

ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2015 Н.М. Кузьмина*

Ключевые слова: концепции стратегического управления человеческими ресурсами, эволюция, кадровый менеджмент, управление персоналом, управление компетенциями.

Осуществлен ретроспективный анализ зарубежного и российского опыта управления сотрудниками, определены основное направление и фазы развития кадрового менеджмента. Отмечено значение концепции стратегического управления человеческими ресурсами, опирающейся на модели активов и модели полезности и ориентирующей на управление компетентностью сотрудников, потенциалом их личного и профессионального роста.

Для современных организаций ключевым ресурсом являются сотрудники, т.е. человеческие ресурсы, потенциал которых приобретает принципиальное значение. Успех деятельности организации все в большей степени зависит от сознательного и квалифицированного участия в трудовой деятельности. В связи с этим уже в середине XX в. в западной управленческой мысли наметились тенденции симбиоза экономики и управления персоналом. Теоретической основой выступила концепция управления человеческими ресурсами (УЧР, HRM), которая применила экономические критерии к оценке роли человеческого фактора в производстве, организации и управлении, в формировании стратегии и построении целостной системы работы с кадрами.

Концепция управления кадрами трансформировалась в управление человеческими ресурсами, отражая исторические перемены в понимании роли работы с персоналом и его места во внутренней среде организации. В упрощенной форме различают три фазы развития американского и европейского менеджмента: административную (примерно до 1950 г.), признания (1950-1970 гг.), интеграции (1970 г. - настоящее время)¹.

Административная система управления кадрами сформировалась в начале XX в., когда работодатели США и Европы рассматривали не человека как личность, а только его функцию - труд через затраты рабочего времени. Работник, по сути, считался "живым придатком машины". Теоретической ба-

зой этой системы была концепция Ф. Тейлора, который полагал, что работники являются средством достижения организационных целей подобно машинам и оборудованию. От рабочих не требовалось инициативы и творчества, а кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные функции: наем, увольнение, обеспечение трудовой дисциплины и начисление заработной платы.

Фаза признания отразила изменения, произошедшие после Второй мировой войны. Внедрение новой техники и технологий, усложнение процесса труда обусловили необходимость разработки системы повышения квалификации и профессионального обучения, механизма мотивации, программ вовлечения работников в управление и развитие социального партнерства. Значение отдела кадров возросло и стало определять содержание многих процессов. Работники рассматривались как субъекты трудовых отношений, а не просто носители трудовой функции. Полномочия отделов кадров в управлении персоналом существенно возросли: привлечение, набор, отбор, прием, адаптация, оценка, стимулирование, управление карьерой, повышение квалификации, управление конфликтами и т.д., но персонал по-прежнему рассматривался как издержки производства².

Фаза интеграции отразила развитие социальных и гуманитарных аспектов менеджмента, превратив сотрудников в основной невосполнимый ресурс и социальную ценность организации. Кадровый менеджмент занимает все более высокое место в иерар-

* Кузьмина Наталья Михайловна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного технического университета. E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru.

хической структуре предприятия, активно развиваются стратегическое управление персоналом, в первую очередь, управление компетенцией, прогнозирование потребностей и ресурсов, учет интересов организации и сотрудников. Во внимание принимаются потребности предприятия в определенном количестве работников требуемой квалификации, необходимость в их обучении, развитии, мотивации, стимулировании, управлении и справедливой оплате труда. Каждый работник является неотъемлемой частью организации, а в японском видении даже более - членом семьи³.

Роль управления человеческими ресурсами (УЧР) в XXI столетии, по мнению менеджеров 1500 компаний США, определяется следующими предпосылками:

- ◆ планирование человеческих ресурсов становится составной частью формирования стратегии корпорации;

- ◆ HR-менеджер начинает входить в высшее звено управления любой организации и принимать участие в разработке стратегии, планов бизнеса, проектировании технологий, продуктов и сегментов рынка;

- ◆ HRM будет трансформировать из процессуального в ключевой инструмент подбора и удержания человеческих ресурсов;

- ◆ основными условиями повышения эффективности компании становятся компетентность и квалификация, стремление к конкретным результатам, динамизм, навыки командной работы, видение и деловая этика;

- ◆ главной функцией HRM становится интеграция корпоративных целей, ценностей и культуры.

Концепция управления человеческими ресурсами основывается на применении экономических оценок способности трудовых ресурсов создавать доход, величина которого определяется индивидуальной производительностью труда и продолжительностью периода трудовой деятельности, т.е. его доходностью и ценностью каждого сотрудника для организации.

В настоящее время в зарубежной практике сложились два принципиальных подхода к учету человеческих ресурсов: модели активов и модели полезности. Первые предлагают ведение учета затрат по аналогии с основным капиталом и его амортизацией, а

вторые хотят оценивать эффект тех или иных кадровых инвестиций.

В основе первого подхода лежит схема бухгалтерского учета основного капитала, адаптированная к особенностям человеческого капитала. Затраты на человеческие ресурсы учитываются по разработанному перечню в специальных счетах и могут рассматриваться либо как долгосрочные вложения, учитывающие размер функционирующего человеческого капитала, либо как потери. Учет осуществляется почти так же, как учет основного капитала: устанавливается нормативный или "нормальный срок амортизации", а уход ценного работника, его болезнь, увольнение или уход на пенсию до истечения срока амортизации затраченных на него средств приравниваются к потерям капитала.

При помощи моделей полезности можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате осуществления тех или иных мероприятий. Учитывается способность работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях организации. Различия в ценности определяются спецификой должностных обязанностей или индивидуальными различиями работников, занимающих одинаковые должности, имеющийся совокупный профессионально-квалификационный потенциал сотрудников влияет на возможность эффективного функционирования организации. Кроме того, важны персональные характеристики работников - способность к коммуникациям, развитию, эффективной командной работе и адаптивность к новациям.

Управление человеческими ресурсами в последние годы приобретает все большее значение как решающий фактор успеха. Деятельность менеджеров оценивается в зависимости от их социальной компетенции в руководстве людьми. В условиях сложной и постоянно меняющейся рыночной ситуации требуются гибкость и высокая квалификация в области управления человеческими ресурсами. Руководители несут ответственность за обеспечение заданных результатов работы совместно с сотрудниками. В связи с этим функции HRM делятся на две категории: профессиональные и менеджерские, т.е. собственно управленческие. Профессиональные зависят от вида предприятия, его отраслевой

принадлежности и особенностей размещения, а менеджмент является постоянным непрерывным процессом, отдельные функции которого постоянно сменяют друг друга, поэтому управленческие функции HRM можно условно разделить на такие, как: постановка цели, в том числе планирование, определение, реализация и контроль решения задач.

В настоящее время перед отечественным кадровым менеджментом стоят следующие проблемы: предоставление труда, сохранение и поощрение трудовой деятельности, развитие и обучение сотрудников, информационная поддержка кадровых процессов. Предоставление труда предполагает планирование потребности в персонале, привлечение новых сотрудников, адаптацию и расстановку по рабочим местам, развитие и высвобождение персонала. Сохранение и поощрение трудовой деятельности объединяет непосредственное управление сотрудниками в рамках осуществления трудовой деятельности и их вознаграждение. Информационная поддержка кадровых процессов заключается в оценке результатов труда и администрировании.

Самым важным моментом развития отечественного кадрового менеджмента в свете концепции управления человеческими ресурсами становится интеграция интересов сотрудников и организации посредством развития и обучения. Целью этого процесса является обеспечение квалифицированного выполнения требований должности и рабочего места в настоящее время и в будущем.

Требования, предъявляемые к сотрудникам, постоянно растут и заставляют каждого учиться на протяжении всей жизни (life-long learning). На этом фоне все большее значение придается программам подготовки и повышения квалификации сотрудников внутри организации. Их разработка начинается с уточнения целей, основной из которых должно стать примирение противоположности интересов, причем прилагаются усилия по интеграции личных целей сотрудников в общие цели организации, поскольку и предприятие, и сотрудники связывают с развитием кадрового потенциала собственные ожидания. Ключевыми сферами развития кадров считаются профессиональная, социальная и методическая компетенции. Под профессиональной компетенцией сотрудников понима-

ют их специальные знания, т.е. навыки по производству продуктов согласно критериям качества и знание продукции. Социальная компетенция является важным условием успешной работы организации, и социальные навыки необходимы каждому сотруднику. Методическая компетенция предполагает знание методов работы и управления, которые дают возможность использовать свой профессиональный потенциал.

Учитывая цели организации и сотрудников, выделяют четыре основных этапа: определение целей развития, определение потребности в развитии, удовлетворение потребности, контроль достижения цели.

Необходимость развития человеческих ресурсов обусловлена возникновением соответствующей потребности. Важнейшая информация для определения цели - это плановые и фактические данные деятельности организации.

Потребность в развитии проявляется тогда, когда сотрудники не справляются с имеющимися требованиями (текущей работой) или должны быть подготовлены к их предстоящему изменению. Определение потребности в развитии осуществляется методом сопоставления необходимых и фактических данных. Для этого, с одной стороны, необходимы конкретные данные, относящиеся к актуальным требованиям рабочего места, а с другой стороны, возможно более полная информация о перспективах их изменения. Следует установить имеющийся уровень квалификации и потенциал развития. Эти персональные данные формируются на основе резюме и личного дела, оценки сотрудников, результатов собеседований, информации непосредственных руководителей.

Успешность мероприятий по развитию кадров не всегда отражается непосредственно на показателях деятельности организации в целом, поэтому уже на стадии планирования необходимо предусмотреть возможности измерения будущих результатов повышения квалификации или переобучения. Возможны проведение опроса, экзаменов и зачетов, измерение производительности и интенсивности труда, непосредственная оценка положительного результата на рабочем месте, оценка положительного результата методом наблюдения, анализ показателей развития организации.

Непосредственный опрос участников, например с помощью анкет, дает информацию об атмосфере в процессе обучения и о распределении учебного материала во времени. Путем экзаменов и зачетов можно определить увеличение объема знаний и решить, достигнута ли цель обучения. При этом учитываются и изменения в трудовом поведении. Достижение заданных целей обучения проверяется методом контроля качества непосредственно на рабочем месте. Анализ показателей развития организации предполагает мониторинг таких производственных показателей, как оборот, производственные расходы, простой оборудования и т.д. Но поскольку эти цифры подвержены и другим влияющим факторам, они не могут быть единственным критерием определения успеха обучения. Планомерное развитие кадров может обеспечить организацию квалифицированными сотрудниками в соответствии с целями и потребностями в среднесрочной перспективе. В программах подготовки смены и развития кадров сотрудники готовятся к выполнению более серьезных задач, а сотрудники, квалификация которых более не соответствует потребностям, могут изменить специализацию.

Ключевым элементом управленческой деятельности становится управление компетентностью сотрудников, потенциалом их личного и профессионального роста, который необходимо задействовать в силу удорожания человеческих ресурсов. Значение формирования, развития и оптимального использования потенциала каждого работника увеличивается по мере роста взаимозависимости и сложности среды, в которой действует организация. Непрерывное обучение сотрудников становится непременным условием успешности организации.

Три фазы развития зарубежного кадрового менеджмента (администрирования, признания и интеграции) пришлись на время существования так называемого “советского отдела кадров”, функции которого были весь-

ма ограниченными. В генезисе кадровых подразделений российских предприятий постреструктурного периода можно выделить три этапа:

- ◆ 1993 - 1994 гг. - традиционный - ведение кадрового документооборота типичным для советского периода отделом кадров;
- ◆ 1997 - 1998 гг. - учетно-административный - расширение спектра кадровых интересов, разработка и утверждение новых должностных инструкций, служебных регламентов и протоколов, введение компенсационных пакетов, попытки реструктуризации кадровой службы;
- ◆ 1999 г. - настоящее время - применение и активная адаптация зарубежного опыта управления человеческими ресурсами, их знаниями, компетенциями, целями, потребностями, интересами и талантами.

Трансформация кадрового хозяйства крупных российских корпораций проходила достаточно быстро и практически уложилась в пятилетний срок⁴. Таким образом, ретроспективный анализ российского и советского опыта управления персоналом показал, что типичный советский отдел кадров просуществовал до 1994 г., занимаясь преимущественно кадровым документооборотом. В 1997 г. проявилась тенденция признания роли сотрудников в достижениях организации, и уже в 1999 г. топ-менеджмент крупных российских корпораций обозначил стремление к интеграции организационных и личных целей и интересов, к формированию корпоративных ценностей, стандартов и единой культуры.

¹ Десслер Г. Управление персоналом : пер с англ. М., 2008.

² Guest D.E. Human resource management; a review of the research agenda, *The International // J. of Human Resource Management*. 8(3). P. 263-276.

³ Storey J. From personal management to human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, 1989.

⁴ Кузьмина Н.М. Менеджмент персонала корпорации. Самара : Изд-во Самарской государственной экономической академии, 2003.

Поступила в редакцию 05.11.2014 г.