниципалитета. В процессе занятий эта ситуация развертывается и препарируется в формы, с которыми может иметь дело любой чиновник. Он получает возможность апробировать себя в роли руководителя проекта, рабочей группы и т.п. При этом участники сессии осваивают современные технологии, посредством которых осуществляется управление проектом, группой и т.д. На типовом объекте управления отрабатывается соответствующий инструментарий, процедуры и операции.

Организационное проектирование сессии облегчает проведение аудита. По существу он позволяет сформулировать ключевую тему - «горящий» вопрос. Обозначив его, мастер может использовать людей, которые «сидят в теме». Они помогут определить задачи организационно-деятельностной игры, предложить способ формирования игрового поля и сценарий поведения игроков на этом поле. В результате участники игры сумеют ухватить суть дела и разработать соответствующий план действий по решению поставленной проблемы.

Подводя итог, хотел бы подчеркнуть, что в ЮРИФ РАНХиГС имеются благоприятные условия и устойчивые конкурентные преимущества в подготовке, переподготовке и повышении квалификации специалистов по персоналу. Реализация данной программы может быть осуществлена совместными усилиями преподавателей кафедр социологии (выпускающей), государственного и муниципального управления, менеджмента и др.

Преподаватели кафедры социологии имеют опыт проведения занятий по проблематике программы в Центре повышения квалификации, консультационной работы в государственных структурах и органах местного самоуправления. Работники кафедры принимали непосредственное участие в разработке концепции кадровой политики администрации Ростовской области, являются членами аттестационных, конкурсных и иных комиссий государственных структур. Имеются связи с работодателями. Все это дает основание для открытия указанной образовательной программы в нашем вузе.

Литература

1. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. С. 190.

2. Щербина В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социологические исследования. 2003. №7.

3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. www.gks.ru

4. Петров М.К. Пентеконтера. В первом классе европейской школы мысли // Вопросы естествознания и техники. 1987. № 3. С.100-109.