

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

© 2022 М.А. Вахтина, А.И. Вознюк

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье показана эволюция одного из ключевых ресурсов организации – трудовых ресурсов. По мере роста значимости вклада работников в результаты деятельности организации, развития общекультурных и профессиональных компетенций сотрудников происходит смещение акцентов с технической стороны производственного процесса к мотивационной и социальной. Работник из простого исполнителя переходит в разряд соучастника, соуправленца, ориентированного на реализацию стратегии компании. По мере модернизации содержания менеджмента в научный обиход вводятся новые категории и термины, обозначающие процессы. В этой связи возникает необходимость выявить общее и специфическое в содержании традиционных и новых терминов, используемых в научной литературе по стратегическому менеджменту. В статье особое внимание уделяется таким понятиям, как «управление человеческими ресурсами», по сравнению с более традиционным – «управление персоналом».

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, управление персоналом, трудовые ресурсы, стратегический менеджмент.

В системе менеджмента используется целый ряд понятий, связанных с управлением человеческими ресурсами. Среди них есть традиционные общепринятые понятия, такие как «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «человеческий капитал», «персонал организации». Наряду с этим в последние годы появилось относительно современное понятие «человеческие ресурсы», и, соответственно, процесс «управления персоналом» стал именоваться «управлением человеческими ресурсами». Возникает необходимость выявить взаимосвязь между вышеуказанными понятиями, определить их общие черты и особенности.

Прежде всего следует отметить, что само понятие «менеджмент организации» прошло определенную эволюцию, так что особое внимание вопросу управления человеческими ресурсами (в ряду других ресурсов организации) проявилось не сразу. В начале акцент в теории и практике менеджмента делался на управлении операциями, так как техническая сторона производственного процесса ставилась во главу угла. Этому периоду соответствовали классические школы управления трудовыми ресурсами. Сама организация при этом рассматривалась как закрытая система.

Со временем акценты сместились в область управления трудовыми ресурсами и трудовой

составляющей ресурсного потенциала стало придаваться особое значение. Такая эволюция объяснялась повышением значимости персонала в деятельности организации, ростом квалификации работников, развитием научно-технического прогресса. С этого периода социальной стороне производственного процесса стало уделяться все больше внимания в менеджменте. Соответственно на смену классическим теориям управления рабочей силой пришла теория «человеческих отношений», «школа поведенческих наук», теория «человеческого капитала» и другие. И хотя в этот период социальной стороне менеджмента уделялось значительно больше внимания, организация по-прежнему рассматривается как закрытая система. Теории стратегического управления человеческими ресурсами стали неотъемлемой составляющей менеджмента организации как открытой системы.

Эффективность использования основных фондов, сырья и материалов, оставаясь важнейшим условием выполнения предприятием своей производственной программы, в значительной степени зависит от использования трудовых ресурсов организации, которые становятся важнейшим стратегическим ресурсом.

Анализ рабочей силы организации в научной литературе по менеджменту проводится с

точки зрения экономического, организационного и социально-психологического аспектов. Подвергаются оценке, прежде всего, такие аспекты деятельности работников, как текучесть кадров, динамика производительности труда, условия и безопасность труда, здоровье персонала.

При проведении экономического анализа, как правило, выделяют следующие признаки работающих:

- уровень образования,
- уровень квалификации,
- стаж работы в организации,
- возраст и пол,
- категоричность (рабочие, служащие, специалисты).

Эффективное управление трудовыми ресурсами требует мониторинга текучести кадров. Интенсивность процесса движения персонала измеряется рядом коэффициентов, среди которых:

- коэффициент текучести кадров,
- коэффициент общего оборота,
- оборот персонала по приему и по выбытию.

Дополнительную информацию могут дать такие коэффициенты, как коэффициент стабильности кадров и коэффициент постоянства кадров.

Одним из ключевых показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов организации, является производительность труда – уровень затрат на производство единицы продукции. В литературе достаточно полно представлены различные факторные модели производительности труда, на которых не будем специально останавливаться. В последние годы стала актуальной тема эффективного управления временем – тайм-менеджмент. В рамках деятельности по формированию тайм-менеджерских навыков проводятся мероприятия по снижению вероятностей потери рабочего времени и его неэффективного использования работниками.

При оценке эффективности использования трудовых ресурсов организации важная роль принадлежит затратам на оплату труда. Здесь в ряду показателей – выручка от продаж на рубль заработной платы (то же – по прибыли, включая чистую прибыль), размер дополнительных вознаграждений (доплат, премий) на рубль чистой прибыли и другие. При приня-

тии управленческих решений важное значение приобретают такие показатели, как общие издержки на персонал организации, расходы на оплату труда и профессиональное обучение работников.

Актуальным является оценка компетентности работников, оценка их вклада в развитие организации. Ученые в этой связи предлагают использовать такие показатели, как уровень квалификации сотрудников, клиентоориентированность, ответственность, сроки выполнения заказов и другие [2]. Если в обучение работника вкладываются финансовые средства, то они должны давать соответствующую отдачу. В этой связи предлагается определять итоги вклада работника в улучшение финансовых результатов деятельности компании по итогам обучения.

Таким образом, трудовые ресурсы организации выдвинулись в последние годы в состав ключевого ресурса организации, поэтому понимание содержания этой категории, ее составляющих приобретает важное теоретическое и практическое значение.

Следует отметить, что в научной литературе по менеджменту используется целый ряд категорий, иногда как синонимы, иногда между ними проводятся различия: «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «человеческий капитал», «персонал организации», «человеческие ресурсы». Каких-то общепринятых взаимосвязей между этими категориями не проводится. В особенности актуальным является сравнительная характеристика такого общепринятого в российской литературе по менеджменту понятия, как «управление персоналом», и появившегося в конце двадцатого века термина «управление человеческими ресурсами».

Эволюционный процесс развития теории и практики менеджмента привел к тому, что понятие «трудовые ресурсы» со временем менялось и становилось все более расширительным – так же, как эволюционировало само понятие «менеджмент». При том, что ресурсный потенциал организации в части его основных составляющих: основных средств, материальных ресурсов и трудовых ресурсов – оставался неизменным, соотношение между ними менялось. При этом особенность трудовых ресурсов (как одного из видов ресурсов организации) заключается в наличии таких уникальных черт, как:

- способность к обучению и самообучению, самоконтролю и саморазвитию;
- наличие признаков не только объекта, но и субъекта управления;
- инициатива и активность, в том числе в желаемом для организации направлении, соответствующем ее миссии и стратегии;
- способность к постановке целей и задач;
- способность к самосовершенствованию, гибкость, реагирование на изменение внешней среды;
- сохранение полезных свойств в течение всей активной жизни.

Базовым в менеджменте остается такое понятие, как «рабочая сила». Традиционно под ней понимается способность человека к труду. По известному определению Карла Маркса, рабочая сила – это способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненно необходимых благ [3]. Если сравнивать это понятие с таким, как «трудовой потенциал», то следует отметить, что рабочей силой являются только те качества и способности человека, которые он применяет непосредственно в процессе труда. Если же работник, обладая другими способностями (коммуникабельность, понимание и признание нового, общекультурные компетенции и другие), не применяет их в процессе труда, то данные качества остаются только его потенциалом.

Понятие «человеческие ресурсы» как неотъемлемая составляющая теории менеджмент появилась относительно недавно. В Human Development Report 2000 содержится определение, согласно которому человеческие ресурсы - это люди и их объединения, которые направляют свои усилия на рациональное использование природных богатств, а также на разработку новых способов совершенствования или, напротив, разрушения систем жизнеобеспечения.

Соответственно ученые не дают какой-то одинаковой трактовки термина «управление человеческими ресурсами», те определения, которые содержатся в литературе, имеют различия. Так, по мнению одного из основателей теории стратегического управления человеческими ресурсами М. Амстронга, управление человеческими ресурсами – это специфический подход к управлению наиболее ценными

активами организации, а именно людьми, которые вносят вклад в развитие организации индивидуально и коллективно [1]. Исследователи применительно к управлению человеческими ресурсами подчеркивают человеческий аспект в управлении предприятием [6]. В работах российских ученых предпринимаются попытки связать понятие «человеческие ресурсы» с управлением персоналом, кадровым составом. Так, Г. Щепкин пишет, что человеческие ресурсы характеризуют с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории, страны в целом [5]. Кроме того, управление человеческими ресурсами справедливо связывается с менеджментом качества [4].

Определяем управление человеческими ресурсами как систему, содержащую цели, функции и организационные структуры управления человеческими ресурсами, концепцию и стратегию кадровой политики, совокупность принципов и методов управления кадрами на предприятии.

Давая характеристику такому понятию, как «человеческие ресурсы», следует отметить его большую содержательность и многоплановость по сравнению с такими понятиями, как «трудовые ресурсы», «персонал организации» или «рабочая сила». Человеческие ресурсы включают в себя не только те качества, которые использует работник в процессе своей трудовой деятельности, но также знания, навыки, социально-психологические характеристики, которые человек потенциально может использовать.

В их ряду них:

- профессиональная подготовка (знания, умения, навыки);
- способность к самосовершенствованию и самообразованию в процессе трудовой деятельности;
- общекультурный и образовательный уровень работника;
- владение информационными технологиями и коммуникациями;
- способность к восприятию нового, креативность.

Остановимся более подробно на соотношении понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Ме-

жду ними есть как общие черты, так и различия.

Как представляется, оба понятия, разворачивающиеся в систему, объединяет следующее:

- стратегия управления персоналом и стратегия управления человеческими ресурсами взаимосвязаны и вытекают из стратегии организации;

- управление персоналом, как и управление человеческими ресурсами, исходит из идеи уважения к личности работника, степени его удовлетворенности трудом;

- обе системы признают роль линейных менеджеров в управлении работниками и значение кадровой службы в качестве соучастников процесса управления трудовыми ресурсами организации;

- обе системы проводят целеориентированный подбор работников и исходят из необходимости их обучения и развития на местах;

- при управлении персоналом так же, как и при управлении человеческими ресурсами, используется одинаковый набор инструментов при выполнении основных функций: отбор, анализ компетентности, обучение работников, вознаграждение и мотивация;

- обе системы придают значение коммуникативным процессам и участию работников в системе трудовых отношений.

При этом управление человеческими ресурсами, как более современный подход к управлению персоналом организации, имеет свои особенности.

Различие целесообразно провести по следующим параметрам:

- основные задачи управления;
- кадровая политика;
- коммуникации;
- обучение персонала;
- мотивация;
- расходы на управление трудовыми ресурсами;
- информирование;
- специализация и карьерный рост;
- ответственность за развитие.

Если рассмотреть первый из вышеназванных параметров – основные задачи управления, то различие между вышеназванными системами заключается в следующем. В системе «управление персоналом» основной объект управления – это исполнители, сам подход

реализуется согласно принципу: обеспечение производственного процесса нужными людьми в нужное время и в нужном месте. В отличие от этого в системе «управление человеческими ресурсами» упор делается на обеспечение организации высококвалифицированными сотрудниками, составляющими главное конкурентное преимущество организации, без особой привязки к ситуации, с учетом перспектив развития. При этом основным объектом управления выступают не отдельные исполнители, а менеджеры и команды сотрудников, нацеленные на решение стратегических задач организации.

Следующий параметр – кадровая политика. В системе «управление персоналом» кадровая политика более пассивная, она следует за производственной политикой организации и играет инструментальную роль. Приоритеты кадровой политики в этой системе менеджмента определяются текущими потребностями в рабочей силе. Что касается кадровых функций в управлении организацией, то они централизованы, их реализацией занимаются линейные руководители, преимущественно линейно. При этом кадровая служба осуществляет по большей части учетные функции.

В системе управления человеческими ресурсами на этот счет имеются характерные особенности. Кадровая политика в этом случае более активная и выступает неотъемлемым элементом общей стратегии бизнеса. Приоритеты кадровой политики определяются нуждами персонала организации и задачами осуществления изменений. В отличие от системы управления персоналом в модели управления человеческими ресурсами кадровые функции децентрализованы. При том, что руководство персоналом осуществляется линейными руководителями, специалисты по персоналу играют в этом случае более активную роль, а подход к работникам в большей степени индивидуализированный. Что касается принятия кадровых решений, то степень открытости в системе управления человеческими ресурсами выше.

Все большее значение в современной теории и практике менеджмента имеют коммуникации. Если в системе управления персоналом организации они в большей степени вертикальные и деловые, то применительно к системе управления человеческими ресурсами

следует отметить особенности, выраженные прежде всего в том, что коммуникации строятся преимущественно по горизонтали. Есть своеобразие и во взаимоотношениях работников, работников и руководителей которые строятся на социальном партнерстве, взаимной ответственности тех и других.

Обучение работников – одна из важных функций управления трудовыми ресурсами организации и здесь также следует отметить ряд различий. Если в управлении персоналом повышение квалификации работников строится на основании текущих потребностей, является более фрагментарным и индивидуализированным (эксклюзивным), то применительно к системе управления человеческими ресурсами этого сказать нельзя. Для данной системы менеджмента более характерно систематическое обучение персонала по гибким корпоративным программам, ориентированным на интересы организации. При этом больший эффект обеспечивают именно групповые программы с элементами инклюзивности, а не индивидуализированные.

Системы мотивации в обоих случаях также имеют свои особенности. Если в управлении персоналом приоритет отдается преимущественно экономическим методам мотивации, то в случае с управлением человеческими ресурсами акцент делается на сохранение занятости, защиту здоровья работников, обеспечение лучших условий труда. Эти меры, при условии обеспечения базовых потребностей работников, дают больший экономический эффект.

Как уже было отмечено, информирование сотрудников о целях, задачах, миссии и стратегии организации имеет важное значение для осознанного трудового поведения. В системе управления персоналом по сравнению с управлением человеческими ресурсами информирование остается минимальным, рядовые сотрудники могут не располагать информацией, что сдерживает их инициативу и активность в интересах организации.

Тенденции в специализации и карьерном росте также имеют некоторые различия. Если в системе управления персоналом специализация узкая, а карьерный рост линейный и однонаправленный, то в системе управления человеческими ресурсами специализация более широкая с тенденцией к горизонтальной диверсификации. Что касается карьерного роста,

то он является более гибким и многовариантным.

Логично, что при большем уровне доверия, более развитом механизме соучастия в управлении организацией в такой системе, как управление человеческими ресурсами, ответственность за развитие организации распространяется и на работников. В системе управления персоналом, где работник менее самостоятелен в своих решениях, ответственность за развитие ложится на менеджеров.

И наконец, есть различия в характере и структуре расходов на персонал. В случае управления человеческими ресурсами эти расходы рассматриваются как инвестиции, эффективность которых следует повышать. При подходе, характерном для управления персоналом, расходы являются необходимостью, поэтому их следует оптимизировать или сокращать там, где это возможно.

Таким образом, как уже отмечалось, управление человеческими ресурсами можно рассматривать как современный подход к управлению персоналом. Его отличие заключается в том, что работники рассматриваются здесь как ключевой ресурс организации.

Однако нельзя не отметить, что модель управления человеческими ресурсами не лишена недостатков и имеет целый ряд ограничений. Эти ограничения в значительной степени обусловлены как раз новизной и широтой подходов, ей свойственных.

В ряду этих ограничений исследователи называют следующие:

- для реализации модели управления человеческими ресурсами необходим целый ряд объективных условий (в частности, должны быть удовлетворены базовые потребности работников),

- модели управления человеческими ресурсами пока не хватает потенциала, чтобы стать разделяемой всеми концепцией;

- концепция управления человеческими ресурсами обещает больше, чем она может дать на практике в данный момент, так как поддается манипуляциям, где желаемое может выдаваться за действительное;

- цели управления человеческими ресурсами являются более трудными для выполнения, чем в концепции управления персоналом;

- модель управления человеческими ресурсами часто представляется как идеальный и

единственно правильный процесс, однако организационные условия чаще всего требуют разных подходов;

- в силу многоплановости модели управления человеческими ресурсами для ее реализации требуется наличие эффективной кадровой службы, в противном случае реализовать концептуальные положения на практике не удастся.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Наряду с такими традиционными понятиями менеджмента, как «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «человеческий капитал», «персонал организации» появились более современные понятия – «человеческие ресурсы». Процесс управления персоналом в теории менеджмента стал именоваться «управлением

человеческими ресурсами». Такая эволюция произошла вследствие существенных изменений в составе и соотношении всех имеющихся у организации ресурсов, в ряду которых основные средства и материальные ресурсы. Процессы и управления персоналом, и управление человеческими ресурсами имеют много общего, они обладают характерными особенностями, касающимися постановки задач управления, коммуникаций, обучения персонала, мотивации к труду, доступу к информации, перспектив карьерного роста, а также ответственности за развитие компании. Следует рассматривать управление человеческими ресурсами как более современный подход к управлению персоналом, где работники рассматриваются как наиболее ценный актив.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2004. - 831 с.
2. Кондратова И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2010. - № 1 (166). - С. 32-37.
3. Маркс К. Капитал. - М.: Изд-во полит. лит., 1988. - Т. 1. - 900 с.
4. Можаяева Т.П. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. - 2017. - С. 108-117.
5. Наумова Е.Ю. К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы» // Известия Волгоградского технического университета. - 2012. - № 7 (94). - С. 100-103.
6. Николаев Н.А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. - 2019. - № 2. - С. 7-13.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

© 2022 Margarita A. Vakhtina¹, Aleksey I. Vozniuk²

¹Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

²ООО “Alterna”, Samara, Russia

The article shows the evolution of one of the key resources of the organization - labor resources. As the importance of the contribution of employees to the results of the organization's activities grows, the development of general cultural and professional competencies of employees, there is a shift in emphasis from the technical side to the motivational and social side. An employee from a simple performer moves into the category of an accomplice, a co-manager focused on the implementation of the company's strategy. As the content of management is modernized, new categories and terms denoting processes are introduced into scientific use. In this regard, there is a need to identify the general and specific in the content of traditional and new terms used in the scientific literature on strategic management. The article pays special attention to such concepts as “human resource management” in comparison with the more traditional “personnel management”.

Key words: human resource management, personnel management, labor resources, strategic management.