

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В. В. Щербина, С. Р. Филонович

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

В статье рассмотрены причины выделения управления человеческими ресурсами (Human Resource Management) в качестве самостоятельного направления подготовки менеджеров. Проведен сравнительный анализ понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом». Определены субъект деятельности в сфере управления человеческими ресурсами и основные направления его деятельности. На этой основе сделан вывод о структуре профессиональной подготовки менеджеров этого профиля в вузах.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Данная статья посвящена уточнению содержания деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР) и созданию модели подготовки такого специалиста в рамках вузовского образования по направлению «Менеджмент». Потребность в решении этих задач обусловлена рядом причин.

С одной стороны, речь идет о причинах и факторах, способствующих выделению, профессионализации и институционализации менеджмента в сфере УЧР как особой сферы управленческой деятельности. Прежде всего об этом свидетельствует признание большинством отечественных и зарубежных специалистов факта возрастания роли человеческого фактора и рассмотрение его в качестве одного из ведущих факторов, определяющих эффективность и конкурентоспособность современной деловой организации [Управление персоналом..., 1997], [Block, Kossek, 1999], [Lawler, Mohrman, 2003]. Широким кругом специалистов — от экономистов до

социологов — человеческий компонент организации рассматривается не только в качестве объекта управления, но и в качестве наиболее ценного и дефицитного ресурса, необходимого для успешного функционирования и развития деловой организации. Так, были отмечены Нобелевской премией по экономике за 1992 г., присужденной Г. Беккеру, работы по развитию экономической концепции человеческого ресурса [Becker, 1980]. В последние годы активно разрабатывается концепция социального капитала как важного фактора, определяющего стоимость компании [Serageldin, Dasupta, 2001; Social Capital..., 2001a; Social Capital..., 2001b]. Проблема борьбы за дефицитные человеческие ресурсы облечена в термин, вынесенный в заголовок известного исследования компании McKinsey «война за таланты» [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001].

Уже несколько десятилетий специалисты используют термин «Human Resource Management» (HRM) и примерно соответствующий ему термин «управление человеческими ресурсами». За это время возникли специализированные программы MBA и магистерские программы (MA и MS), широко издается соответствующая научная и учебная литература (в качестве примеров см.: [Anthony, Kasmar, Perrewe, 2001; Mello, Mello, 2001; Gerhart, 2003]). Признанные авторитеты в области менеджмента понимают необходимость выделения управления человеческими ресурсами в особую сферу менеджерской деятельности, а многие менеджеры-практики высшего уровня говорят о необходимости профессионализации этой сферы.

С другой стороны, речь идет о факторах, отражающих слабую артикулированность содержания указанной сферы менеджмента, а также о неудовлетворительном реальном состоянии этой сферы как в отечественных, так и в значительной степени западных деловых организациях. В сфере управленческой практики это проявляется в фактической несформированности той сферы профессиональной менеджерской деятельности, которая связана с деятельностью по активизации, развитию и рациональному использованию человеческих ресурсов в организации. Сегодня невозможно рассматривать существующие даже в крупных деловых организациях России службы управления персоналом в качестве полноценных менеджерских подразделений, равных по профессионализму и значимости таким службам, как службы финансов, маркетинга, информационных ресурсов и др. Существует огромный дефицит специалистов, которые с полным правом могли бы рассматриваться в качестве менеджеров в сфере УЧР и в перспективе могли бы создать полноценные службы, ориентированные на работу с человеческими ресурсами в деловых организациях. При этом в отечественных вузах почти нет программ, готовящих специалистов, которые, хотя бы в перспективе, могли бы взять на себя выполнение функций менеджеров по УЧР.

Указанная проблема просматривается и в сфере научного осмысления специфики менеджмента в сфере УЧР. Она проявляется:

- ◆ в нечеткости представлений о содержании понятия «менеджмент в сфере УЧР»;
- ◆ в концептуальном смешении собственно управленческой (административной) и менеджерской подготовки в деятельности специалистов сферы управления персоналом (УП);
- ◆ в нерасчлененности двух созвучных, но различных по смыслу терминов — «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»;
- ◆ в зачастую излишне расширительной трактовке базового для этой сферы управленческой деятельности термина «менеджмент», порой употребляемого как синоним термина «управление»;
- ◆ в отсутствии четкого разделения понятий «политика в сфере УЧР» и «менеджмент в сфере УЧР»;
- ◆ в постоянно воспроизводящихся, но непродуктивных попытках построить полноценное образование в сфере УП и УЧР на экономическом фундаменте.

Актуальность решения перечисленных проблем для авторов настоящей статьи была напрямую продиктована практическими задачами: создать такую специализацию по направлению «Менеджмент», в рамках которой можно было бы готовить полноценных менеджеров в сфере управления человеческими ресурсами. Эта работа была начата нами в 2000 г. на кафедре управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Государственного университета-Высшей школы экономики (ГУ-ВШЭ).

ОБОСНОВАНИЕ НАЗВАНИЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Ядро содержания будущей специализации — «менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами», а также название нашей кафедры (кафедра управления человеческими ресурсами) изначально не вызывали сомнений.

Во-первых, эти термины очевидно апеллировали к нашему пониманию сущности менеджмента в сфере УЧР как специфического направления управленческой деятельности, отличающего его от других сфер менеджмента.

Во-вторых, данные понятия прямо вытекали из принятой нами за основу ресурсной концепции подготовки менеджера, в соответствии с которой основные специальности и специализации выделяются в зависимости от того, с каким типом ресурсов предстоит работать будущему специалисту [Щербина, 2001а; Щербина, 2001б].

В-третьих, указанные названия позволяли дистанцироваться от двусмысленного и в определенной степени дискредитировавшего себя, но достаточно распространенного названия вузовской специальности направления «Менеджмент» — «Управление персоналом».¹

**ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О СОДЕРЖАНИИ ТЕРМИНА
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»
В ЗАПАДНОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЛИТЕРАТУРЕ**

При формировании модели подготовки менеджеров по УЧР мы первоначально обратились к представлениям об этой сфере, выработанным как в отечественной, так и в зарубежной науке и практике. В первое время у авторов существовала иллюзия, что при разработке концепции подготовки менеджера по УЧР имеется возможность прямо заимствовать (прежде всего из опыта университетов развитых стран Запада, где термин УЧР уже давно используется) представления о специфике, содержании и направлениях работы менеджмента в данной сфере, а также готовые схемы организации менеджерских служб этого профиля, концептуальные схемы, методы и программы подготовки менеджеров по УЧР. Однако при анализе научной литературы² выявился ряд содержательных и терминологических проблем.

Проведенный анализ показал, что использование термина «управление человеческими ресурсами» применительно к работе деловой организации начиналось в России лишь с конца 80-х гг. XX в., в то время как, например, в США распространение термина «Human Resource Management» датируется началом 70-х гг. XX в. [Шулер, 2000; Журавлев и др., 2000].

Этот термин возник в среде экономистов-профессионалов. Изначально он противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом и связывался с изменением ориентиров политики в отношении персонала в деловой организации. В основе переориентации на новые формы работы с персоналом и введения нового названия лежали представления о человеке как об одном из главных факторов, определяющих эффективность деловой организации [Управление персоналом..., 1997].

¹ При использовании последнего словосочетания до сих пор представляется образ «анкетного работника» — одного из персонажей известного романа А. Солженицына «Раковый корпус».

² Здесь нет возможности привести полный перечень рассмотренных литературных источников, поэтому мы ограничимся лишь выборочными ссылками: [Управление персоналом..., 1997; Иванцевич, Лобанов, 1993; Управление человеческими ресурсами, 2002а; Amaya, 1990; Blyton, Turnbull, 1993; Evans, Doz, Laurent, 1989; Garavan, 1991; Handy et al., 1989; Managing Human Assets, 1984; Meshoulam, Baird, 1987; Krulis-Randa, 1990; Personnel Management in Britain, 1998; Pull, 1990; Storey, 1992].

Изменение ориентиров в работе с персоналом в научной литературе обычно связывается со стремлением администрации деловых организаций перейти к наиболее полному и рациональному использованию ее человеческого потенциала. Эти процессы на Западе были спровоцированы изменением условий деятельности деловых организаций, состоянием их внешней и внутренней среды. Во внешней среде происходили радикальные изменения условий хозяйственной деятельности (повышение динамичности и турбулентности внешней среды), усиливалась конкуренция, росла стоимость рабочей силы, нарастала сложность ее приобретения, происходили изменения в трудовом законодательстве (особенно интенсивно — в странах Западной Европы) [Управление персоналом..., 1997; Волгин, Митироко, Модин, 1995; Управление человеческими ресурсами, 2002б]. Во внутренней среде шли процессы формирования гибких децентрализованных структур управления, процессы перераспределения власти по горизонтали, повышались требования к результативности деятельности, инициативности, ответственности и квалификации персонала, все большей ориентации руководства деловых организаций на отношения социального партнерства и т. д. [Управление персоналом..., 1997].

Однако в процессе анализа выяснилось, что хотя термин «управление человеческими ресурсами» сегодня очень широко используется в зарубежной и все чаще в отечественной литературе по управлению, но до сих пор он трактуется весьма неоднозначно и четко не определен [Шулер, 2000]. Трактовка содержания термина УЧР варьируется для разных регионов мира. Так, представление о содержании менеджмента в сфере УЧР в литературе США существенно отличается от понимания его в Западной Европе. В разных странах Европы оно тоже существенно различается (например, в Великобритании, ФРГ, Франции). При этом понимание содержания деятельности в сфере УЧР существенно отличается и у разных авторов, представляющих одни и те же страны [Журавлев и др., 2000, с. 16–19].

Итак, как ясно из анализа соответствующей литературы, общего согласия в понимании сущности УЧР сегодня нет. Относительное согласие между специалистами по поводу содержания термина «управление человеческими ресурсами» в настоящее время существует лишь на уровне самых общих определений и ориентиров политики в отношении персонала. В наиболее общем виде УЧР обычно определяется как такое *направление управленческой деятельности, в котором человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации* [Управление персоналом..., 1997; Иванцевич, Лобанов, 1993; Управление человеческими ресурсами, 2002а]. Общая черта управленческой деятельности

в сфере УЧР часто видится в том, что люди теперь рассматриваются как достояние компании, как важный и дефицитный ресурс, используемый ею в конкурентной борьбе, который надо размещать, мотивировать, развивать и пр. [Управление персоналом..., 1997]. Возможности эффективного использования человеческого ресурса связываются с новой политикой в отношении персонала, ориентированной на удовлетворение потребностей и интересов работников, с социальным партнерством, формированием социального капитала, ориентацией на увязывание личных и организационных целей. В этом контексте УЧР рассматривается как деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для реализации как общеорганизационных, так и личных целей [Шулер, 2002].

Разногласия между различными авторами отчетливо проявляются при попытке точнее определить место и специфику этого направления деятельности по сравнению с другими родственными направлениями управленческой деятельности.

Анализ специальной литературы показывает, что для многих отечественных и зарубежных авторов такие термины, как управление человеческими ресурсами, управление персоналом, кадровый менеджмент, управление кадрами, вообще являются синонимами [Иванцевич, Лобанов, 1993; Травин, Дятлов, 1997]. Для других авторов «традиционное управление кадрами, или управление персоналом», «кадровый менеджмент и управление человеческими ресурсами» (УЧР) — не одно и то же. Эти специалисты признают, что большинство традиционных направлений УП и функций служб персонала (подбор персонала, адаптация, аттестация работников, управление конфликтами, мотивация и др.) сохраняются и в сфере управления человеческими ресурсами. Однако введение термина УЧР фиксирует для них не появление принципиально нового направления управленческой деятельности в сфере работы с персоналом, а скорее определенную (обычно высшую) стадию развития системы управления персоналом в организации. Эта стадия характеризуется прежде всего изменением принципов работы с персоналом [Управление персоналом..., 1997; Управление человеческими ресурсами, 2002а]. Движение по этой траектории обычно описывается в терминах постепенного перехода от традиционных методов работы с персоналом (в стиле традиционного административного управления или работы отдела кадров) через инструментальную деятельность служб персонала к новой политике, ориентированной на развитие человеческих ресурсов и ориентацию задач управления персоналом на перспективу, связанную со стратегией развития бизнеса [Управление персоналом..., 1997; Meshoulam, Baird, 1987].

Такая точка зрения на логику становления УЧР наиболее ярко представлена в работах И. Мешулама и Л. Байарда, которые выделяют пять

претендующих на универсальность фаз становления и развития системы УЧР. Каждая из этих фаз связывается с двумя факторами: со стадией развития самой организации³ и с состоянием рыночной среды тех стран, где такие организации действуют.

Однако такая точка зрения порождает ряд вопросов и проблем. Первый из возникающих вопросов: насколько универсальны и приложимы к странам Восточной Европы и России предложенные этими учеными логика и фазы развития системы управления персоналом в деловых организациях? Второй: где границы и каковы критерии перехода от системы традиционного управления персоналом к системе управления человеческими ресурсами? Третий вопрос состоит в том, насколько приложима данная модель к условиям России и стран СНГ? Дело в том, что стадии и логика развития служб управления персоналом на Западе и в России во многом не совпадали. Например, относительно новая для стран Запада стратегическая функция этих служб⁴ была в том или ином виде представлена в работе кадровых служб советских предприятий, ориентированных на систему долгосрочного планирования. При этом, естественно, надо иметь в виду, что кадровые службы на советских предприятиях решали свои задачи в условиях, весьма отличных от рыночных, и с использованием инструментов, не применяемых на Западе (в частности, принудительное распределение выпускников вузов). В то же время достаточно давно существующая на Западе (во всяком случае, на уровне деклараций) инструментальная менеджерская функция служб персонала была представлена в СССР фрагментарно.

Как уже отмечалось, часть ученых пытается определить специфику управления человеческими ресурсами, сравнивая его с традиционным управлением персоналом. Для этого выделяют либо разные основания, либо (и чаще всего) набор частных признаков, иногда хорошо, иногда плохо агрегируемых, а иногда и просто противоположных. Перечислим основные (точнее, часто встречающиеся) из этих признаков:

- ♦ ориентация на опережающий характер деятельности по управлению персоналом, а не на решение текущих практических задач, стоящих перед организацией [Управление персоналом..., 1997; Журавлев и др., 2000; Управление персоналом организации, 1999];

³ Эта идея в более широкой постановке была заявлена в рамках теории жизненного цикла организации, предложенной Л. Грейнером [Greiner, 1972], а затем А. Адизесом [Adizes, 1988; Филонович, Кушелевич, 1996].

⁴ В наши дни идея увязки стратегии в области управления человеческими ресурсами с общей стратегией компании стала практически общепринятой, породив новый термин «strategic human resource management» (подробнее об этом см.: [Armstrong, 2001; Holbeche, 2001]).

- ♦ интеграция сферы планирования человеческих ресурсов (или совмещение этой сферы) со стратегическими целями компании [Управление персоналом..., 1997; Garavan, 1991; Krulis-Randa, 1990];
- ♦ декомпозиция организационной стратегии в стратегию УЧР [Журавлев и др., 2000];
- ♦ интеграция традиционных кадровых функций в единую кадровую программу, увязанную со стратегией бизнеса [Управление персоналом..., 1997];
- ♦ ориентация на решение задач, связанных с организационным проектированием и реконструкцией [Управление персоналом..., 1997; Журавлев и др., 2000];
- ♦ ориентация на постоянные организационные изменения [Журавлев и др., 2000];
- ♦ решение задач, связанных с трансформацией структур управления самой службы персонала — их децентрализации, ориентация на работу в режиме горизонтального управления персоналом, децентрализацию функций УП в линейных подразделениях [Управление персоналом..., 1997; Журавлев и др., 2000];
- ♦ ориентация менеджеров, работающих в сфере управления человеческими ресурсами на развитие организации [Garavan, 1991; Storey, 1992];
- ♦ ориентация на формирование командных форм работы в организации [Управление персоналом..., 1997; Хертог, Толнер, 2002];
- ♦ ориентация на развитие человеческих ресурсов, обычно отождествляемая с обучением [Журавлев и др., 2000; Handy et al., 1989; Тейлор, 2002; Хилб, 2002];
- ♦ стремление к наиболее полному использованию наличного потенциала диверсифицированной рабочей силы [Handy et al., 1989];
- ♦ нацеленность кадровой политики на формирование и развитие сильной корпоративной культуры [Журавлев и др., 2000; Хофстеде, 2002];
- ♦ профессионализация специалистов по управлению персоналом [Управление персоналом..., 1997; Иванцевич, Лобанов, 1993; Травин, Дятлов, 1997] и повышение роли специализированных профессиональных служб управления персоналом [Шулер, 2002; Управление персоналом организации, 1999; Травин, Дятлов, 1997];
- ♦ инновационный характер деятельности менеджеров по управлению персоналом [Травин, Дятлов, 1997], ориентация менеджера или консультанта по УЧР на помощь линейному менеджменту [Управление персоналом..., 1997; Garavan, 1991];
- ♦ изменение принципов взаимоотношений администрации с работниками и профсоюзами [Управление персоналом..., 1997; Иванцевич, Лобанов, 1993; Волгин, Митироко, Модин, 1995];

- ♦ реализация функций, связанных с налаживанием трудовых отношений в организации, формирование отношений партнерства администрации организации, ее персонала с учетом интересов работников, конструирование отношений производственной демократии [Управление персоналом..., 1997; Волгин, Митироко, Модин, 1995; Управление человеческими ресурсами, 2002б; Страус, 2002; Эдвардс, 2002; Хаммер, 2002].

Очевидно, что некоторые из приведенных признаков дополняют друг друга и могут быть агрегированы вокруг таких укрупненных факторов, как работа с динамичной внешней средой, стратегическая ориентация в работе с персоналом, ориентация на развитие организации, сотрудничество и партнерство, изменения организационной структуры и т. д. Однако и в укрупненном виде все эти блоки оказываются плохо агрегируемыми, что, на наш взгляд, обусловлено несколькими причинами. Первая состоит в существенно различающихся представлениях о сущности УЧР, обычно явно не предъявленных, но латентно присутствующих. Вторая причина, по нашему мнению, связана с тем, что ряд предлагаемых отличий управления человеческими ресурсами от управления персоналом характеризует не столько вневременные сущностные признаки УЧР, сколько стадию развития экономики, социума, специфику ситуативных условий, в которых действуют те или иные западные и отечественные организации в данный период времени. Таковы, например, акценты на горизонтальное управление, новые принципы отношений с профсоюзами и персоналом, децентрализация функций УП, командная работа, индустриальная демократия и др., которые отражают специфику ситуации, в которой действуют деловые организации на Западе. Наконец, очевидно, что различия чаще всего даются по разным основаниям. Одни из них характеризуют изменения новой кадровой и социальной политики организации, а другие затрагивают проблемы собственно кадрового менеджмента, что не одно и то же.

Кроме предложений определить специфику УЧР по частным признакам, предпринимаются интересные попытки выделить укрупненные критерии для различения традиционного управления персоналом и УЧР.

Одна из достаточно популярных в Западной Европе интегрированных версий отличий УЧР от УП предложена Р. Марром и Г. Шмидтом [Управление персоналом..., 1997, с. 39]. Они выделяют три укрупненных интегрированных основания, позволяющих, по их мнению, отличить УЧР от УП. Как считают эти ученые, специфика УЧР по сравнению УП проявляется в следующем:

- 1) функция управления персоналом здесь должна быть представлена на высшем уровне управления (совет директоров);
- 2) работники, представляющие эту сферу, должны быть вовлечены в разработку стратегии бизнеса;

3) все линейное руководство должно принимать участие в реализации программ УЧР.

Однако фактически мы имеем дело не с тремя, а с одним критерием отличия УП от УЧР. Три признака, предложенные немецкими учеными, группируются вокруг одного единственного аспекта — ориентированности сферы УЧР на задачи стратегического развития организации. При этом ведущая роль совета директоров, по мысли авторов, связана с тем, что именно он определяет стратегические ориентиры. Участие линейных руководителей в программах УЧР обусловлено тем, что именно они реализуют положения данной стратегии; работники специализированных подразделений сферы УЧР (которая не определена авторами) включены на всех стадиях в разработку стратегии организации.

Некоторые отечественные авторы подчеркивают, что термин УЧР используется в управленческой литературе по-разному, и выделяют три разнородных укрупненных основания для разведения традиционного управления персоналом и управления человеческими ресурсами, принятых в разных концептуальных моделях. Первым основанием является ракурс работы с персоналом. Например, в традиционной экономической модели работы с кадрами (в том числе отечественной) термин управления человеческими ресурсами обычно связывается с работой с людьми на социальном (возможно, и региональном) уровне или в межорганизационном пространстве (за пределами организации), в то время как работа с кадрами внутри организации обычно именуется управлением персоналом. Вторым основанием служит размер организации: работа с кадрами в небольших организациях, не имеющих соответствующего специализированного функционального подразделения, часто именуется управлением персоналом, в то время как работа в крупной организации, имеющей такое подразделение, называется управлением человеческими ресурсами. Третье основание состоит в степени включенности работников, занятых управлением персоналом, в работу по стратегическому развитию организации (работа с персоналом, ориентированная на задачи стратегического развития организации, именуется УЧР, в то время как традиционная работа с персоналом называется УП) [Дятлов, Кибанов, Пихало, 1988]. Последняя версия взгляда на сущность УЧР является одной из наиболее распространенных (хотя и не единственной) и на Западе.

Совершенно очевидно, что понимание УЧР в первом различии не имеет прямого отношения к деятельности менеджеров в деловой организации. Речь здесь идет о работе на рынке труда, причем только в межорганизационном пространстве. Что касается двух других версий различия УЧР и УП, то обе они имеют отношение к управлению в рамках деловой организации, но кладут в основу этого разделения два принципиально различ-

ных, хотя и не взаимоисключающих основания. Первое основание делает акцент на связи деятельности по управлению персоналом с задачами стратегического развития организации. Второе — на наличие в организации специализированных менеджерских подразделений, способных активизировать человеческий потенциал организации. Представляется целесообразным и перспективным использовать оба этих основания для определения специфики управления человеческими ресурсами.

Поскольку введение термина УЧР связано с разработками преимущественно экономистов, для многих специалистов экономического профиля отправной точкой для такого разделения становятся выявление специфики менеджмента в сфере УЧР по ориентирам социальной политики, а также рассмотрение рабочей силы в качестве дефицитного и важного ресурса, инвестиции в который являются условием развития и успешного функционирования организации.

Типичный пример определения специфики УЧР с этих позиций — точка зрения, согласно которой главным отличием управления человеческими ресурсами от традиционного управления персоналом является то, что в основе концепции УЧР лежит признание экономической целесообразности инвестиций в человеческий капитал. Речь идет об инвестициях, связанных с задачами привлечения в организацию лучшей по качеству рабочей силы, ее обучения, поддержания в трудоспособном состоянии, а также создания условий для более полного выявления ее личностного потенциала, т. е. его развития [Журавлев и др., 2000].

Как нам представляется, на уровне задания общих ориентиров политики в отношении персонала эта точка зрения вполне оправдана. Ориентация на вложение средств и усилий для привлечения, рационального использования и развития ресурсов (в том числе человеческих) как ориентиров менеджерской деятельности является отличительной особенностью менеджмента в любой сфере, включая управление человеческими ресурсами. Но когда мы говорим о менеджменте в сфере УЧР, то речь не может сводиться лишь к выбору стратегических ориентиров политики и вопросу распределения средств на работу с тем или иным ресурсом. Он должен включать в себя профессионально-инструментальный компонент (связанный с созданием и рациональным использованием эффективных средств привлечения, активизации и развития человеческих ресурсов), о котором как о важном признаке УЧР говорилось выше. Иными словами, в сфере УЧР речь должна идти как о сущности человеческого капитала, так и об умении работать с ним.

На практике же, как видно из отечественной и зарубежной литературы, попытки организовать менеджерскую работу в сфере активизации человеческих ресурсов строятся по преимуществу на базе знаний и разрабо-

ток экономической модели УЧР. Роль поведенческих наук в работе с УЧР либо совсем отрицается, либо сводится к минимуму. В итоге достаточно серьезно проработанными и прописанными в сфере УЧР по факту оказываются лишь такие направления и технологии работы с человеческим ресурсом, как анализ рынка труда (в западной литературе — сканирование рынка труда); разработка кадровой стратегии; ведение переговоров с профсоюзами и персоналом. Большинство других направлений менеджерской деятельности в сфере УЧР (развитие персонала, подбор, расстановка кадров, формирование организационной культуры, планирование карьеры и др.) по-прежнему далеки от профессионализма. В лучшем случае работа в сфере УЧР, даже если она и сориентирована на будущее, строится сегодня на уровне здравого смысла.

Из всего сказанного выше можно сделать вывод, что для развития и профессионализации той управленческой сферы, которая именуется нами менеджментом в сфере УЧР, а на Западе обозначается аббревиатурой HRM, необходимо разделить: а) деятельность, направленную на выработку ориентиров кадровой политики (т. е. УЧР как разновидность стратегической управленческой деятельности, где субъекты деятельности — это совет директоров организации, а менеджеры в сфере УЧР здесь представлены директором по управлению персоналом); б) собственно менеджерскую деятельность, где действуют узкие специалисты-менеджеры в сфере УЧР, находящей адекватные средства для реализации этой стратегии и развития организации.

Игнорирование необходимости разделения двух этих сфер приводит к следующему: а) проблема профессионализации менеджмента в сфере УЧР остается весьма острой; б) менеджеры по-прежнему ориентируются преимущественно на экономические показатели, не знают природы человеческих ресурсов, имеют слабое представление о системе и природе средств социальной регуляции и активизации человеческого поведения, не владеют технологиями управления человеческими ресурсами; в) одной из наиболее острых проблем, которая неизбежно возникает при сохранении нынешней путаницы в понятиях, является вопрос о том, кто же является субъектом данной деятельности. Состояние указанной проблемы, на наш взгляд, заслуживает более подробного рассмотрения, поскольку здесь наиболее отчетливо проявляется концептуальная неопределенность того, что сегодня именуется системой управления человеческими ресурсами.

ПРОБЛЕМА СУБЪЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УЧР

Сама проблема проявляется при ответе на вопрос: кто же является основным субъектом деятельности в сфере УЧР? Ответ очень важен, поскольку он раскрывает саму специфику этой сферы. Но и тут согласие от-

существует. Часть специалистов, связывающая работу в сфере УЧР с участием в формировании стратегии развития организации, рассматривает в качестве главного субъекта деятельности топ-менеджеров — прежде всего совет директоров деловой организации [Управление персоналом..., 1997]. Для других специалистов субъектом деятельности в сфере УЧР являются линейные руководители [Герчиков, 2001]. Некоторые специалисты отводят ведущую роль в осуществлении работы по УЧР узкопрофессиональным специалистам по управлению персоналом (менеджеры по работе с персоналом) и соответствующим специализированным службам персонала [Травин, Дятлов, 1997]. Отдельные авторы выделяют два типа субъектов такой деятельности. Первая группа — линейные руководители и топ-менеджеры, именуемые обычно управленцами-практиками; их обозначают символом «П». Вторая группа — это узкие профессиональные специалисты по управлению персоналом, которых обозначают символом «УП». Сюда входят менеджеры по управлению персоналом или консультанты по проблемам УЧР [Иванцевич, Лобанов, 1993]. Наконец, часть специалистов рассматривает в качестве субъектов деятельности все звенья управления в современной организации (топ-менеджеры, линейные руководители, представители служб управления персоналом), подчеркивая необходимость их интеграции [Управление персоналом..., 1997]. Описывая функции и роль разных групп управленцев в решении данной задачи, эти авторы считают, что управление человеческими ресурсами должно быть представлено на высшем уровне управления компании, что оно должно быть интегральной составляющей стратегии бизнеса, что линейное руководство должно участвовать в управлении человеческими ресурсами и что ответственным за реализацию УЧР является функциональный специалист, именуемый этими авторами «советником линейного управления». Характерно, что сторонники интеграции всех функций УЧР не разводят УЧР как сферу кадровой политики и УЧР как направление менеджмента [Управление персоналом..., 1997].

Представляется, что общей чертой всех рассмотренных позиций является признание значимости стратегической функции как одной из ведущих при определении УЧР. В основе же разночтений при определении субъекта деятельности в сфере УЧР, кроме различия представлений о сущности УЧР, лежит несколько причин. Первая причина — это нерасчлененность представлений об УЧР как о направлении кадровой политики (представленном на уровне совета директоров) и как о направлении менеджерской деятельности (которое должно быть представлено на уровне специализированного профессионального подразделения). Вторая причина состоит в смешении собственно управленческой (административной) и инновационно-ориентированной, обеспечивающей менеджерские функции, корни которого следует искать в широкой популярности двусмысленного

термина «управление персоналом», понимаемого одновременно и как административная деятельность, и как деятельность департаментов по персоналу. Третья причина кроется в различном понимании роли разных групп аппарата управления деловой организации в разработке и реализации стратегии развития организации.

В последнем тезисе речь идет о том, что те специалисты, которые напрямую связывают суть деятельности УЧР со стратегическим планированием, естественно, в качестве субъектов этой деятельности рассматривают именно представителей стратегического управления (топ-менеджеров, совет директоров). Те, кто считает важнейшей составляющей процесса стратегического развития организации реализацию стратегии, а в качестве ключевой фигуры УЧР рассматривает линейных управленцев, сводят роль представителей служб персонала к деятельности по консультированию линейных руководителей. Наконец те, кто считает, что работа в сфере УЧР — это собственно менеджерская, специализированная, развивающая и опережающая поисковая профессиональная деятельность, связанная с совершенствованием социальной подсистемы организации и ориентированная на активизацию, развитие и рациональное использование человеческого потенциала, связывают деятельность в сфере УЧР с деятельностью специально подготовленных узкопрофессиональных специалистов, работающих в специализированных службах. Последняя позиция предполагает, что чертами таких специалистов должны быть знание природы человеческого ресурса, освоение существующих и разработка новых технологий управления людьми. По нашему мнению, именно позиция менеджера по УЧР в качестве основного субъекта деятельности в сфере УЧР не противостоит идее о стратегической функции УЧР и поддерживается многими специалистами — сторонниками этой идеи. Именно опережающие инновационные разработки менеджеров по УЧР из специализированной службы должны лежать в основе кадровой стратегии развития организации.

Последняя точка зрения на субъект УЧР представляется нам в принципе предпочтительной, поскольку отражает содержание собственно менеджерской деятельности в сфере УЧР, вне которой активизация человеческих ресурсов невозможна. Однако и эта точка зрения не лишена недостатков. Дело в том, что в реальности настоящие менеджерские службы по УЧР ни у нас (как явствует из литературы), ни за рубежом сегодня фактически не существуют. В специальной литературе и в реальной практике полноценная и обоснованная концепция функционирования менеджерских служб УЧР практически отсутствует. За редким исключением перечень функций служб управления персоналом определяется без всяких обоснований. Он не вытекает из природы человеческого ресурса или представления о социальной организации предприятия. В учебниках по УП содержание

деятельности этих служб в лучшем случае строится на систематизированном здравом смысле [Журавлев и др., 2000; Травин, Дятлов, 1997]. Отсутствуют серьезные технологии активизации и управления человеческими ресурсами. Попытки формирования таких служб и технологий на базе гуманитарных наук (социологии и психологии) просматриваются в нашей стране в период с конца 1970-х по конец 1980-х гг., но их число было весьма ограничено, а развитие прервано на рубеже 1980–1990-х гг. [Кравченко, Щербина, 1998].

ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УЧР

Вопрос о подготовке специалистов по УЧР тесно связан с проблемой определения содержания деятельности в данной области и соответствующего субъекта этой деятельности. Расхождения в определениях ведут к разным представлениям о том, как надо готовить специалиста по УЧР. В итоге формируются две существенно различающиеся позиции.

Первая, и наиболее многочисленная, группа специалистов в нашей стране (да и за рубежом) считает, что готовить менеджеров по УЧР надо на базе экономической подготовки либо на факультетах менеджмента, либо на факультетах экономики. Эти авторы, по сложившейся традиции и без некоторых оснований рассматривают любую управленческую и менеджерскую деятельность в деловой организации (в том числе в сфере работы с персоналом) как тесно связанную с экономической наукой. Одним из оснований является то, что по преимуществу именно в экономических показателях задаются стратегические ориентиры деятельности организации. В таких показателях оцениваются и результаты менеджерской деятельности в любой сфере. Как правило, эти специалисты рассматривают в качестве базы для подготовки администраторов или менеджеров по УЧР (в зависимости от модели) именно экономические науки [Управление персоналом..., 1997; Журавлев и др., 2000; Дятлов, Кибанов, Пихало, 1988]. Типична точка зрения Р. Марра и Г. Шмидта, которые считают, что экономические науки, и прежде всего экономику персонала, следует рассматривать в качестве основы для формирования деятельности в сфере УЧР [Управление персоналом..., 1997, с. 66–98]. Основной акцент делается на функции формирования стратегии организации в отношении персонала; определении количественных и качественных требований к персоналу на перспективу; исследовании рынка труда; оценке работы персонала; стоимостной регуляции поведения; обучении. Слабым местом такой подготовки, на наш взгляд, является непонимание будущими управленцами природы человеческого ресурса, невладение этими специалистами социальными управленческими технологиями. Итогом такой подготовки менеджера становятся примитивные технологии работы с персоналом и постоянная апелляция

подготовленных подобным образом специалистов к здравому смыслу. В известной мере эта проблема проявляется уже на базе подготовки администратора широкого профиля по действующей ныне вузовской специальности «Управление персоналом». Но она становится гораздо более острой тогда, когда речь идет о подготовке именно менеджера — узкого специалиста-профессионала для работы в сфере УЧР.

Вторая (гораздо менее многочисленная и неоднородная) группа специалистов связывает подготовку менеджера по УЧР с рассмотрением в качестве базовых гуманитарных поведенческих наук. Как правило, подготовка таких специалистов ведется либо на факультетах социологии, либо на факультетах психологии в рамках узких специализаций, в принципе ориентированных на подготовку менеджеров. Подготовка на этих факультетах существенно различается.

Сильной стороной психологической подготовки будущего менеджера по УЧР является то, что она изначально предполагает понимание природы человека как специфического ресурса, знание некоторых детерминант его поведения, методов и средств, позволяющих определить индивидуальные характеристики человека и параметры социальной группы [Почебут, Чикер, 2000]. Слабой же стороной такой подготовки является сведение природы человеческого ресурса к природе самого человека или малой группы при слабом понимании психологами природы социальных институтов и институциональных требований, природы власти, социальных и экономических механизмов регуляции поведения, экономических показателей результатов их деятельности, природы, логики функционирования и развития организаций, природы культурной регуляции поведения и пр.

Сильными сторонами подготовки менеджера по УЧР на социологическом факультете являются понимание природы социальных институтов, механизмов социальной регуляции, власти и организации, роли культуры и социальных механизмов регуляции поведения людей; изначальная ориентация в работе менеджера этого типа на организационные требования, предъявляемые к человеку. Слабые же стороны такой подготовки заключаются в отсутствии глубоких знаний по психологии (того, что мы определили как природа человека) и экономике [Щербина, Садовникова, 1989; Щербина, 1993]. Общий недостаток для всех трех типов подготовки менеджера по УЧР — неглубокие знания (если они вообще даются) по управленческим наукам.

Из сказанного становится очевидным, что в рамках разнородных представлений о сущности, содержании деятельности и субъектах УЧР невозможно корректно определить содержание работы менеджера по УЧР и особенности его позиции в организации, контент его подготовки. Поэтому при формировании специализации по управлению человеческими ресурса-

ми перед нами встает задача более точно определить природу человеческого ресурса как особого типа организационных ресурсов; уточнить содержание деятельности и статус менеджера по УЧР; предложить логику подготовки менеджера этого типа.

**ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СОДЕРЖАНИИ МЕНЕДЖЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КАК ОДНО ИЗ ОСНОВАНИЙ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СПЕЦИФИКИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ УЧР**

Несмотря на важность понимания специфики менеджмента в сфере УЧР как особого направления управленческой деятельности и особенностей позиции менеджера в системе управления, представления о содержании и специфике менеджерской деятельности, положенные в основу подготовки менеджера по УЧР, в данной статье будут излагаться нами тезисно и без приведения обоснований. Дело в том, что в 2001 г. в журналах «Социс», а также в журнале «Бизнес-образование» [Щербина, 2001а; Щербина, 2001б] одним из авторов уже были опубликованы статьи, в которых излагались, раскрывались и обосновывались восходящие к А. Чандлеру (A. Chandler) [Пью, Хиксон, 1997] и П. Друкеру (P. Drucker) [Друкер, 2000] представления о специфике позиции и содержании деятельности менеджера в деловой организации. Там также были сформулированы наши предложения об изменении содержания подготовки менеджеров разных профилей в российских вузах. Ключевые идеи, изложенные в этих статьях, легли в основу принятой факультетом менеджмента ГУ-ВШЭ концепции подготовки менеджеров разных специализаций, в том числе и концепции подготовки менеджера в сфере УЧР. Предложенные трактовки терминов «менеджер» и «менеджмент» существенно отличались от популярного и широко тиражируемого взгляда на термин «менеджер» как на синоним термина «управленец». Основное содержание представлений о специфике деятельности менеджера и специфике его позиции в рамках нашей концепции можно свести к следующему.

Менеджмент рассматривался нами как специфическая управленческая деятельность, возникшая на определенной (достаточно зрелой) стадии развития индустриального общества, на определенном этапе развития деловых организаций — в процессе отделения владельческой функции от функции управления — в определенных условиях (условия формирования крупных рынков при условии достаточно жесткой конкуренции между деловыми организациями). Менеджмент возник в особом типе организаций — в крупных деловых организациях со сложной структурой в связи с ростом стоимости организационных ресурсов и конкуренции за ресурсы. Последнее и привело к возникновению проблемы поиска, активизации и рационального использования того или иного типа ресурса, необходимого организации. В совокупности все эти процессы усложнили управленче-

скую деятельность, что, в свою очередь, обусловило потребность в рационализации разных сфер управления.

Позиция менеджера в системе управления была определена как позиция стратегически ориентированного специалиста, создающего условия для функционирования и развития организации, а также рационализации управленческой деятельности. В терминах А. Файоля речь шла о функции организации как процесса — создании материальных и социальных предпосылок для обеспечения эффективной управленческой деятельности [Файоль, 1992].

Работа менеджера трактовалась как стратегически ориентированная, развивающая, обеспечивающая, специализированная, организационная деятельность, связанная с рационализацией той или иной области управления и направленная на повышение эффективности функционирования и развитие организации.

В рамках предложенной концепции содержание менеджерской деятельности связывалось с совершенствованием методов и средств привлечения, развития, рационального использования и активизации ресурсов, необходимых деловой организации для успешного функционирования и развития.

В основу разделения менеджерских специализаций в деловой организации нами были положены два основания: *различие типов ресурсов* (материальные, технико-технологические, финансовые, информационные, человеческие и др.), которые должен активизировать менеджер, и *ракурс работы* с данным типом ресурса, а именно работа с ресурсом внутри организации или за ее пределами.

Содержание различий подготовки менеджеров разных типов определяют следующие характеристики учебного плана:

- ♦ перечень базовых предметных дисциплин, отражающих природу данного типа ресурса (акцент на экономических, социальных, технических науках, информатике и др.);
- ♦ набор общих и специальных управленческих теорий, предназначенных для углубленного изучения;
- ♦ совокупность изучаемых управленческих технологий.

Из сказанного вытекает, что каждый из будущих менеджеров должен получить кроме специализированной подготовки, единую для всех специализаций общеуправленческую подготовку, включающую представление о содержании деятельности других менеджерских специализаций. В соответствии с этой моделью подготовка менеджера любого профиля должна была осуществляться в два этапа. Первый этап — единая для всех студентов общеуправленческая подготовка вне привязки к специализации, которая встроена в программу бакалавриата. Второй этап — принципиально раз-

личная подготовка для разных типов менеджеров в рамках специализаций. Этот этап реализуется в двух версиях: полуторагодичная подготовка менеджера с квалификацией «специалист» и двухгодичная углубленная подготовка менеджера с присвоением степени «магистр».

Данные положения легли в основу концепции подготовки студентов для нескольких менеджерских специализаций, которая была принята на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ в 2001 г. Эта модель подготовки менеджера послужила отправной точкой и для разработки концепции подготовки менеджера в сфере УЧР.

СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОЗИЦИИ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ УЧР

Важнейшим элементом формирования концепции подготовки менеджера в сфере УЧР являлась задача определения специфики деятельности менеджеров. При решении поставленной проблемы мы приняли несколько базовых исходных допущений. Прежде всего мы считаем, что термины «управление персоналом» и «менеджмент в сфере УЧР» не могут рассматриваться как синонимы, поскольку эти термины по факту отражают содержание двух разных видов деятельности в управлении. Далее, необходимо принципиально развести представления об УЧР как о сфере формирования кадровой политики и сфере собственно менеджерской деятельности. Формирование полноценного направления менеджерской деятельности в сфере УЧР (особенно в нашей стране) в принципе невозможно без решения проблемы профессионализации сферы работы с человеческим ресурсом и подготовки высококвалифицированных профессионалов. Такой специалист обязан хорошо знать природу человеческого ресурса, природу организации, в которой потенциал человеческого ресурса должен был найти применение; владеть технологиями активизации этого типа ресурса. Наконец, менеджмент в сфере УЧР должен быть специализированной и профессионализированной областью деятельности, которая должна реализовываться не в административной сфере, но в рамках функционирования специализированных подразделений.

Данные положения требуют пояснений. За термином «управление персоналом» (УП), по нашему мнению, фактически стоит управление людьми в собственном смысле этого слова. Указанная сфера управленческой деятельности может быть определена как административная деятельность. Именно эту деятельность А. Файоль (A. Fajol) определил в свое время как «функцию непосредственного воздействия на личный состав» [Файоль, 1992]; в таком ключе управление персоналом рассматривается, например, в книгах [Baron, Kreps, 1999; Мордовин, 1999; Greer, 2000]. Спецификой позиции администратора является то, что именно люди (персонал организации) выступают его непосредственным и единственным объектом управле-

ния. Из сказанного вытекает, что когда мы говорим о субъектах деятельности в сфере управления персоналом, то таковыми в деловой организации выступают прежде всего линейные руководители и лишь отчасти и по совместительству — топ-менеджеры, совмещающие функции высших администраторов с политическими и менеджерскими функциями. Соответственно, подготовка специалиста, находящегося в позиции чистого администратора (хотя поиски таких специалистов в крупной современной деловой организации проблематичны), предполагает широкую, но неглубокую (и неспециализированную) подготовку по всему перечню направлений управленческой деятельности, включая и гуманитарные науки. Парадокс, однако, состоит в том, что на подготовку таких специалистов сегодня и направлены усилия тех, кто готовит специалистов по специальности «управление персоналом». Содержание такой подготовки достаточно адекватно отражено в большинстве отечественных учебников по управлению персоналом [Управление персоналом организации, 1999; Абрамов, Деркач, Зыскин, 1997; Маслов, 1998; Шекшня, 1996]. Однако, исходя из вышесказанного, очевидно, что содержание деятельности этих специалистов по своей сути не отвечает задачам менеджера по УЧР как специалиста по активизации специфического ресурса.

Деятельность менеджеров в сфере УЧР (по аналогии с менеджерами других типов — менеджеры по финансам, маркетингу, информатике и др.) мы рассматриваем как принципиально иной тип управленческой деятельности. Она не тождественна, во-первых, деятельности линейных руководителей, а во-вторых, деятельности ряда функциональных специалистов, в том числе и представителей существующего сегодня традиционного отдела кадров. Деятельность сотрудников последнего не ориентирована на развитие организации и сводится к учету, оформлению кадровой документации и контролю за дисциплиной.

Специфика менеджмента в сфере УЧР по сравнению с административной деятельностью состоит, в частности, в том, что речь идет о разновидности организационной, т. е. обеспечивающей, деятельности. В терминах А. Файоля последняя (в широком смысле) может быть определена как деятельность по созданию материальных и социальных предпосылок для успешного управления [Файоль, 1992]. Исходя из сказанного, объектом управленческих воздействий менеджера в сфере УЧР выступает не человек (персонал), а сама управленческая (административная) деятельность как объект совершенствования и рационализации [Файоль, 1992]. Таким образом, это обеспечивающая, специализированная, профессиональная деятельность, направленная на рационализацию системы управления в определенной сфере — сфере работы с социальным или человеческим ресурсом. Что касается человека, то применительно к менеджменту в сфере УЧР он рас-

сма­три­ва­ет­ся не как не­по­сред­ствен­ный об­ъект управ­ле­ния, а как не­об­хо­ди­мый ор­га­ни­за­ции ре­сурс для осу­ществ­ле­ния управ­ле­ния и успеш­ной дея­тель­но­сти ор­га­ни­за­ции, ра­ци­о­наль­ное ис­поль­зо­ва­ние ко­то­ро­го во мно­гом пре­оп­ре­де­ля­ет эф­фек­тив­ность дея­тель­но­сти ор­га­ни­за­ции и яв­ля­ет­ся важ­ной пред­по­сыл­кой успеш­ной управ­лен­че­ской дея­тель­но­сти.

Жанр дея­тель­но­сти ме­не­д­же­ра в сфе­ре УЧР рас­сма­три­ва­ет­ся как сход­ный с жан­ром дея­тель­но­сти ме­не­д­же­ров лю­бых дру­гих спе­ци­а­ли­за­ций — изы­скать, при­влечь, ак­тив­изировать и на­иболее ра­ци­о­наль­но и эф­фек­тив­но ис­поль­зо­вать дан­ный де­фи­цит­ный и важ­ный для ор­га­ни­за­ции ре­сурс. Ко­неч­ная цель его дея­тель­но­сти тоже сов­па­да­ет с це­ля­ми дея­тель­но­сти ме­не­д­же­ров дру­гих спе­ци­а­ли­за­ций — обес­печить воз­мож­ность для эф­фек­тив­но­го функ­ци­о­ни­ро­ва­ния и раз­ви­тия ор­га­ни­за­ции за счет ра­ци­о­наль­но­го ис­поль­зо­ва­ния того или ино­го ре­сурса.

Та­ким об­ра­зом, основ­ным суб­ъек­том дея­тель­но­сти в сфе­ре УЧР, в со­г­ласии с ка­но­ном А. Чан­д­ле­ра, вы­сту­па­ет ме­не­д­же­р, по­ни­ма­е­мый как штаб­ной спе­ци­а­ли­ст, ра­бо­та­ю­щий в спе­ци­а­ли­зи­ро­ван­ных под­раз­де­ле­ни­ях и вы­клю­чен­ный из за­дач опе­ра­тив­но­го управ­ле­ния. Он ори­ен­ти­ро­ван в сво­ей дея­тель­но­сти на раз­ви­тие ор­га­ни­за­ции, и пре­жде всего со­вер­шен­ство­ва­ние средств управ­ле­ния, соз­да­ние и вне­де­ние новых со­ци­аль­ных про­ек­тов и со­ци­аль­ных тех­но­ло­гий. Од­на­ко этим его ра­бо­та не огра­ни­чи­ва­ет­ся. Она так­же не­по­сред­ствен­но свя­за­на с за­да­ча­ми раз­ра­бот­ки стра­те­гии, о ко­то­рых так мно­го го­во­рят за­пад­ные спе­ци­а­ли­сты. Речь идет не толь­ко о за­да­чах обес­печения ре­а­ли­за­ции ка­дровой стра­те­гии как эле­мен­та об­щей стра­те­гии ор­га­ни­за­ции, но и об уча­стии в опре­де­ле­нии стра­те­гиче­ских ори­ен­ти­ров раз­ви­тия ор­га­ни­за­ции. Де­ло в том, что уже се­го­дня во всех дос­та­точ­но круп­ных де­ло­вых ор­га­ни­за­ци­ях ру­ко­во­ди­тель ме­не­д­же­рской служ­бы, свя­зан­ной с за­да­ча­ми управ­ле­ния че­ло­веческими ре­сур­са­ми, пред­став­лен и на стра­те­гиче­ском уровне — уровне топ-ме­не­д­ж­мен­та.

Спе­ци­фика че­ло­веческого ре­сурса во мно­гом опре­де­ля­ет со­дер­жа­ние дея­тель­но­сти ме­не­д­же­ра по УЧР. В ка­че­стве че­ло­веческого ре­сурса нами рас­сма­три­ва­ют­ся лю­ди во всех их про­яв­ле­ни­ях (как ин­ди­ви­ды, как пред­ставители раз­ных со­ци­аль­ных групп, как пред­ставители ор­га­ни­за­ци­он­ной це­лост­но­сти). При этом речь идет о ра­бо­те как с по­тен­ци­аль­но воз­мож­ны­ми, так и с ре­аль­ными чле­на­ми ор­га­ни­за­ции.

Спе­ци­фика при­ро­ды че­ло­ве­ка как не­об­хо­ди­мого ор­га­ни­за­ции ре­сурса ви­д­ит­ся нам в том, что это, во-пер­вых, ре­сурс очень слож­ной при­ро­ды, во-вто­рых, ви­ди­мо, один из на­иболее цен­ных ти­пов ор­га­ни­за­ци­он­ного ре­сурса и, в-тре­тьих, ди­на­мич­ный, раз­ви­ва­ю­щий­ся во вре­мени ре­сурс, со­сто­я­ние и ди­на­ми­ка ко­то­ро­го во мно­гом опре­де­ля­ют уровень раз­ви­тия и эф­фек­тив­ность ор­га­ни­за­ции. Уни­каль­ными чер­та­ми че­ло­веческого ре­сурса, во мно­гом пре­оп­ре­де­ля­ю­щи­ми ло­ги­ку ра­бо­ты с ним, яв­ля­ют­ся спо­соб­ность

к постановке собственных целей и проявление инициативы. Он не самоидентичен, способен к изменению своих свойств и своего поведения во времени, демонстрирует способность к сопротивлению внешним, в том числе организующим, воздействиям. Человек способен к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству и самоорганизации. Он может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия на другие объекты, во многом предопределяя эффективность использования других организационных ресурсов. Наконец, человеческий ресурс, как правило, увеличивает свою стоимость по мере эксплуатации. Знание природы человека как специфического ресурса — необходимое требование к менеджеру по УЧР. Оно предполагает, что менеджер по УЧР в идеале должен иметь глубокие знания, прежде всего в сфере поведенческих наук — психологии, социологии, социальной психологии, социальной антропологии, культурологии и пр.

Знание природы человеческого ресурса изначально рассматривалось нами как отправная точка и необходимое условие для работы менеджера в сфере УЧР. Однако этого знания недостаточно. Необходимо понимание природы организации, логики и механизмов процесса управления — это второе необходимое условие работы менеджера в сфере УЧР. Природа менеджмента не позволяет рассматривать человека вне контекста деятельности и вне институциональных требований, предъявляемых ему организацией. Человек не может рассматриваться в ней как самоцель. Отсюда содержание работы менеджера в сфере УЧР определяется не только и даже не столько свойствами человеческого ресурса, но в не меньшей степени институциональными требованиями, предъявляемыми к нему самой организацией. Совершенствование организации как механизма регуляции поведения человека, включенного в деятельность (и прежде всего социальной регуляции поведения), — главная задача менеджера по УЧР. В этом смысле деятельность менеджера по УЧР — это профессиональная деятельность, направленная на совершенствование социальной подсистемы регуляции человеческого поведения в организации. При этом необходимым условием для успешной работы менеджера в сфере УЧР являются знания в области базовых управленческих дисциплин (теория организаций и организационное поведение, специальные управленческие теории, управленческие технологии) и предметно-ориентированных гуманитарных дисциплин (социологии организаций, психологии управления, социологии и психологии труда, социологии профессий, методов и средств социологической и психологической диагностики, социальных технологий и др.).

Наконец, в качестве третьего условия успешной работы в сфере менеджмента по УЧР нами рассматривались понимание принятых в социуме критериев успешности деятельности организации, мотивов поведения

целевых групп и отдельных индивидов; знание механизмов и средств экономической регуляции поведения людей; понимание механизмов и отношений на рынке труда и природы трудовых отношений в организации. В этом плане необходимым компонентом подготовки менеджера в сфере УЧР оказывается определенный объем знаний в области экономических наук (микро- и макроэкономики, экономики труда, анализа рынка труда и т. д.).

В соответствии со сказанным нами были выделены следующие возможные направления работы менеджеров по УЧР:

- ◆ организационное проектирование и реконструкция;
- ◆ налаживание системы деловых коммуникаций;
- ◆ подбор, расстановка, оценка и аттестация персонала;
- ◆ продвижение кадров, профессиональная адаптация, планирование и управление профессиональной карьерой;
- ◆ работа по формированию рабочих и управленческих команд, формирование и изменение состава коллективов и целевых групп;
- ◆ стимулирование механизмов самоорганизации коллективов и мотивации работников;
- ◆ формирование действенной корпоративной культуры;
- ◆ работа в сфере внутреннего PR;
- ◆ управление организационными конфликтами;
- ◆ анализ рынка труда;
- ◆ разработка стратегии в отношении персонала;
- ◆ кадровый маркетинг и привлечение квалифицированных специалистов в организацию;
- ◆ развитие и обучение персонала организации;
- ◆ работа с образовательными учреждениями и др.

Работа менеджеров в сфере УЧР в крупных деловых организациях изначально предполагает, с одной стороны, формирование соответствующих служб и функциональных подразделений, а с другой — подготовку лиц, способных осуществлять квалифицированную и профессиональную деятельность в данной сфере. Следует отметить, что, во-первых, таких специалистов в российских вузах сегодня не готовят. Формирование полноценных служб менеджмента в сфере УЧР и подготовка соответствующих специалистов в вузах — это две важнейшие задачи, связанные с активизацией человеческого ресурса, которые в стране еще предстоит решить.

Создание полноценных служб УЧР невозможно без принципиального изменения логики подготовки будущих менеджеров в сфере УЧР. Как явствует из сказанного, по своему характеру деятельность менеджера в сфере УЧР — либо аналитическая, либо проектно-технологическая и внедренческая деятельность в сфере работы с человеческим ресурсом, причем по преимуществу на базе социальных наук. В иерархии видов деятельности,

возникших на базе социальных наук, эта менеджерская и консультационная деятельность такого типа со времен К. Поппера (K. Popper) обычно определяется как разновидность социоинженерной практики [Щербина, 1993; Социальная инженерия, 1996]. Подготовка менеджеров такого типа по аналогии с подготовкой инженера должна изначально предполагать изучение, с одной стороны, широкого спектра предметных дисциплин, особую роль среди которых должны играть поведенческие науки в сочетании с определенным объемом экономической подготовки, а с другой стороны — широкий спектр собственно управленческих дисциплин.

Литература

- Абрамов В. Л., Деркач А. А., Зазыкин В. Г. Управление персоналом государственной службы / Под ред. Е. В. Охотского. М., 1997.
- Волгин А. П., Митироко В. И., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. М., 1995.
- Герчиков В. И. Функции и структура управления персоналом. М., 2001.
- Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М., 2000.
- Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. М., 1988.
- Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. М., 2000.
- Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
- Кравченко А. И., Щербина В. В. Социология труда и производства // Социология в России / Под ред. В. А. Ядова. М., 1998. С. 211–239.
- Маслов Е. П. Управление персоналом предприятия. М., 1998.
- Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами. М., 1999.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб., 2000.
- Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. Альфред Чендлер. М., 1997.
- Социальная инженерия: Сборник трудов семинара / Под ред. Ю. М. Резника, В. В. Щербины. М., 1996.
- Страус Д. Коллективный договор // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 905–922.
- Тейлор П. Обучение // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 876–893.
- Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.
- Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
- Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А. Я. Кибанова. М., 1999.
- Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002а.
- Управление человеческими ресурсами: Материалы франко-российского семинара. (28–29 сентября 2002 г.). М., 2002б.

- Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
- Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социс. 1996. № 10. С. 63–71.
- Хаммер Т. Х. Индустриальная демократия // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 191–204.
- Хертог Ф. ден, Толнер Ф. Группы и команды // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 96–109.
- Хилб М. Развитие человеческих ресурсов // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 128–135.
- Хофстеде Г. Организационная культура // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 313–338.
- Шекина С. В. Управление персоналом в современной организации. М., 1996.
- Шулер Р. С. Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 163–190.
- Щербина В. В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // Социс. 2001а. № 10. С. 48–57.
- Щербина В. В. Специфика позиции и проблема подготовки менеджера // Бизнес-образование. 2001б. № 2. С. 79–91.
- Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
- Щербина В. В., Садовникова Л. Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
- Эдвардс П. К. Индустриальный конфликт // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002. С. 1028–1052.
- Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, NJ, 1988.
- Amaya M. Recent Trends in Human Resource Development // Japanese Industrial Relations Series. N 17. Tokyo, 1990.
- Anthony W. P., Kasmar K. M., Perrewe P. L. Human Resource Management: A Strategic Approach. 4th ed. Cincinnati, OH, 2001.
- Armstrong M. Strategic Human Resources Management: A Guide to Action. 2nd ed. London, 2001.
- Baron J. N., Kreps D. M. Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. N. Y., 1999.
- Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 2nd ed. Chicago, 1980.
- Block R., Kossek E. E. Managing Human Resources in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice. Cincinnati, OH, 1999.
- Blyton P., Turnbull P. Reassessing Human Resource Management. London, 1993.
- Evans P., Doz Y., Laurent A. Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation. N. Y., 1989.
- Garavan T. Strategic Human Resource Development // Journal of European Industrial Training. 1991. Vol. 15. N 1. P. 15–18.
- Gerhart B., Hollenbeck J., Noe R., Wright P. Human Resource Management. Boston, 2003.
- Greer C. R. Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ, 2000.

- Greiner L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. N 4. P. 37–46. (Рус. пер.: *Грейнер Л.* Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 4. С. 76–94.)
- Handy L., Barham K., Panter S., Winhard A.* Beyond the Personal Function: The Strategic Management of Human Resource // Journal of European Industrial Training. 1989. Vol. 13. N 1. P. 10–18.
- Holbeche L.* Aligning Human Resources and Business Strategy. Oxford; Boston, 2001.
- Krulis-Randa J.* Strategic Human Resource Management in Europe // Human Resource Management. 1990. Vol. 1. September. N 2. P. 131–137.
- Lawler E. E. III, Mohrman S. A.* Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions. Stanford, CA, 2003.
- Managing Human Assets* / Ed. by M. Beer. N. Y., 1984.
- Mello J. A., Mello J.* Strategic Human Resource Management. Cincinnati, OH, 2001.
- Meshoulam I., Baird L.* Proactive Human Resource Management // Human Resource Management. 1987. Vol. 1. Winter. P. 480–488.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.* The War for Talent. Boston, 2001.
- Personnel Management in Britain* / Ed. by K. Sisson. Cambridge, MA, 1998.
- Pull M.* Human Resource Management in International Perspectives // International Journal of Human Resource Management. 1990. Vol. 1. June. N 1. P. 8–11.
- Serageldin I., Dasupta P.* Social Capital: A Multifaceted Perspective. Washington, D. C., 2001.
- Social Capital: Critical Perspectives* / Eds. S. Baron, J. Field, T. Schuller. Oxford; N. Y., 2001a.
- Social Capital: Theory and Research* / Eds. N. Lin, K. S. Cook, R. S. Burt. N. Y., 2001b.
- Storey J.* Developments in the Management of Human Resource. Cambridge, MA, 1992.

Статья поступила в редакцию 8 октября 2003 г.