

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

О. Н. Полякова

Воронежский государственный университет

В статье представлены мнения разных авторов об отличительных особенностях современной модели управления людьми в организации — модели «Управления человеческими ресурсами» (УЧР). Агрегирование точек зрения ученых позволило выделить ключевые особенности модели УЧР, связанные с реализацией гуманистического, стратегического, системного и ситуационного подходов к управлению людьми в организации для достижения ее целей.

Философия управления людьми в организации в контексте современной управленческой парадигмы получила название «Управление человеческими ресурсами» (УЧР). Выявление отличительных особенностей между моделями «Управление персоналом» (УП) и «Управление человеческими ресурсами» является предметом научного интереса таких известных специалистов в области управления людьми, как Д. Гест [6], Д. Торрингтон [13], К. Легги [8], К. Сиссон [11], М. Бир [3], Дж. Стори [9, 12], И. Прокопенко [2], М. Армстронг [1] и др. Каждый из них внес свой уникальный вклад в прояснение сути различий между моделями.

Д. Гест [6], Дж. Геннард и Г. Юдж [5] концентрируют внимание на таком главном отличии УЧР, как реализация гуманистического подхода к управлению людьми, который базируется на идеях Школы человеческих отношений, современной теории организационного поведения. Согласно этому подходу, к персоналу организации следует относиться как к ценному активу, главному конкурентному преимуществу; эффективность, продолжительность жизненного цикла организации напрямую связываются с гармонизацией ее целей и интересов с целями и интересами работников, формированием коллектива единомышленников.

Другие авторы предлагают детальный, структурированный подход к вычленению признаков, отличающих модель УЧР от модели УП.

Так, К. Легги [8] выделяет три важных отличия между ними:

– управление персоналом ориентировано на управление работниками, которые не вовлечены в процесс управления организацией. Управление человеческими ресурсами, как правило, делает акцент на развитие управляющей команды, широкое делегирование полномочий;

– в модели УП весь объем работ по управлению людьми возлагается на специалистов кадровой службы. В УЧР линейные руководители - главные «проводники» политики управления человеческими ресурсами;

– в рамках модели управления человеческими ресурсами, в противовес модели управления персоналом, в качестве центральной задачи руководства признается становление и развитие положительной организационной культуры.

Дж. Стори [12] расширил перечень до 27 признаков различий, которые разделил на четыре группы: базовые предположения и верования, стратегические аспекты, линейный менеджмент, главные рычаги управления людьми (таблица).

Сравнительный анализ показывает, что, по мнению Дж. Стори, модель управления персоналом основывается на безапелляционном выполнении инструкций, правил, разработанных высшим эшелоном руководства; в рамках ее функционирования приветствуется исполнительность, а не творческий подход к работе; имеет место относительная уравниловка в оплате труда. Идеальная модель управления человеческими ресурсами инновационного типа напротив пропагандирует гибкий подход к работе с людьми, использование принципов демократии, создание условий для развития работников, ориентацию на достижение организационных целей.

Вместе с тем Дж. Стори выделяет две главных характерных черты, присущие модели управления человеческими ресурсами и созвучные современной управленческой парадигме (стратегическая направленность, использование системного и ситуационного подходов) [9, с. 6]:

– разработка бизнес-ориентированной стратегии управления человеческими ресурсами;

– интеграция и взаимосвязь ключевых функций управления человеческими ресурсами.

Различия между моделями «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом» по Дж. Стори [12, с. 35]

Признаки различий	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Базовые предположения и верования		
1. Трудовой контракт	Установка на точное, доскональное выполнение условий письменного трудового контракта	Установка на выполнение целей и задач сверх заключенного контракта
2. Правила поведения	Большая роль отводится установлению ясных и четких правил, инструкций	Правила и инструкции — руководство к действиям. Используется творческий подход к работе: “Можешь делать лучше — делай это!”
3. Ориентир для управленческих действий	Разработанные процедуры	Интересы бизнеса
4. Ориентиры поведения	Нормы/обычаи и опыт	Миссия, организационные ценности
5. Основная задача руководства	Мониторинг, контроль	Развитие
6. Особенности трудовых отношений	Плюрализм	Унитаризм, единение
7. Конфликт	Неизбежный атрибут отношений	Не рассматривается как неизбежность
Стратегические аспекты		
8. Ключевые отношения, направленность действий	Управление трудовыми отношениями внутри организации	Направленность на потребителя, клиента
9. Инициатива	Выборочная	Всеобъемлющая, интегрированная
10. Корпоративное планирование	Сверху вниз	Снизу вверх
11. Скорость принятия решений	Медленная	Быстрая
Линейный менеджмент		
12. Роль линейного менеджмента	Урегулирование трудовых споров	Трансформационное лидерство
13. Ключевые менеджеры	Специалисты по управлению персоналом	Линейные руководители
14. Коммуникации	Непрямые, ограниченные	Прямые, открытые
15. Стандартизация действий	Высокая (точное следование образцам)	Низкая (возможны отклонения)
16. Главные управленческие навыки	Умение приходить к соглашению	Оказание помощи, консультирование, выполнение роли фасилитатора
Главные «рычаги» управления людьми		
17. Отбор персонала	Автономная функция, задача не первого порядка	Системный, интегрированный, ключевая задача
18. Оплата труда (основные акценты)	Базируется на оценке труда (фиксированные разряды / грейды)	Связана с результатами деятельности
19. Условия труда	Отдельно согласованные	Гармонизированные
20. Управление трудовыми отношениями (главная правовая основа)	Осуществляется на основе коллективного договора	Смещение в сторону индивидуальных контрактов
21. Отношения с управляющими	Регулярные, посредством оказания помощи и обучения	Минимальные, исключая договоренности об изменении моделей управления людьми
22. Должностные категории и разряды работ / грейды	Большое количество	Небольшое количество
23. Коммуникации	Ограниченные потоки	Увеличение потоков, интенсивные коммуникации
24. Проектирование работ	Четкое разделение труда	Создание команд
25. Управление конфликтами	Достижение временного перемирия	Управление организационным климатом и культурой
26. Обучение и развитие	Контролируемый доступ к программам обучения и развития	Научающаяся организация
27. Центральные направления работы	Процедуры управления персоналом	Организационная культура, структура, стратегия управления людьми

Идея о стратегической направленности, как существенной особенности управления человеческими ресурсами, родилась в начале 80-х годов в США. Одно из первых ее воплощений — Гарвардская модель стратегии управления человеческими ресурсами М. Бира и др. [3]. В этой модели впервые было продемонстрировано, что на формирование стратегии управления человеческими ресурсами оказывают влияние множество внешних и внутренних ситуационных факторов: интересы акционеров, трудового коллектива, общества, политика правительства и профсоюзов, особенности товарного рынка и рынка труда, технология производства, философия менеджмента, характеристики рабочей силы (количественные и качественные параметры), стратегия бизнеса, деловая среда, правовые и социальные нормы и ценности (см. рис. 1). Воздействие этих факторов определяет выбор решений, связанных с движением человеческих ресурсов (наймом, перемещением персонала, увольнением работников и др.), организацией труда, конструированием системы вознаграждений, а также с участием работников в процессе принятия управленческих решений. Эти области политического выбора представляют собой основные направления стратегии управления человеческими ресурсами и определяют уровень полномочий работников, их компетентность, эффективность и согласованность действий в сфере УЧР. А это, в свою очередь, формирует индивидуальное благополучие работников, эффективность работы организации и долгосрочные блага для общества в целом.

Гарвардская модель, по мнению многих ученых, носит весьма обобщенный характер, за что неоднократно подвергалась критике. Однако в простоте и абстрактности заключается ее универсальность, состоящая в том, что она может быть использована в любой организации, вне зависимости от организационной структуры и культуры, выступая в качестве рамочной модели для разработчиков стратегии.

Позднее появились ситуационные модели стратегического управления человеческими ресурсами с гораздо меньшим количеством переменных, предлагающие конкретные стратегии, исходя из специфических условий организации. Эти модели включают различный набор стратегий в зависимости от:

- стадии жизненного цикла организации (авторы Т. Кочен и Т. Берокки [7]);
- ориентации бизнес-стратегии на внедрение инноваций, повышение качества продукции или

снижение затрат на производство (Р. Шулер и С. Джексон [10]);

- бизнес-стратегии и структуры организации (К. Фомбрун, Н. Тичи и др. [4]).

Наиболее удачной общепризнанно считается ситуационная модель К. Фомбруна, Н. Тичи и др., в которой представлены пять вариантов стратегии управления человеческими ресурсами по четырем ключевым функциям: набору и отбору персонала, оценке деятельности работников, вознаграждению за труд, развитию персонала, — в неразрывной связи с бизнес-стратегией и организационной структурой. Авторы этой модели отмечают, что управление человеческими ресурсами — это система, элементы которой (функции УЧР) взаимосвязаны, сопряжены друг с другом. Интеграция ключевых элементов системы иллюстрируется представленным на рис. 2 циклом управления человеческими ресурсами.

Обобщение взглядов разных авторов, касающихся отличительных особенностей УЧР, показывает, что управление человеческими ресурсами — это реализация гуманистического, стратегического, системного и ситуационного подходов к управлению людьми в организации для достижения ее целей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
2. *Прокопенко И.* Управление и развитие человеческих ресурсов — важнейшая задача экономик, переходящих к рынку // *Человек и труд.* — 1983. — № 12. — С. 80—92.
3. *Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D., Walton R.* Human Resources Management: A General Manager's Perspective. — New York: Free Press, 1985.
4. *Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A.* Strategic Human Resource Management. — New York: Wiley, 1984.
5. *Gennard J., Judge G.* Employee Relations. — London: Institute of Personnel and Development, 1997.
6. *Guest D.E.* Human resource management: the workers' verdict // *The International Journal Resource Management*, (9)2, P. 5—25.
7. *Kochan T.A., Barocci T.A.* Human Resource Management and Industrial Relations. — Boston: Little Brown and Company, 1985.
8. *Legge K.* Human Resource Management: A Critical Analysis // *New Perspectives on Human Resource Management* / Edited by J. Storey. — London: Routledge, 1989. — P. 19—40.
9. *New Perspectives on Human Resource Management* / Edited by J. Storey. — London: Routledge, 1989.



Рис. 1. Гарвардская модель управления человеческими ресурсами [3, с. 16]

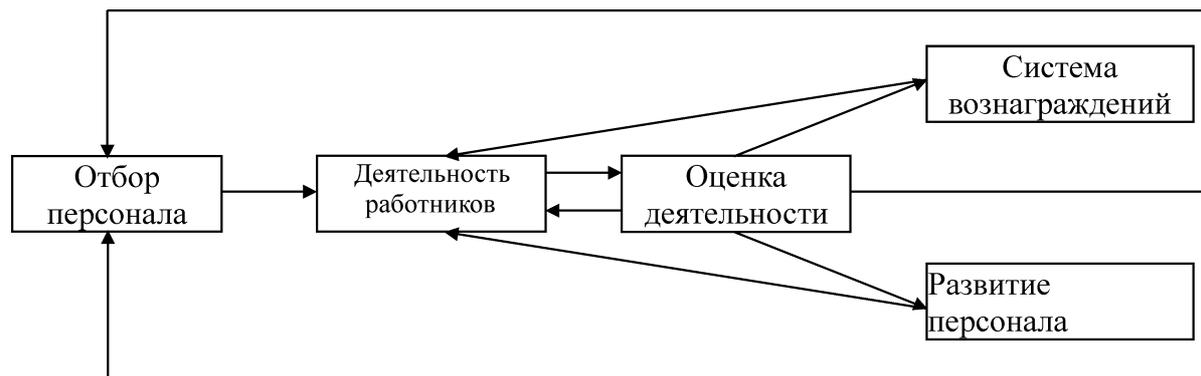


Рис. 2. Цикл управления человеческими ресурсами [4, с. 41]

Perspectives on Human Resource Management / Edited by J. Storey. — London: Routledge, 1989. — P. 19—40.

10. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices // Academy of Management Executive. — 1987. — Vol. 1, № 3. — P. 209—213.

11. Sisson K. Personnel Management in Perspective and Personnel Management in Transition // Personnel Manage-

ment in Britain / Ed. by K. Sisson. — Oxford, UK: Basic Blackwell, 1989 — P. 3—40.

12. Storey J. Developments in the Management of Human Resources. — Oxford, UK: Blackwell, 1992.

13. Torrington D.P. How does Human Resources Management Change the Personnel Functions? // Personnel Review. — 1989. — Vol. 17, № 7. — P. 33—41.

Принято в печать 27 февраля 2007г.