

Управление персоналом: вызовы и ответы

Фокина Т.П., Слонов Н.Н., Моисеенко Н.В.,

Поволжская Академия Государственной Службы им. П.А. Столыпина, г. Саратов

Управление персоналом является важнейшей частью общей системы управления организацией. В развитых организациях управление персоналом стало профессиональной деятельностью специалистов по управлению персоналом (далее HR-менеджер).

Представления о статусе специалиста по управлению персоналом в современном менеджменте сложилось не сразу. Оно явилось ответом на вызовы XX века, который многие исследователи называют временем организаций и их непрерывного совершенствования [1]. История и логика этого совершенствования основательно рассмотрена в такой области научного знания как теория организации, которая легла в основу подготовки менеджеров. Совершенствование организаций в значительной степени связано с практикой управления ее человеческими ресурсами, персоналом, что выражается в простой максиме: «Помните – ваши реальные активы вечером идут домой» [2, С. 49].

С исторической точки зрения выделяют три ступени развития HR-менеджмента: 1. «кадровый администратор»; 2. «менеджер по персоналу»; 3. «деловой (бизнес) партнер». Со структурной точки зрения эти ступени рассматривают как «модели кадрового менеджмента» [3].

Первая модель предполагает, что менеджер по персоналу выступает как попечитель работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере. Этот клерк должен иметь подготовку в области организационно-индустриальной социологии и/или психологии.

Вторая модель предполагает, что менеджер по персоналу выступает как специалист по трудовым договорам, следящий за выполнением условий этих договоров, а также как специалист по переговорам в случае изменения или нарушения договоров. Как правило, это требует юридической подготовки.

Третья модель предполагает, что менеджер по персоналу выступает как архитектор кадрового потенциала и играет ведущую роль в разработке стратегии развития организации. Он получает специальную подготовку в особой области знания – управление человеческими ресурсами. Во всех трех моделях решающее значение для определения кадровой политики применительно к стратегическим целям организации и для выбора самой модели имеет позиция руководителя организации.

Подчеркнем, что термин «специальная подготовка» появляется как неременный атрибут лишь в третьей модели. Это обстоятельство спровоцировало дискуссию относительно того, является ли управление персоналом профессией, не в широком, а в специальном смысле этого слова. М. Армстронг в своем исследовании практики управления человеческими ресурсами (УЧР) посвящает этому специальную главу. Он приходит к выводу, что «те, кто действительно применяет на практике специфические навыки УЧР, основанные на определенных знаниях, в соответствии с принятыми стандартами поведения могут рассматриваться как представители профессии» [выделено нами, 4, С. 117].

Менеджеры по персоналу испытывают

потребность в том, чтобы иметь имидж профессионалов, внести в этот вопрос ясность и укрепить свои права и влияние. И эта потребность вполне объяснима. Как мы уже писали выше, статус специалистов по управлению персоналом, несомненно, повышается, что связано с коренными изменениями в менеджменте, происходящими последние тридцать лет и ставшими очевидными в XXI веке. Суть этих изменений многократно обсуждалась и может быть кратко выражена в следующих положениях.

Наиболее ценным активом любой организации являются работающие там люди, которые коллективно и индивидуально вносят свой вклад в решение задач организации. Успех организации зависит от наличия квалифицированной, хорошо мотивированной и преданной рабочей силы, исходящей из того, что интересы руководителей и работников могут и должны совпадать.

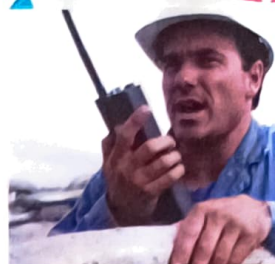
Организации должны быть восприимчивы к организационным изменениям, располагать для их осуществления соответствующим интеллектуальным капиталом. Организации необходима стратегическая интеграция, при которой любые ее планы были бы согласованы со стратегиями развития персонала и основывались на ценностях качества, надежности и доверия.

В этих условиях существенно усложняются и обогащаются роли HR-менеджера. Он уже не «клерк», а деловой партнер, стратег, новатор, советник, внутренний консультант, контролер, хранитель ценностей и т.п. Изменяется и тип карьеры, которая может иметь следующее развитие: от администратора-контролера до стратега-интегратора. Требования к HR-менеджменту мы находим в «Стандартах профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента», разработанных российским кадровым сообществом и утвержденных Национальным союзом кадровиков.

В этом документе выделены направления (основные виды) профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. Этих направлений – девять: Организационное развитие; Законодательство; Кадровое делопроизводство и кадровый учет; Внутренние коммуникации; Подбор и адаптация персонала; Обучение и развитие персонала; Оценка персонала; Мотивация и стимулирование персонала; Организация и оплата труда.

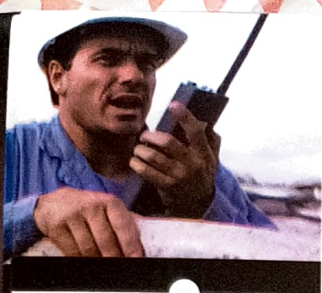
Сходный перечень основных видов деятельности в сфере УЧР приведен в уже упоминавшейся работе М. Армстронга [4, С.37-38]. Этих видов деятельности – семь: Организация (планирование организации, рабочих мест и ролей; развитие организации); Трудовые отношения; Управление знаниями; Работа с ресурсами (планирование трудовых ресурсов, отбор кадров и наём на работу); Управление показателями работы; Развитие человеческих ресурсов; Управление вознаграждением.

Как видим, сферы ответственности служб управления персоналом весьма обширны, а их содержание тщательно разработано. Овладение этим содержанием предполагает решение HR-менеджментом ряда проблем. Во-первых, необходимо решить известную всем дилемму принципов, поскольку менеджеру необходимо



МОИ УНИВЕРСИТЕТЫ

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ?



КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ? МОИ УНИВЕРСИТЕТЫ

управлять и вещами, и процедурами, и людьми [5]. Во-вторых, необходимо обеспечить виртуозное владение всем арсеналом разнообразных кадровых технологий. В-третьих, кроме принципов, знаний, умений и навыков, необходима компетентность, способность интегрировать всё это разнообразие в систему, связывать в один узел, чтобы они дополняли и поддерживали друг друга в соответствии с конкретной ситуацией.

Ясно, что в конкретных условиях идеально решить эти проблемы невозможно. В этом состоит еще один вызов времени: необходимо выработать такую стратегию HR-службы, при которой потери в том или ином звене были бы оптимизированы. Особая роль HR-менеджеров связана с формированием и функционированием управленческих команд.

В обиходном смысле «управленческой командой» называют верхний уровень руководства организацией, независимо от структуры и качества отношений между членами этого руководства. «Современные же трактовки понятия «команда» подразумевают не только факт группирования людей для реализации общих целей, но и наличие в группе синергии – особого качества взаимодействия на высоком уровне развития внутригрупповых отношений» [6]. В частности, для эффективной деятельности необходима определенная сбалансированность психологических типов среди членов команды: наличие в ней как людей, успешно работающих на заданный результат в стабильных условиях деятельности, так и менеджеров, способных принимать решения в быстро меняющихся и критических ситуациях.

Наша консультационная работа с клиентами, желающими улучшить деятельность по управлению персоналом, показывает, что встречаются две крайности. Одни полагают, что существует набор превосходных практических решений для УЧР, которые (если их узнать и применить) улучшат работу организации. Другая крайность состоит в том, что не может быть общих законов управления персоналом, а всё зависит от окружения организации, ее бизнес-стратегии, ее культуры.

Наиболее взвешенный, по нашему мнению, подход состоит в поиске особенной конфигурации функций управления персоналом и конкретных функций организации, связывания их в один узел, нацеленный на стратегическую суть данного бизнеса.

В самом деле, практика последних двух десятилетий показала, что внутренняя и внешняя среда организаций крайне изменчива. Это стало особенно очевидным в связи с мировым финансовым и социально-экономическим кризисом, приобретшим глобальный характер. Он диктует необходимость одновременного или последовательного выполнения различных ролей и различных практических шагов по управлению персоналом.

Службы управления персоналом можно в некотором смысле назвать «службами-хамелеонами», окраска которых зависит от ряда факторов. Среди них, как мы уже отметили, наиболее важными являются миссия и стратегия организации, а так же позиция руководства относительно того, какие HR-специалисты необходимы для реализации этой стратегии: клерки-администраторы, менеджеры или бизнес-партнеры.

Ясно одно: именно оптимизация работы с персоналом – самая эффективная стратегия во

время кризиса. Эксперты отмечают, что в период кризиса работодатели начинают вести более здоровый образ жизни, сокращают неэффективные структуры и проекты, оптимизируют численность персонала, осваивают новые направления деятельности [7].

Делается ставка на инициативу людей, рост их предприимчивости. Быстрее осуществляется переход от строгого нормативного регулирования деятельности к индивидуальной инициативе. Осуществляется более строгий найм людей – за деловые и личностные качества, а не за «красивые глаза». Делается ставка на качество сотрудников и их потенциал, на сокращение тех, кто занимает одинаковые должности. Люди начинают ценить свою работу. Сопротивление инновациям ослабевает.

Лояльность сотрудников и дисциплина заметно повышается. В центр внимания выдвигаются такие ценности, как: корпоративная культура, лояльность, стратегии и цели компании. Это все становится «ближе» сотрудникам, они проявляют к этому интерес и заботу. Развивается система наставничества, накапливается корпоративная база знаний, а образование сотрудников рассматривается как выгодное долгосрочное вложение.

Организации легче идут на аутсорсинг, пытаясь быстрее понять, что умеют лучше, что оставить себе, а что отдать другим. Становится понятным, что руководитель проектов – очень важная профессия в условиях кризиса. Здесь наблюдаются две тенденции: 1) урезание или закрытие проектов (что тоже нужно уметь сделать) и 2) быстрый переход к управлению по проектам и его методикам [8].

В таких условиях важно не оплошать и руководителям, и специалистам по УЧР. Выигрывает та организация, где при прочих равных условиях лучше работает служба управления персоналом. Здесь уместно выразить озабоченность тем, располагают ли российские предприятия и организации соответствующими специалистами, а также кадрами руководителей, понимающих значимость таких специалистов для успеха всего дела.

Литература:

1. Федотова В.Г., Колпаков В.А., Федотова Н.Н. Глобальный капитализм: три великие трансформации. Социально-философский анализ взаимоотношений экономики и общества // Вопросы философии, 2008, № 8. – с. 3-15.
2. Рубинштейн М., Фирстенберг А. Интеллектуальная организация. – М.: ИНФРА – М., 2003.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007. – 812 с.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ.: Уч. пос. – Издательский дом «Вильямс», 2002. – 272 с.
6. Чанько А.Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы // Российский журнал менеджмента. 2008. Том 6, Вып. 1.
7. См.: Гимельсон В.Е. Стоит ли опасаться массовой безработицы // Кадровое дело, №1, январь 2009.
8. См.: Баженов А., Арефьев А. Управление проектами в условиях глобального кризиса // Управление проектами, №3 (12), ноябрь 2008.