

УДК 658.336:331.102

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ**Кирдина Е.Г., д.э.н.***Украинская государственная академия железнодорожного транспорта*

Визначено категорію «людські ресурси». Розглянуто теоретичні положення комплексного підходу до управління людськими ресурсами підприємств. Визначені необхідні умови для реалізації комплексного підходу до управління людськими ресурсами.

Ключові слова: людські ресурси, людський потенціал, чинник, принцип, управління

The category of «human resources» was defined. Theoretical positions of complex approach to the management by human capitals of enterprises were considered. Necessary conditions for an integrated approach to human resource management were considered.

Keywords: human resources, human capacity, factor, principle, management

Актуальность проблемы. В современной рыночной экономике успех сопутствует тем предприятиям, отраслям и секторам, которые быстрее и эффективнее других создают и осваивают новое знание, умеют лучше удовлетворять дифференцированные, быстро развивающиеся потребности клиентов в товарах и услугах. Возрастают требования, предъявляемые к качеству рабочей силы, но при этом расширяются и возможности для самореализации всех членов трудового коллектива, наблюдается сокращение доли нетворческих, рутинных элементов процесса труда. Человеческий потенциал становится стратегическим фактором развития организаций, работники, становятся скорее элементом активов, а не издержек, возрастает важность инвестирования в развитие человеческих ресурсов с их последующей капитализацией и получением максимального эффекта от этих вложений.

Анализ последних научных исследований. Вопросы управления человеческими ресурсами исследовались отечественными и зарубежными учеными. Среди них Армстронг М., Дырка С., Зайцева Т., Катунина И., Лабаджян М., Степанова С., Ушева М. и др. Вместе с тем, научно

обоснованных и адаптированных к условиям становления рыночных отношений рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления человеческими ресурсами, на текущем этапе развития экономики явно недостаточно.

Цель статьи. Изложение основных положений комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами предприятий в современных условиях хозяйствования.

Изложение основного материала исследования. Ускорение научно-технического и социально-экономического развития и, как следствие, усиление неопределенности внешней среды в начале 80-х гг. XX в. привели к формированию новой парадигмы управления персоналом – управления человеческими ресурсами. Персонал перестал рассматриваться как статья издержек и превратился в ключевой ресурс и источник конкурентного преимущества организации. Если управление персоналом направлено на «техническое» обеспечение организации ресурсами, то управление человеческими ресурсами направлено на создание конкурентного преимущества с помощью компетенций персонала организации. Как следствие, если раньше перед менеджерами стояла задача управления персоналом и его поведением, то в условиях новой парадигмы к ней прибавилась еще одна – управление знаниями.

Категория «человеческие ресурсы» вплоть до конца XX века чаще всего отождествлялась с категорией «трудовые ресурсы» и трактовалась как имеющиеся в наличии люди, людские запасы (резервы) с их профессиональными и физическими способностями, предназначенными для обеспечения процессов общественного воспроизводства. В такой трактовке превалирует экономико-материализованный акцент, относящий человека к области пресловутого «винтика» производства, что сближает эту категорию с традиционной категорией «рабочая сила». Вместе с тем в последние годы, благодаря качественным изменениям взглядов на роль человека в системе общественного производства, смысловая нагрузка понятия «человеческие ресурсы» наполняется новым содержанием, акценты в котором смещаются в сторону более полного использования всех потенциальных (и прежде всего интеллектуальных) возможностей человека.

В современной науке и практике управления развитием человеческих

ресурсов существует несколько моделей. Принципиальное значение имеют две базовые модели, на основе которых построено исследование, - мичиганская и гарвардская. Ведущая роль в концепции первой модели принадлежит стратегии предприятия, а организационная структура и организационная культура рассматриваются как вытекающие из стратегии. Концепция второй, гарвардской модели появилась в связи с динамичными изменениями бизнес-среды и появлением в этой связи в Гарварде новой учебной дисциплины «Human resource management» (управление человеческими ресурсами).

В гарвардской модели представляют интерес четыре главные области управления: а) участие сотрудников; б) мобильность работников (прием, увольнение, перемещение); в) система вознаграждения (стимулы, зарплата, паи); г) организация труда (структуризация труда). Исходя из этой модели, перечисленные области управления человеческими ресурсами являются предметом заинтересованности всех участников организации (акционеры, менеджмент, профсоюзы, органы государства и самоуправления) и находятся под влиянием ситуационных факторов, таких как структуры занятости, стратегия предприятия, философия управления, положение на рынке и т.д. [4]

Комплексный подход к управлению человеческими ресурсами должен строиться на следующих принципах: признание экономической целесообразности наращивания инвестиций в человеческий капитал; демократизация и децентрализация управления; повышение качества трудовой жизни; адекватная система мотивации и оплаты труда; согласование кадровой стратегии с бизнес-стратегией организации; партисипативный лидерский стиль и вовлечение персонала; корпоративная культура, способствующая самообучению; управление знаниями; управление отношениями с заинтересованными группами; гибкость и инновационность.

Таким образом, комплексный подход к управлению человеческими ресурсами должен сочетать в себе целый комплекс мер, предотвращающих влияние внешней среды организации на ее деятельность и позволяющих добиться наиболее эффективных результатов с помощью применения наиболее демократичного подхода к управлению, а также корпоративной культуры, поощряющей самообучение.

В современных условиях жесткой конкуренции для достижения успе-

ха компаниям необходимо сосредоточить все ресурсы для реализации корпоративной стратегии развития. В кадровой сфере это требует перехода от традиционных форм и методов управления персоналом к комплексным программам, позволяющим максимально увеличить ценность человеческих ресурсов и эффективность их использования. Превращение кадровых служб из административного, вспомогательного структурного подразделения, занятого рутинной деятельностью, в стратегического делового партнера внутри компании и за ее пределами представляет собой основное направление развития кадрового менеджмента сегодня. Преобразование традиционных кадровых функций в комплексную программу управления человеческим капиталом оказывает влияние на все аспекты деятельности предприятия. Подобная трансформация требует внедрения новых технологий управления персоналом, которые помогают: достигать реализации стратегических целей компании, доводя их до уровня каждого сотрудника; оптимизировать процессы в сфере управления персоналом и интегрировать их во все аспекты деятельности предприятия; привлекать, удерживать и мотивировать лучший персонал; реализовывать развитие и обучение кадрового потенциала в соответствии с целями компании и подразделений в максимально удобной форме; осуществлять стратегическое планирование организационных изменений и формировать бюджеты; своевременно принимать эффективные решения, основанные на точном и всестороннем информационном анализе; оптимизировать затраты и повышать эффективность операционной деятельности благодаря новой модели организации управления персоналом; обеспечивать сотрудников механизмами, позволяющими эффективно взаимодействовать в процессе работы.

Особенностями современного управления человеческими ресурсами являются:

1) переход от управления людьми к управлению ресурсами означает, что в организации необходимо не столько руководство людьми (человек как член общества), сколько управление особым экономическим ресурсом, который имеет социальную природу (человек как особый ресурс предприятия);

2) необходимость отказаться от представлений о наемных работниках как о ресурсе, использование которого не требует серьезных материаль-

ных затрат и усилий со стороны работодателя. Человеческие ресурсы, так же как и любой другой ресурс, требуют инвестиций для их освоения;

3) в процессе труда только работник обладает способностью переносить часть своей стоимости на создаваемый им продукт. Поэтому затраты на персонал по своей экономической природе являются инвестициями, которые имеют определенный срок окупаемости;

4) чем дольше конкретный работник трудится на предприятии, тем выше отдача от его деятельности. Это положение превращает длительность периода занятости отдельного работника на предприятии в особую экономическую ценность;

5) при длительном периоде занятости на предприятии, работник создает не только краткосрочный (например, производительность), но также пролонгированный (например, знания) результат труда. Это стимулирует внедрение помимо текущих показателей эффективности, показателей, охватывающих весь жизненный цикл работника;

6) возможности влияния на стоимость человеческих ресурсов превращают инвестиции в персонал в средство повышения индивидуального трудового вклада и важнейший способ капиталовложений;

7) различная стоимость работников на рынке труда и их различная ценность для работодателя стимулируют борьбу работодателей за лучших сотрудников и появление особых программ по их удержанию. Появляется конкуренция нанимателей за обладание лучшими человеческими ресурсами.

В свете реализации данных принципов, решения в области управления человеческими ресурсами организации должны ориентироваться на интеграцию управления человеческими ресурсами в общую систему управления предприятием, приращение компетентности руководителей высшего звена в сфере управления кадрами, общую гуманизацию бизнеса.

Таким образом, в научной литературе управления человеческими ресурсами рассматривается как область научно-практической деятельности, направленная на выявление закономерностей и факторов, разработку методов и технологий, позволяющих организации максимально эффективно привлекать и использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наи-

более полном и качественном достижении организационных целей [3].

Система управления человеческими ресурсами, по мнению Катунин И.В., представляет организационную способность, обеспечивающую разделенное стратегическое видение результата развития и непрерывное обучение (главным образом, организационное) как способ его достижения, а также устойчивость и согласованность направленности и границ совместной деятельности членов трудового коллектива в целях развития организации. Управление человеческими ресурсами как ключевая способность обеспечивает создание и (или) поддержание механизмов формирования корпоративных ресурсов, способностей и компетенций. Управление человеческими ресурсами как динамическая способность выражена в том, что, развиваясь по уникальным историческим траекториям поддерживает организационное обучение и развитие, формируя динамические способности организации, прежде всего, способности к изменению и обновлению [2].

Управление человеческими ресурсами входит составной частью в систему корпоративного (общего) управления организацией. В деятельности по управлению человеческими ресурсами выделяют три объекта управления, которые одновременно целесообразно рассматривать как уровни управления человеческими ресурсами организации: 1) организация как единая социально-экономическая система — носитель коллективных интересов; 2) формальные и неформальные группы внутри организации — носители групповых интересов; 3) отдельные исполнители — носители индивидуальных интересов. Все три уровня сосуществуют в системе управления человеческими ресурсами одновременно, и являются продолжением друг друга. При этом имеется зона, в которой интересы организации, групп и исполнителей совпадают. Содержательно эта зона характеризуется как заинтересованность в процветании организации.

Управленческое решение, принимаемое в рамках управления человеческими ресурсами, только тогда будет наиболее эффективным с точки зрения приложенных усилий и полученной отдачи, когда оно учитывает интересы всех трех объектов управления, не позволяет эгоистичным интересам одного из объектов управления возобладать над другими и, следовательно, не вызывает ответного сопротивления со стороны объектов управления, чьи интересы были ущемлены.

Основные функции инструментов управления человеческими ресурсами: 1) информирование сотрудников; 2) ориентация сотрудников в пространстве организации; 3) вовлечение в процесс труда; 4) уточнение и закрепление границ прав и обязанностей; 5) побуждение к желательному поведению; 6) предотвращение нежелательного поведения и ошибок; 7) контроль и сопровождение деятельности; 8) оптимизация труда; 9) координация действий; 10) обучение; 11) создание положительного имиджа и репутации организации.

Вклад комплексной системы управления человеческими ресурсами в эффективность организации состоит в следующем: 1) помогает организации достигать стратегические и тактические цели; 2) повышает эффективность использования возможностей, способностей и навыков людских ресурсов; 3) снабжает организацию хорошо подготовленными и высоко мотивированными кадрами для реализации стоящих перед нею задач; 4) повышает удовлетворенность сотрудников работой и стимулирует их потребность в самореализации на рабочем месте; 5) развивает и поддерживает соответствующий уровень условий труда, что делает работу в данной организации желанной и производительной; 6) доводит политику в области управления до всех сотрудников; 7) поддерживает требуемый уровень культуры поведения и трудовой дисциплины в организации; 8) планирует и управляет изменениями в организации с учетом интересов отдельных сотрудников, групп и организации в целом; 9) способствует повышению конкурентоспособности организации.

Комплексная система управления персоналом, включает:

1) управление талантами, что помогает повысить эффективность организации благодаря максимизации потенциала каждого сотрудника, удерживать ключевой персонал и снижать затраты на неэффективную деятельность. Управление талантами охватывает такие стратегически важные направления деятельности, как: подбор персонала, работа с кандидатами и найм на работу; планирование, подготовка и проведение мероприятий по выявлению высокопотенциальных сотрудников с поддержкой последующих мероприятий по их развитию и использованию; оценка и аттестации персонала; постановка целей и оценка эффективности деятельности; мотивация персонала и управление вознаграждениями; определение ключевых позиций и формирование кадрового

резерва; развитие и обучение сотрудников на базе кратковременных и долгосрочных планов, отслеживание прогресса работника.

2) базовые процессы управления персоналом включают управление компенсационными пакетами и льготами, а также формирование всей требуемой отчетности.

3) планирование и расстановка кадровых ресурсов. Эффективное использование персонала требует последовательного и своевременного распределения сотрудников с учетом конкретных бизнес-потребностей и требований к квалификации персонала.

Переход к концепции управления человеческим капиталом определяется тем, что персонал сегодня признан ключевым активом предприятия.

Оптимальное развитие и совершенствование потенциала сотрудников является важным условием роста эффективности их деятельности, активности и вовлеченности сотрудников в процесс достижения стратегических целей компании. Это – ключевой фактор повышения удовлетворенности сотрудников своей работой в компании и удержания на предприятии высоко квалифицированных сотрудников. В связи с этим важными аспектами деятельности служб персонала сегодня являются: привлечение сотрудников к тем сферам деятельности и проектам, которые соответствуют их интересам и квалификации; выявление наиболее перспективных и талантливых сотрудников и формирование кадрового резерва для ключевых должностей; своевременное выявление потребностей в получении тех или иных знаний и обеспечение необходимого объема и качества обучения персонала.

Необходимые условия для реализации комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами формируют такие факторы, как партисипативное лидерство и корпоративная культура самообучения. Основными атрибутами партисипативного лидера являются: создание условий для работы и развития подчиненных и их знаний; формулирование видения и стратегии с привлечением персонала в процессы ее формулирования и реализации; доверие и делегирование полномочий подчиненным; становление активным участником команды; гибкость и адаптируемость к внешним изменениям; проактивность; поощрение новых начинаний и инноваций.

Роль корпоративной культуры чрезвычайно важна в процессе управ-

ления человеческими ресурсами в связи с тем, что стратегическое управление человеческими ресурсами часто рассматривается как способ управления человеческими отношениями. Центральная роль при этом отводится лидеру, его способности использовать знания и навыки сотрудников с большей эффективностью для организации. Важным инструментом на этом пути может стать корпоративная культура. Она как социальная структура отражает ценности людей, которые, в свою очередь, формируют поведение сотрудников и тем самым влияют на деятельность организации. Корпоративная культура - единая система, содержащая четыре основных качества, присущих личности: духовное развитие (SQ); умственное развитие (IQ); эмоциональное развитие (EI); физическое развитие (PQ).

Духовное развитие предполагает рассмотрение организации как экономической и социальной единицы, выполняющей свою миссию с социальной ответственностью, т.е. на основе определенных этических норм, с помощью чего формируется определенный имидж, как в качестве работодателя, так и партнера.

Умственное развитие подразумевает предоставление персоналу возможности экспериментировать и учиться на ошибках; предоставление персоналу ролей, содержащих интеллектуальный вызов, и необходимого тренинга для достижения поставленных задач. Данное качество предполагает создание для персонала условий для развития и самообучения (управление знаниями); инновационность, вовлечение и демократизацию.

Эмоциональное развитие предполагает создание организационной среды, основанной на доверии и эффективных коммуникациях; среды, предоставляющей персоналу свободу в проявлении своих эмоций, и обучающей персонал управлять своими эмоциями. Данная характеристика предполагает сплоченность персонала, а также внимание и заботу руководства о каждой личности.

Физическое развитие предполагает обеспечение безопасности и охраны труда персонала, формирование некоего баланса между личной жизнью и работой, поддержание спортивного образа жизни и предоставление медицинских льгот. Этот элемент соответствует принципу предоставления необходимых условий для обеспечения качества труда

и жизнедеятельности персонала.

Выводы. В настоящее время успешность, высокая прибыльность компании определяется наличием у неё конкурентных преимуществ высокого ранга. Персонал, в данном случае, играет одну из ключевых ролей. Поэтому вероятность занять лидирующие позиции на рынке и увеличить эффективность работы заметно повышается у компаний, внедривших в практику своей деятельности комплексный подход к управлению человеческими ресурсами. Теория и методология дальнейшего изучения проблем управления развитием человеческих ресурсов организации будет концентрироваться на следующих основных направлениях: 1) источники знаний – человеческий потенциал и интеллектуальный потенциал, пути их дальнейшего развития и укрепления; 2) формы капитализации знаний – трансформация человеческих ресурсов в человеческий и интеллектуальный капитал, их взаимосвязи и активизация в условиях развития рыночных экономик; 3) среда функционирования знаний – информационная и социокультурная; 4) менеджмент знаний – способы производства, передачи и капитализации знаний, их регулирования и оценки (в том числе оценки человеческого ресурса и человеческого капитала в системе национальных счетов).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Лабаджян М.Г. Стратегическое управление персоналом: российская практика / М.Г. Лабаджян // Современные аспекты экономики. - 2010.- №6 (154). – С. 25-29.
2. Катунина И.В. Система управления человеческими ресурсами в организации, ориентированной на развитие / И.В. Катунина. – М.: Информ-Знание, 2010. - 279 с.
3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева. - М.: Изд-во МГУ, 2012. – 243 с.
4. Дырка С. Управление человеческим капиталом в трансформируемой экономической системе / С. Дырка. - М.: Изд-во РАГС, 2006. –
5. Степанова С.М. Современные тенденции в управлении персоналом: потоковый подход / С.М. Степанова // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А.Некрасова. Проблемы новой политической экономики. – 2006. – Специальный выпуск №3 (Том 12). – С. 192-195.
6. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами / М.Н. Ушева // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3, Т. 2. – С. 173-179.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.