

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

© 2012 А.В. Кузичева, Ю.А. Афонин*

Ключевые слова: стратегия управления человеческими ресурсами, консультант по управлению ресурсами, бизнес-ориентированный подход к управлению людьми, ключевые показатели эффективности.

Рассматривается концепция управления человеческими ресурсами с момента своего зарождения в прошлом веке до настоящего времени в различных трактовках как теоретиков управления, так и практиков-менеджеров.

В центре стратегического управления человеческими ресурсами организации, помимо достижения экономических целей, находится задача обеспечения социальной эффективности, которая включает в себя в том числе контроль над такими областями, как качество трудовой жизни и удовлетворенность работников трудом.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) захватила умы практиков, ученых и консультантов в этой области, хотя, по словам Legge, Gratton и других авторов, часто наблюдается большое расхождение между терминологией стратегического управления человеческими ресурсами и реальностью. Стратегии в области человеческих ресурсов, даже если они и сформулированы, часто звучат довольно высокопарно и не всегда работают на практике. Легче решить что-то сделать, чем реально осуществить действия.

Концепция управления человеческими ресурсами с момента своего зарождения в середине 80-х гг. прошлого столетия вызывает огромный интерес как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров. Первые часто подвергают сомнению применимость данной модели с практической и моральной точек зрения, а последние, ознакомившись с отдельными аспектами концепции, пытаются с различной степенью успешности проверить их на практике, руководствуясь при этом целым рядом причин. Приведем несколько примеров:

◆ менеджеры искренне полагают, что это правильный подход к управлению человеческими ресурсами;

◆ данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления;

◆ менеджеров привлекает новая идея, красиво “упакованная” исследователями и консультантами.

Независимо от того, разделяют ли менеджеры концепцию управления человеческими ресурсами, они стремятся ассоциировать себя с ней посредством присвоения новых титулов: директор, менеджер или консультант по человеческим ресурсам (ЧР). Мы вынуждены согласиться с фактом, что термин “управление человеческими ресурсами” уже становится частью управленческого жаргона, постепенно вытесняя термин “управление персоналом”.

В основе концепции управления человеческими ресурсами лежит базовое понятие его философии, делающее акцент на стратегической природе управления человеческими ресурсами и необходимости интеграции кадровой и организационной стратегий. Однако, несмотря на ясность и четкость формулировки, суть этого понятия часто не настолько очевидна.

Управление человеческими ресурсами - это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. Storey провел различие между жестким и гибким подходом к управлению человеческими ресурсами.

* Кузичева Алена Вячеславовна, магистрант; Афонин Юрий Алексеевич, доктор экономических наук, профессор. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik@sseu.ru.

Жесткий подход к управлению человеческими ресурсами основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью рабочей силы и осуществляется такими же “рациональными” методами, какие применяются к любому другому экономическому фактору. Философия этого бизнес-ориентированного подхода подчеркивает необходимость управления людьми таким методом, который способствовал бы созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества организации. Причем люди рассматриваются как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход. Tombrun и соавторы в своей работе дают прямое определение работникам “как ключевому ресурсу в руках менеджеров”. Guest комментирует это следующим образом: “Стремление внедрить управление человеческими ресурсами... исходит из необходимости организаций адекватно реагировать на внешнюю угрозу со стороны ужесточающейся конкуренции. Эта концепция становится привлекательной для менеджеров, вынужденных наращивать конкурентное преимущество своих компаний, когда они, наконец, понимают, что для достижения цели им необходимо вкладывать средства не только в новую технологию, но и в человеческие ресурсы”.

Guest также утверждает, что управление человеческими ресурсами “отражает сложившуюся капиталистическую традицию относиться к работникам как к товару”.

Таким образом, данный подход фокусируется на следующих аспектах:

- ◆ удовлетворение интересов руководства;
- ◆ реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;
- ◆ создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда;
- ◆ потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда.

Гибкий подход к управлению человеческими ресурсами уходит корнями в школу человеческих отношений, основанную на коммуникации, мотивации и лидерстве. По опре-

делению Storey, данный подход предписывает “относиться к работникам как к ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда (навыков, умения эффективно работать и т.д.)”.

Опыт мирового и отечественного развития убедительно свидетельствует, что устойчивое положение компании на рынке, достижение заметного роста ее благополучия возможно лишь при одновременной ориентации на повышение не только экономической, но и социальной эффективности деятельности организации.

Повышение значимости социальных составляющих функционирования организации в обеспечении успешности ее деятельности, привнесение социальных критериев в оценку всех ее результатов являются одной из самых актуальных задач происходящих изменений в подходах к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

На фоне усиливающейся борьбы российских организаций за выживание, их стремления конкурировать на равных с западными компаниями формирование системы управления социальной эффективностью является одним из ключевых направлений обеспечения стабильности и результативности организации. Пережитый российскими компаниями финансовый кризис 2008 г. изменяет подходы к управлению всеми видами ресурсов, и в первую очередь - человеческими ресурсами организации. Данные изменения определяют потребность в принципиально новых технологиях стратегического управления, в том числе в развитии таких форм социального управления, в которых объектом управления становится не экономическое хозяйство, которое характеризуется, прежде всего, показателями соотношения прибыли и затрат, а социальная организация, где работник рассматривается как инвестор ресурсов в укрепление позиций и процветание компании, активный участник ее профессиональной и общественной жизни, созидатель ее будущего экономического благополучия.

Стратегическое управление человеческими ресурсами современной организации, предусматривая долгосрочное планирование и ориентацию на достижение эффекта по не-

скольким направлениям, сегодня не может быть выстроено без учета социальных параметров. Благодаря внедрению социальных технологий, которые дополняют традиционные инженерные и управленческие технологии методами анализа социальной практики и выдачей рекомендаций для социально ориентированных решений, достигается качественно новый уровень стратегического управления человеческими ресурсами.

Российские организации инвестируют значительные средства в изменение системы управления с целью улучшения показателей эффективности деятельности, однако делают это зачастую без учета специфики российского общества и его трудовых ресурсов. Это связано главным образом с тем, что западные разработки внедряются в российскую практику без их должного критического осмысления. Между тем игнорирование богатейшего отечественного опыта по вовлечению работников в процессы управления предприятием, пренебрежение социальной природой субъекта и объекта управления, смещение акцентов только в сторону получения сиюминутных экономических результатов в виде высокой прибыли или наращивания стоимости компании за счет сокращения инвестиций в персонал оказывают негативное воздействие на результативность стратегического управления человеческими ресурсами российских компаний в долгосрочной перспективе.

Учет и внедрение отечественных научных разработок по созданию и применению социальных технологий, позволяющих дополнять западные управленческие методы и приемы социальным содержанием, обнаруживать и использовать скрытые потенциалы социальных систем, находить и поддерживать баланс между интересами и ожиданиями различных социальных групп (инвесторов, руководителей и работников), являются весьма востребованным и актуальным направлением исследования. Именно такого равновесия можно достигнуть с помощью трансформации популярной у российских компаний западной управленческой технологии «Ключевые показатели эффективности» в социальную технологию, ориентированную на повышение социальной эффективности организации путем увеличения удовлетворенности сотрудников трудом.

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) - система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. Они позволяют производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени. Для термина «key performance indicators (KPI)» используется русский перевод «ключевые показатели эффективности» (КПЭ).

Таким образом, потребность в поиске путей повышения социальной эффективности стратегического управления человеческими ресурсами, развитии управленческих технологий в направлении максимального учета интересов работников с целью задействования их производственного потенциала, необходимость теоретического переосмысления западных технологий, которые не могут быть в чистом виде перенесены на отечественную почву, обусловили выбор темы настоящего исследования.

Научные исследования в области социологии управления и менеджмента охватывают в настоящее время все основные организационные процессы - планирование ресурсов, реагирование на внешние угрозы и благоприятные возможности, оптимизацию поведения в конкурентной среде и многое другое. Ключевое место среди этих исследований занимает подход к анализу организаций как форм социальной общности, выраженный в работах таких отечественных социологов, как Ю.Г. Волков, Л.Н. Москвичев, Г.В. Осипов, А.И. Пригожин, С.С. Фролов и др., где, в частности, подчеркивается, что целостность и поступательное развитие организации достигается через удовлетворение существующих индивидуальных и групповых потребностей ее членов, т.е. через обеспечение ее социальной эффективности. Однако если ранее социальная эффективность рассматривалась как явление, сопутствующее экономической эффективности организации, то в настоящее время назрела необходимость показать, что она является достаточно обособленным фактором, способным влиять на экономическую эффективность, в частно-

сти, через внедрение социально ориентированного стратегического управления человеческими ресурсами.

В России за последнее время была издана целая серия работ, рассматривающих различные аспекты стратегического управления человеческими ресурсами. В этой связи стоит упомянуть таких авторов, как Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Е.А. Борисова, О.С. Виханский, Б.Л. Еремин, Н.Н. Ермошкин, Л.В. Ивановская, В.И. Маслов, И.Л. Калюжный, А.Н. Люкшинов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, Н.Н. Тренев, С.В. Шекшня. Данные ученые описывают в своих трудах разнообразные подходы к определению различных потребностей в сфере труда, к выбору и к оценке критериев эффективности в условиях конкретной организации.

Особенности и объем задач стратегического управления человеческими ресурсами организации, место стратегического управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием определили американские ученые М. Армстронг, К. Хэндри, А. Петтигрю, К. Сайсон, Г. Саламан и др.

В работах М. Спектра, К. Фомбрана, Дж. Стоури, М. Бира, Д. Миллза, К. Сиссона намечены перспективы развития человеческих ресурсов, предложены варианты методик соотношения общей стратегии организации со стратегией управления человеческими ресурсами.

Группы факторов, включающих в себя такие социально-экономические параметры, как условия труда, уровень заработной платы, взаимоотношения с коллегами, мотивация и др., и влияющих на устойчивость и результативность трудовой деятельности работников, объединяются в понятие удовлетворенности трудом как интегративном показателе степени социальной эффективности организации. Концептуальные основы конструктивного трудового поведения на основе удовлетворенности трудом и, прежде всего, механизмы его формирования нашли отражение в работах таких известных отечественных и зарубежных социологов, как А.Г. Здравомыслов, Ф. Ильясов, Д. Маркович, В.А. Ядов, К. Замфир, Р. Штольберг, В. Врум, М. Грюнеберг, И.А. Локке, И. Лоулер, В. Мауснер, Л. Портер, Ф. Херцберг, Б. Снидерман и др.

Сегодня применяемые отечественными компаниями западные управленческие методы и технологии в большинстве своем пренебрегают задачей достижения социальной эффективности организации, что зачастую входит в противоречие с ожиданиями российских сотрудников и ведет к снижению результативности их труда. Одним из способов повышения социальной эффективности организации является внедрение в практику стратегического управления человеческими ресурсами социальных технологий.

Особенности социальных технологий, их функции и возможности по выявлению и использованию потенциалов социальных систем, получению оптимального социального результата при наименьших управленческих издержках отражены в работах В.И. Иванова, Т.Ю. Клинух, В.И. Патрушева, В.И. Подшивалкиной, С.А. Шароновой.

Вместе с тем наименее разработанной остается область построения конкретных прикладных технологий повышения социальной эффективности организации, до сих пор четко не выделены группы показателей социальной эффективности ее деятельности. В работах современных авторов редко встречаются указания на критерии оценки социальной эффективности организаций.

Таким образом, на данный момент в отечественной и зарубежной научной и научно-практической литературе существуют пробелы как в применении подходов социального управления к стратегическому управлению человеческими ресурсами, так и в разработке технологий повышения социальной эффективности организации.

1. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М., 2003.
2. *Армстронг М.* Стратегическое правление человеческими ресурсами. М., 2002.
3. *Шекшня С.В.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М., 2002.
4. *Pettigrew A.* Human resource management. Buckingham, 2003.
5. *Beer M.* Readings in human resource management // Publishingman. N.Y., 2005. Vol. 10. □ 2.
6. *Locke E.A.* The nature and Causes of Job Satisfaction // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, 2011.

Поступила в редакцию 26.04.2012 г.