



ЭВОЛЮЦИЯ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ

Наталья АСТАПОВА,

аспирант кафедры регионального управления,
местного самоуправления и управления городом
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины, г. Киев

Summary

The history of the development of human resources was covered, the basic approaches in the theory of human resource management were selected, the evolutionary path of the sphere of human resource management was considered from the traditional model of personnel management to the concept of the relationship to the staff as its most important resource, the basic components of organizational management mechanism and its versatility were identified, the accent was made on an integrated approach to improving the institutional mechanism of human resources management in the article.

Key words: human resource management, organizational structure, management system, development of human resources, components of organizational mechanism.

Аннотация

В статье освещается история развития человеческих ресурсов, выделены основные подходы в теории управления человеческими ресурсами, рассмотрен эволюционный путь сферы управления человеческими ресурсами от традиционной модели управления персоналом до концепции отношения к персоналу как к ее важнейшему ресурсу, определены основные составляющие организационного механизма управления и его многосторонность, сделан акцент на комплексном подходе к совершенствованию организационного механизма управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, структура управления, система управления, развитие человеческих ресурсов, составляющие организационного механизма.

Постановка проблемы. Управление человеческими ресурсами в современном мире не только рассматривается как фактор затрат, но и все больше воспринимается как ценная инвестиция. Проанализировав опыт большинства европейских стран, мы можем наблюдать расширенную тенденцию перехода от общего к более индивидуальному управлению персоналом, с учетом индивидуальных показателей, компетенций, навыков, индивидуальных подходов и ноу-хау. Примерами этого могут служить более гибкая модель использования рабочего времени, возрастающее значение аттестации персонала, сюда также можно отнести снижение значения принципа старшинства. Изменчивое и более индивидуализированное современное гражданское общество требует все больше новых идей для реализации потребностей относительно содержания работы, мобильности, а также сочетания личной, семейной и профессиональной жизни.

Если вернуться к истокам развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами, то можно сказать, что официально она начала формироваться в 1900 г. (вместе с образованием первой организации) [2].

Человеческие ресурсы являются основным двигателем экономической

системы, где всегда присутствуют стратегический (управление человеческими ресурсами) и оперативный (управление персоналом) аспекты.

Следует отметить, что, несмотря на достаточно обширную информацию о теории организационного управления, сегодня недостаточно исследованы его механизмы.

Актуальность темы. Исследование комплексного подхода к совершенствованию организационного механизма управления человеческими ресурсами составляет важнейшую основу долгосрочных преимуществ. Главные особенности: люди наделены интеллектом, их участие в производственном процессе носит сознательный и эмоциональный характер, при котором обязательно следует учитывать интересы человека, организации, региона и общества.

Предметом нашего научного исследования будет сфера управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) в области организационного механизма.

Итак, **целью статьи** является совершенствование сферы УЧР через организационный механизм управления.

Объектом исследования будут человеческие ресурсы, которые одновременно являются производителями и потребителями материальных и духовных благ.

Субъектами в УЧР выступают государство, государственные органы, трудовые коллективы, профессиональные союзы и организации третьего сектора (общественные организации).

Изложение основного материала исследования. Если окунуться в историю исследования в области научного управления развитием человеческих ресурсов, то можно сказать, что одним из первых, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Р. Оуэн (1771–1858 гг.), заявивший, что «его рабочие – «живые машины» – столь же важны для фабрики, как и «неживые машины», и также нуждаются в уходе» [2].

Основоположником первой классической школы управления человеческими ресурсами стал Фредерик Уинслоу Тейлор (1885 г.). В основе его учений лежали такие принципы, как плата человеку, установление расценок на основе точного знания и единообразия расценок. Он рассматривал работников как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач, сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению – это специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она умеет делать лучше всего. Он вы-



делил четыре группы управленческих функций: выбор цели, выбор средств, подготовка средств и контроль результатов [4]. Однако Ф. Тейлор рассматривал работников не как личностей, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач, он лишь усовершенствовал систему материального стимулирования, в то время как для более успешного, эффективного управления мотивацией необходимо было еще изучать и совершенствовать человеческие взаимоотношения, их психологические и адаптационные особенности.

Идеи Ф. Тэйлора находят свое продолжение и развитие у Анри Файоля, принципы которого прежде всего ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина, иерархия, централизация), речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала, то есть солидарности в организации [1, с. 25].

Справедливо будет сказать, что Анри Файоль как основатель классической административно-функциональной школы (1841–1925 гг.) в своих трудах заложил основы методологии современного менеджмента и УЧР, а также рассмотрел четырнадцать принципов управления, лежащие в основе эффективного функционирования управленческого механизма: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство действий, подчинённость интересов, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива и корпоративный дух [8].

Представителями этой школы были такие известные ученые, как, в частности, Г.Ф.Тейлор, Г. Гантт и супруги Гилбреты, Г. Форд, Дж. Муни, Э. Брэч, М. Вебер, Р. Шелтон, которые сделали много для того, чтобы менеджмент и научный подход получили всеобщее

признание. Однако, изучая вопросы эффективности труда, построения продуктивно работающих организаций, некоторые исследователи чувствовали, что резервы для этого следует искать не только в методах и технологиях управления, но и в самом человеке [4].

Продолжил исследования в данной области Элтон Мэйо – основатель школы «человеческих отношений», суть концепции которого состоит в том, что сама работа и производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Его исследования привели к разработке принципов и применению приемов консультирования и тестирования работников в организациях, из чего можно сделать вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Последователи этой школы (А. Райс, Г. Саймон, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Р. Акофф и др.) считали, что непосредственными мотивами деятельности людей лишь частично служат потребности, которые можно удовлетворить с помощью денег. При благоприятном моральном и психологическом климате люди очень отзывчивы на заботу со стороны администрации, и, если им создать соответствующие условия, они автоматически будут трудиться более продуктивно [4].

Представитель этой школы Д. Мак-Грегор выдвинул два подхода к организации управления: принуждение и поощрение («кнут и пряник») и создание условий работникам для самостоятельности, инициативы, изобретательности в достижении целей организации.

В конце 1950-х гг. некоторые представители этой школы выделились в школу «поведенческих наук» (бихевиористскую школу) (от англ. behaviour – поведение) и разработали несколько теорий мотивации, одной из которых является иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу.

Возвращаясь к сфере УЧР, хочется также уделить внимание 1930-м гг., когда принятие нескольких крупных законов о труде привело к росту профсоюзов. И уже в 1950-е гг. начался рост влияния профессиональных союзов на взаимоотношения с руководством и подразделениями, занимающимися вопросами УЧР.

Именно тогда ведение учета заработной платы, пенсионных начислений, поддержание связей с учебными заведениями, а также организация корпоративного отдыха для сотрудников очень часто стали основными задачами кадровых служб. В итоге с введением должности заместителя руководителя по УЧР роль кадровых служб становится более значимой [6].

Проблемы в сфере УЧР были одними из новых для общественных организаций, которые часто называют «третьим сектором» или некоммерческими организациями. В одних странах их еще называют неправительственными, в других – общественными, в третьих – добровольными или неприбыльными.

Традиционный подход к УЧР – это работа с кадрами. Основной приоритет здесь – «максимум эффекта из каждого рабочего места». Он обусловлен главной целью – наиболее рациональным способом произвести продукт (внешний результат работы группы, которую можно назвать «группой эффективности»). За рациональное проектирование деятельности отвечают специалисты-управленцы. Отдельный работник оказывается «по ту сторону» проектирования и, стало быть, наедине со своим собственным эгоистическим интересом. Именно поэтому он нуждается в постоянном внешнем контроле, жесткой «привязке» к функциональному рабочему месту (должностные инструкции, квалификационные требования и т. п.), ограничениях активности [9].

Такой подход к УЧР возник не потому, что его авторы считали, что человек в принципе не может обладать творческими способностями, интеллектом, желанием сделать работу как можно лучше. Рассматривалась позиция работника – эгоистическая, антиобщественная по своей функции, в отличие от позиции управленца, чья функция – добиться общего блага наиболее эффективным образом. В такой постановке работника делали таким, чтобы им нужно было управлять. Человек может быть в «рабочем состоянии» только тогда, когда он свободен, а свободным нельзя быть в одиночку: открытие человеком своей свободы возможно только в ситуации групповой деятельности. Этот момент осознания свободы и нужно уметь «растормозить». Так возникает тема лидерства. Задача лиде-



ра – открывать доступ к человеческой мотивации. Лидер – тот, кто умеет понять человеческие ресурсы – этот разнообразнейший набор знаний, умений и опыта – как общие ресурсы группы. Лидер берет на себя всю полноту ответственности за обеспечение взаимных контактов. Концепция группового лидерства предполагает, что члены группы принимают функции лидера в той или иной области коллективной деятельности. Лидерские навыки, которые помогают в работе группы – это сопереживание, умение внимательно слушать, «выуживая» в разговоре точки соприкосновения; умение поддерживать интерес и энтузиазм. Лидер помогает развить сознание своей силы в участниках группы, показывает, что общественность способна изменять существующие социальные институты. Функция лидера состоит в том, чтобы эффективно концентрировать и использовать силу, внутренне присущую группе, а не влиять «сверху» своим авторитетом [9].

В современном мире лидер должен уметь делегировать, сотрудничать, информировать, общаться, привлекать людей к труду в соответствии с их способностями, оценивать, продвигать, мотивировать, ставить цели, координировать, критиковать, определять результативность, самообучаться и меняться. И это только несколько из составляющих основу лидерства.

Если мы вернемся к теории УЧР, то сможем сказать, что во второй половине XX века выделились три основных ее подхода.

Экономический подход, в котором ведущее место отводится технической подготовке работников на предприятии, а не управленческой.

Организационный подход, который сформировал новый взгляд на персонал, в котором организация рассматривается как живая система, плотно упакованная и неразрывно связанная с окружающей средой, как совокупность элементов, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля. В целом он фиксировал внимание на таких ключевых моментах:

- необходимость учета специфики окружающей среды, в которой функционирует организация;

- понимание организации как взаимосвязи внутри- и межорганизацион-

ных подсистем, выделение ключевых подсистем и анализ способов управления их отношениями со средой;

- необходимость баланса подсистем и устранения дисфункций.

В организационном подходе для повышения эффективности УЧР необходимо выработать у рабочих мультивариантный подход, анализируя возникшие проблемы, инициировать дискуссии между сторонниками различных точек зрения, что приведёт к переосмыслению целей организации, культивировать у рабочих такие качества, как открытость и рефлексивность, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, которые способны реализовать все эти принципы [11].

Гуманистический подход представляет собой организацию как культурный феномен, где акцент делается на том, насколько рабочие интегрированы в существующую систему ценностей организации и насколько они готовы к изменениям ценностей в связи с переменами в условиях их жизни и деятельности.

Данный подход играет позитивную роль в понимании организационной реальности, так как организация как культурный феномен позволяет понять, каким образом в организационной среде осуществляется совместная деятельность людей. Он показывает, как формировать организационную действенность и влиять на нее через нормы, язык, традиции [11].

В начале XXI века парадигма гуманистической концепции УЧР получает все большее развитие, в её основе лежит модель «ресурсного» управления персоналом, согласно которой УЧР строится на кадровом планировании, научном управлении образовательными, производственными и другими социально значимыми процессами в организации. Управление персоналом производится на основе целого ряда характеристик человека, которые являются его личными ресурсами (умения, навыки, объем знаний, опыт, ответственность и другие динамические характеристики).

Таким образом, эволюционный путь сферы УЧР ведёт от традиционной модели управления персоналом до концепции отношения к персоналу как к её важнейшему ресурсу.

Структура управления является центральным элементом организационного механизма управления, и именно от неё зависит вся его деятельность, с помощью которой сочетаются различные её стороны (техническая, экономическая, производственная, социальная), регламентируются внутренние производственные связи и достигается устойчивая система взаимоотношений. Многосторонность организационного механизма управления несовместима с использованием каких-либо однозначных методов, необходимо сочетание научных методов и принципов, системный подход, а также изучение отечественного и зарубежного опыта.

Составляющие организационного механизма управления (структурные, организационно-административные, информационные механизмы) обладают свойством комплексности воздействия, поскольку, будучи организационными по основному характеру своего воздействия, они носят одновременно черты экономического, мотивационного, информационного механизмов и в силу этого имеют сильные взаимосвязи с последними [3] (см. рис. 1).

Для низового (предприятие) и среднего (корпорация) уровней организации производства и управления характерен следующий состав структурных механизмов развития:

- механизм гибкой перестройки системы целей (выделение приоритетов);

- механизм усиления организационного потенциала предприятий и корпораций за счет рационализации структуры организации;

- механизм взаимодействия и взаимопроникновения субъектов хозяйствования [3; 5].

На региональном и межрегиональном уровнях данный состав дополняется еще механизмом структурной перестройки экономики.

Основными составляющими организационно-административного механизма являются программно-целевое планирование развития производства (инвестиционные программы, бизнес-планы), стандартизация и сертификация. Программно-целевое планирование имеет организационно-экономическое содержание, стандартизация и сертификация – организационно-техническое содержание. В рыночной экономике, в условиях децентрализации



управления возрастает роль информационных механизмов, особенно для производств, потенциал которых соответствует постиндустриальной эпохе. Включение предприятий и корпораций в международную производственную кооперацию возможно при условии существенного роста их информационно-

го потенциала. Для современного этапа развития производства целесообразно формирование информационного механизма в составе механизма организации оперативной и фундаментальной научно-технической информации о новейших достижениях отечественной и зарубежной науки и техники; механиз-

ма распространения (диффузии) нововведений на основе разнообразных контактов разработчиков и потребителей технических и организационных новшеств; механизма маркетинговой информации о состоянии рынка потребительских товаров, рынка технологий и рынка промышленной (интеллек-

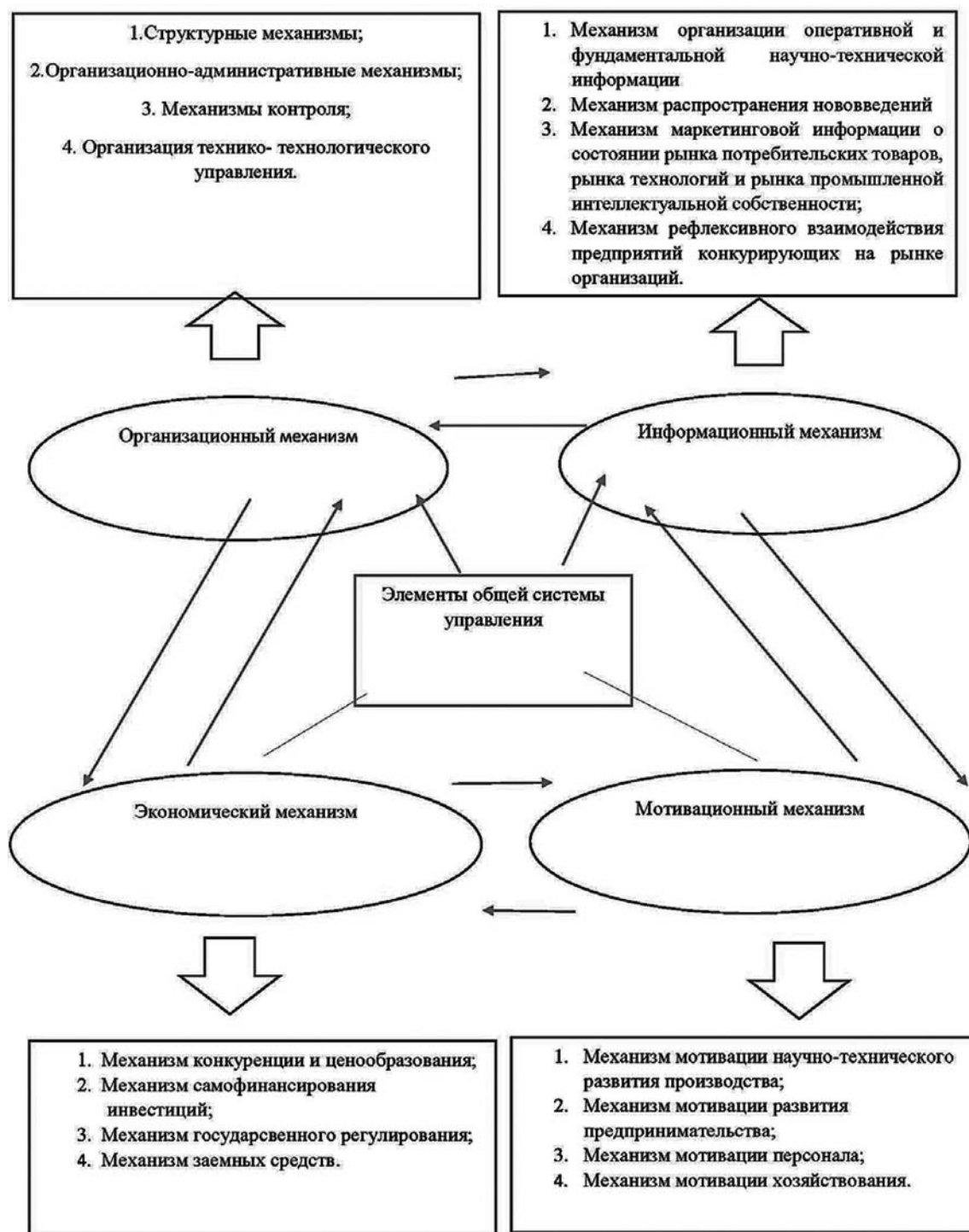


Рис. 1. Элементы общей системы управления



туальной) собственности; механизма рефлексивного взаимодействия предприятий, конкурирующих на рынке, и соперничающих организаций – разработчиков новых видов продукции и технологий [10].

Изменения организационного механизма управления, безусловно, очень нужны. И они должны быть результативными, комплексно спланированными и касаться коренных преобразований организационной структуры управления – перехода от одной схемы к другой (к примеру, от функциональной к матричной). При этом обязательно надо учитывать ряд организационных параметров, таких как организационная структура, производственные и информационные технологии, человеческие ресурсы, а также корпоративная культура.

Выводы. Основной миссией организационного механизма УЧР является поиск новых возможностей и обеспечение конкурентоспособности организации.

С целью формирования целостности составляющих организационного механизма УЧР хочется выделить несколько основных составляющих элементов [12]:

1) структурные механизмы, решающие вопросы моделирования структуры деятельности (специализация) организации; формирования организационной структуры предприятия, формирования структуры рынков;

2) организация планирования и управления, направлением которой является стратегическое и оперативное планирование, а также формирование стратегий, разработка бизнес-планов и бюджетирование;

3) механизмы контроля, они необходимы как на стадии проектирования стратегии развития организации, так и в процессе ее реализации, они позволяют выявить резервы и возможности организации, определить ее направления к изменениям условий внешней среды;

4) организация технико-технологического управления; она дает возможность путем проектирования создавать единую нормативную организационно-техническую основу специализации производства, обеспечивать защиту прав потребителей, а также безопасные условия труда, активизировать внедрение в производство новых технологий и др.

Организационный механизм УЧР должен быть целостным и одновременно должен обладать рациональной обособленностью его элементов. Так как любое изменение одного элемента обязательно приводит к некоторым изменениям других элементов, при этом некоторая обособленность отдельных элементов организационного механизма УЧР должна давать возможность компенсировать издержки у других элементов.

Таким образом, организационный механизм УЧР должен включать в себя весь комплекс предложенных выше механизмов для функционирования в общей системе управления.

Список использованной литературы:

1. Управление человеческими ресурсами. Стандарт третьего поколения : [учебное пособие] / [А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина]. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.

2. История развития и концептуальные источники науки управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://studme.org/1732060215287/menedzhment/istoriya_razvitiya_kontseptualnye_istochniki_nauki_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.

3. Круглова Н.Ю. Хозяйственное право : [учебное пособие] / Н.Ю. Круглова. – 2-е изд. – М. : РДЛ, 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bibliotekar.ru/hozyaystvennoe-pravo/6.htm>.

4. Лекциопедия библиотека лекционного материала // Лекциопедия – 2013. Школа научного управления (1885 – 1920 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lektsiopedia.org/lek-15961.html>.

5. Организационный механизм управления // Центр Креативных Технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru/lib/right/right-0010>.

6. Основы управления человеческими ресурсами. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://studme.org/14170120/menedzhment/osnovy_upravleniya_chelovecheskimi_resursami#626.

7. Организационный механизм // Вся электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bibliotekar.ru/hozyaystvennoe-pravo/6.htm> стр10.

8. Принципы управления Анри Файоля // Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/anri-fayol.html>.

9. Развитие человеческих ресурсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.owl.ru/win/books/ngoinic/razd2-1.htm>.

10. Текст лекций «Экономическое право» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/E-KONOM-PRAVO.pdf>.

11. Управление человеческими ресурсами // Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html>.

12. Шумилова А.В. Организационные системы: теория и практика управления / Механизмы реализации стратегии организации // Евразийский международный научно-аналитический журнал // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 1/2 (17/18) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=965>.