

Хрычикова Н.И.

ПОСТРОЕНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье представлен обзор эволюционного развития системы управления персоналом. Обосновывается необходимость построения новой концепции управления персоналом, адекватной происходящим в окружающем мире изменениям.

Ключевые слова: концепция, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

Для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить в современном мире без профессионально подготовленных людских ресурсов, соответствующим образом отобранных и расставленных. В свою очередь, это положение является основополагающим в концепции управления. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала.

В последнее время проблеме эффективности использования и управления человеческими ресурсами предприятия уделяется большое внимание. Многие авторы подчеркивают, что в условиях глобальной конкуренции успех любой организации все в большей степени зависит не от ее производственных и финансовых ресурсов, а от ее человеческого потенциала. Таким образом, эффективное управление человеческим потенциалом становится для организации первостепенной задачей. В то же время утверждается, что большинство современных компаний не в состоянии наилучшим образом использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления не обеспечивают требуемого уровня – производительности, качества, изобретательности, а также не удовлетворяют самих работников.

Причина неэффективного управления персоналом, на наш взгляд, состоит в том, что большинство применяемых организациями методов управления опираются на традиционные концепции управления персоналом, которые возникли в различные периоды XX века, исчерпали себя, в то время как внешняя среда изменилась и продолжает меняться кардинальным образом. Эти изменения требуют новых форм управления людьми, новых подходов к управлению организацией, основанных на иных, чем прежде, принципах. Мы согласны с теми авторами, которые считают, что ответ может быть найден в рамках неклассической методологии, гуманистической парадигмы, теории эволюционного менеджмента.

Таким образом, актуальность выбранной темы для написания статьи обосновывается необходимостью построения новой концепции управления персоналом, адекватной современным реалиям окружающего мира, требующим от организации проявления гибкости, адаптивности, обучаемости и восприимчивости, а от персонала – новых, более эффективных форм трудового поведения и большей самоотдачи.

Значительный вклад в развитие современных представлений об управлении персоналом внесли такие отечественные ученые, как И.Ф. Беляева, О.С. Виханский, А.П. Егоршин, А.П. Волгин, А.Я. Кибанов, Э.М. Коротков, В.В. Томилов, СВ. Шекшня и др.

В силу того, что развитие теоретических и практических знаний об управлении людьми имеет эволюционный характер, то и система взглядов на методы и способы управления формировались по мере развития представлений общества о ценностях и потребностях людей. Так, в развитии системы управления человеческими ресурсами с момента зарождения до настоящего момента можно проследить несколько этапов [2]:

1. Концепция научного управления Ф.Тейлора – «Человек – элемент системы» (начало XX в.). Признаками управления персоналом на данном этапе были жесткая регламентация физических работ; «Научная система выжимания пота»; жесткое нормирование

труда. В целом, и управление персоналом, и управление организацией как особый вид профессиональной деятельности пока не существовал.

2. Концепция административного управления – «Экономический человек» (20-е гг. XX в.). Признаки управления персоналом: отсутствие прав наемных работников; минимизация затрат на рабочую силу; приведение в соответствие условий труда и функций с психофизическими особенностями работников.

3. Концепция «человеческих отношений» – «Психологический человек» (50-е гг. XX в.). Признаки управления: ориентация на малые группы; снятие напряженности; устранение конфликтов; принципы коллективизма; лояльность, основы участия в принятии решений.

4. Концепция социализации – «Профессиональный человек» (60-70-е гг. XX в.). Признаки управления: профессионализация; специализация функций управления персоналом; работа в группах; ослабление действий иерархической структуры.

5. Концепция ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды – «Социальный человек». (80-е гг. XX в.). Признаки управления: признание работников ключевым ресурсом; возрастание значения знаний; повышение затрат на персонал; анализ конкуренции на рынке труда; расширение узаконенных прав по участию в принятии решений (может быть через профессиональные союзы и организации); партнерство.

6. Концепция деловой активности организации – «Развивающийся человек» (90-е гг. XX в.). Признаки управления: мобилизация резервов личности каждого сотрудника; самообучение и самосовершенствование организации; техника групповой работы; формирование гибкой организационной структуры.

7. Концепция приоритета управления персоналом – «Предприимчивый человек» (2000 г.). Признаки управления: инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом; совместное решение; самообучающаяся организация.

Как уже отмечалось выше, причиной того, что вопросы эффективного управления персоналом в настоящее время встают особенно остро, по мнению известного специалиста в области управления персоналом С.В. Шекшни, является то, что «большинство современных организаций по-прежнему использует традиционную систему управления персоналом, возникшую в послевоенный период, в то время как внешняя среда изменилась и продолжает изменяться кардинальным образом». Традиционные системы управления персоналом, базирующиеся на принципах четкого разграничения рабочих мест, иерархии должностей и исключительной роли руководства в решении практически всех вопросов, «более не отвечает требованиям жизни, и ей на замену должна прийти новая концепция, которая базировалась бы на совершенно иных принципах» [1].

Анализ трудов разных авторов позволяет нам сделать вывод о том, что каждый из них предлагает собственную концепцию системы управления персоналом. Однако следует отметить, что каждая из предлагаемых концепций состоит из двух частей: Первая часть – это общие вопросы по управлению персоналом, включающие такие аспекты, как роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента; организационная структура, цели и задачи кадровой службы; разрешение конфликтных ситуаций в коллективе; мотивационные и психологические аспекты. Что касается второй части, то она отражает личный взгляд авторов на проблему управления человеческими ресурсами. Здесь рассматриваются такие вопросы, как, например, планирование и отбор трудовых ресурсов; привлечение, отбор и развитие персонала; управление кадровым резервом; обучение и развитие; повышение квалификации; подготовка кадров; оценка сотрудников; кадровая политика; оценка производительности труда; маркетинг персонала и др.

Исходя из этого, можно заключить, что в настоящее время еще не выработано единого подхода в отношении управления персоналом и управления кадрами. Каждый из авторов формирует свое понимание системы управления персоналом, включая в него соответственно различные составляющие.

Для прояснения же основных контуров новой концепции управления персоналом целесообразно, на наш взгляд, прежде всего, рассмотреть сформировавшиеся к настоящему моменту концепции управления человеческими ресурсами. По нашему мнению, одной из наиболее удачных попыток классификации исторически сформировавшихся к сегодняшнему дню концепций управления персоналом является разработка профессора Л.И. Евенко [4].

Согласно его точке зрения, в сфере управления персоналом в процессе ее эволюции произошла смена четырех кадровых концепций:

- 1) «использование трудовых ресурсов»;
- 2) «управление персоналом»;
- 3) «управление человеческими ресурсами»;
- 4) «управление человеком»

Причем развивались указанные концепции в рамках трех подходов: экономического (конец XIX – середина XX в.), организационного (30-70 гг.) и гуманистического (80-90 гг.). Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. В табл. 1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1 – Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление

внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Таким образом, согласно данной концепции, организация подобна механизму. Персонал должен быть надежен и предсказуем, что достигается за счет высокой специализации функций и задач персонала; ориентированности на отдельные элементы работы без понимания ее общего смысла; доминирования вертикальных управленческих связей; четкого разделения штабной и линейной структур организации; обеспечения единоначалия и постоянного контроля за исполнением и дисциплиной; отбора и продвижения персонала на основе оценки его технической квалификации; подробными инструкциями, регламентацией деятельности и фиксированными стандартами поведения; подчинения индивидуальных интересов общему делу; обеспечения равенства на каждом уровне организации, основанном на справедливом вознаграждении.

Следует отметить, что данный подход к управлению персоналом проявил себя как достаточно эффективный при стабильных условиях функционирования организации, а именно, четко очерченная и неизменная цель деятельности, стабильная внешняя среда, ограниченная номенклатура производимых товаров и услуг, производство, востребующее, в основном, низкоквалифицированную рабочую силу. Ограниченность эффективности данной модели связана с трудностью ее адаптации к меняющимся условиям внешней среды. Строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, а также слабая включенность индивидуальных целей в цели организации затрудняет использование интеллектуального, творческого, лидерского потенциала исполнителей, его самостоятельности и других качеств.

В рамках органического подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно этот подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Органический подход подразделяется на два этапа: административный и социальный.

В рамках административного этапа органического подхода сложилась концепция «управления персоналом», которая опирается на значимость таких понятий, как цели, потребности, мотивы, роли. Эффективная работа персонала, конкретного работника, зависит от уровня удовлетворенности его потребностей. Управление персоналом заключается в создании условий, обеспечивающих восстановление затраченной работником энергии, безопасность деятельности, продвижение работника по карьерной лестнице, возможность общаться с коллегами, реализацию его устремлений, компетентности и самостоятельности, вплоть до самовыражения сотрудников.

По мере все большего учета «человеческого фактора» и социальной специфики реальных организаций произошел переход от административной к социальной разновидности организационной парадигмы. Вместе с этим происходит очередная трансформация функции управления персоналом, и на смену концепции «управления персоналом» приходит концепция «управления человеческими ресурсами», согласно которой человек стал рассматриваться не через призму занимаемой им должности (элемент структуры), а как элемент социальной организации, который при соответствующем с ним обращении может приносить организации существенные преимущества. Другими словами, важной особенностью концепции

«управления человеческими ресурсами» является то, что размер затрат, размах и интенсивность мероприятий по управлению персоналом, в конечном счете, определяются экономическим критерием – реальной отдачей от человеческого капитала фирмы. Соответственно, основная задача управления персоналом в данной концепции состоит в максимизации использования и развития человеческих ресурсов, что ведет к росту человеческого капитала компании и эффективности его использования.

Таким образом, акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

В последнее время можно наблюдать развитие гуманистического подхода к управлению, в рамках которого сложилась концепция «управление человеком». Л.И. Евенко в своей классификации называет новую концепцию «управление человеческим существом» [4].

Данная концепция определяет человека в организации как «члена семьи», при этом функция менеджмента заключается в управлении человеческим потенциалом. Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека. То есть её стратегии, системы и внутриорганизационные отношения строятся с учетом желаний и способностей человека. Характерными особенностями такой организации являются: самоуправление членов организации, приобретение квалификации посредством опыта (обучения на рабочем месте), главным рычагом воздействия на людей является «жесткая» организационная культура. Под организационной культурой понимается целостное представление о целях и ценностях организации, специфических принципах поведения и способах реагирования. Согласно гуманистическому подходу, культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно «объективны» организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорится в других подходах.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и применяют разные принципы [5].

Положительная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности, по мнению Л.И. Евенко, состоит в следующем [4]:

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают

структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Суть и состояние организационной культуры как раз и отличает одну организацию от другой. Именно этот аспект, тесно примыкающий к психологическому климату (чувству удовлетворенности членов организации), выходит на первое место в совокупности факторов, которые, в конечном счете, определяют качество трудовой жизни.

Л.И. Евенко справедливо отмечает, что подобную концепцию можно отнести скорее к «организационному идеализму», чем к концепции, способной в полной мере воплотиться в практике, и предлагает использовать ее в качестве ориентира для дальнейшего развития.

Таким образом, подводя итог, можно сделать вывод о том, что новая концепция управления персоналом должна решать уже не узкофункциональные задачи, связанные с персоналом, а задачи стратегического развития всей организации, актуальные в современных условиях. Она должна быть способна обеспечить формирование таких свойств организации, как гибкость и способность к изменениям как в отношении выпускаемой продукции, так и внутренних систем организации, скорость реакции на изменения внешней среды, оптимальное использование всех имеющихся ресурсов, а также способность овладевать новыми знаниями и навыками, являющихся критическими факторами успеха и конкурентоспособности в XXI веке.

Список литературы:

1. Шекшня С.В. Эффективное управление персоналом в современной компании // Управление персоналом. – 1997. – № 4. – С. 14-25.
2. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом: учебное пособие. – Томск: ТГУ, 2002. – 77 с.
3. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: учебное пособи. – Мн.:Амалфея, 2000. – 256 с.
4. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала [Электронный ресурс]: материалы конференции. – Нижний Новгород, 1996. – С.33-37. – Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/0252E669DA87A67CC3256A6300366B81/print.html>.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский // Теория и практика антикризисного управления. – М.: ЮНИТИ, 1996. – С.41-48.

Хрычикова Наталья Ильинична

*студентка 3 курса факультета магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: nata.khrychikova@mail.ru*

Научный руководитель:

Соколова Наталья Николаевна

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: natsokolova2411@yandex.ru*