

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

© 2015 Бурматнова Оксана Владимировна

© 2015 Зайцева Юлия Валерьевна

© 2015 Максаков Александр Николаевич

© 2015 Старостина Оксана Владимировна

© 2015 Черепанова Екатерина Геннадьевна

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: burmatnova2012@yandex.ru, zaitseva_yu@mail.ru,

maksakov90@gmail.com, e.k.aterina@mail.ru

Проведено исследование системы современного управления человеческими ресурсами, выделены аспекты ее совершенствования. Кроме того, предложены направления по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в русле гуманистической психологии и с точки зрения комплексного подхода, путем анализа понятия “управление человеческими ресурсами”, обзора подходов и классификаций теорий управления человеческими ресурсами, методов и особенностей управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, персонал, методы, модель управления, особенности, классификации.

Становление рыночных отношений в России перед современным отечественным менеджментом поставило ряд новых задач, в частности вопросы перестройки кадровой работы, использования дефицитных и дорогостоящих кадровых ресурсов, повышения эффективности труда. Они имеют ключевое значение для приспособления предприятий к измененной и новой для них экономической ситуации.

Основной проблемой для управленцев в современных условиях является определение методов и стилей управления персоналом, а также создание и применение эффективных и рациональных систем мотивации труда, учитывающих конкретные факторы внутренней и внешней среды предприятия.

Очевидно, что не существует универсальных способов управления. В этой связи каждый менеджер должен самостоятельно осуществить выбор эффективных (оптимальных) способов, приемов, форм и методов управления.

Управление человеческими ресурсами все больше признается важнейшей областью жизни организации, которая способна значительно повысить ее эффективность. Управление человеческими ресурсами можно рассмотреть с разных точек зрения.

Управление человеческими ресурсами - это стратегическая функция, она предполагает: создание и совершенствование кадровой стратегии; отбор персонала, следуя философии организации; сведение к минимуму трудовых споров и формирование благоприятного социально-психологического климата на рабочих местах; кроме того, поощрение усилий коллектива, направленных на стимулирование с учетом качества личной деятельности и улучшение организации. В каждой организации сотрудник - это в первую очередь индивидуальность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и в последнюю очередь - инструмент для извлечения и обеспечения прибыли.

На процесс формирования современной модели управления в России большое влияние оказывает зарубежный опыт. Положительным в этом смысле выступает то, что внимание все больше привлекается к человеку в качестве социального аспекта управления: на человека направлен менеджмент, важно выявление его потенциальных возможностей. Соответственно, необходимо делать усилия людей эффективными и их самих способными к совместным действиям.

Реализация принципа эффективного использования индивидуального потенциала персонала,

который находится в основе управления персоналом на данном этапе, осуществляется по трем основным направлениям:

1) формирование необходимых условий для многогранного развития индивидуального потенциала человека;

2) предоставление условий для максимальной активизации потенциала работников компании с целью достижения требуемых задач;

3) систематическое и непрерывное развитие качеств работников в профессиональной сфере в связи с долгосрочными целями развития организации.

Выделяют четыре основные школы, которые описывают, как функционируют организации и персонал, работающий в них, и как управлять этими трудовыми ресурсами: классическая школа (Ф. Тейлор), школа человеческих отношений (Э. Мэйо), системный подход (Н. Винер) и теория случайности (Дж. Вудворд).

Некоторые ученые выделяют такие школы, как: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (количественная школа).

Со второй половины XX в. теории, использовавшиеся для работы с персоналом, тяжело сводить воедино и отражать в классификации в связи с тем, что появилось большое количество школ в сфере кадрового менеджмента, также из-за обширного обмена опытом классификация не может быть составлена точно. Тем не менее стоит выделить два основных подхода:

1) теория индивидуальной ответственности, которая основной целью ставила увеличение предпринимательской активности персонала, таким образом сделав более конкурентоспособным и все предприятие в целом, также имело место стимулирование личностного профессионального развития, чтобы персонал был более заинтересованным;

2) теория командного менеджмента, отражающая общие цели и ценности, поведение как любого отдельного работника, так и всего коллектива, коллективную ответственность за эффективность работы, за применение в работе группового и индивидуального потенциалов, участие каждого работника в самоорганизации и в самоуправлении деятельности коллектива, помощь коллег друг другу, их взаимозаменяемость, а также взаимный контроль¹.

Другие ученые выделяют экономический, органический и гуманистический подходы к управлению персоналом.

В экономическом подходе объектом управления персоналом являются трудовые ресурсы, основными задачами управления персоналом ставятся стимулирование, отбор способных сотрудников, нормирование труда.

Персонал, человеческие ресурсы выступают объектом управления персоналом в органическом подходе, выделяют следующие задачи: разработка разнообразных программ, которые ориентированы на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации); обучение персонала - углубление как универсализации, так и специализации; изучение специфики потребностей; создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников.

В гуманистическом подходе объектом управления персоналом является человек, главные задачи: развитие культуры компании, адаптация - формирование правил и норм поведения, задание ценностей, символизация.

Изменения в корпоративном управлении, наметившиеся в начале XXI в., были вызваны структурой промышленности и глобализацией рынков, демографией рабочей силы, сдвигами в рабочих местах, непрерывными и быстрыми изменениями, как технологическими, так и организационными, ориентацией на большие доходы собственников. Они являются стратегическими.

Перечисленные изменения охватывают кадровую работу в организациях и в целом бизнес, где выделяют следующие сдвиги:

- от самообеспечения - к партнерству;
- от централизованных, иерархических структур - к гибким и децентрализованным структурам;
- от патриархальных способов управления - к делегированию разнообразных полномочий;
- от ориентации на низкую себестоимость и большие объемы - к ориентации на инновации, быстроту и качество;
- от работы без каких-либо ошибок - к ее измеряемым усовершенствованиям;
- от закрытой системы - к открытой организационной системе.

В XXI в. кадровая стратегия включает два основополагающих элемента: стратегические намерения и направления.

Пересмотр сложившейся системы занятости, системы стимулирования и оплаты труда является приоритетным направлением.

В сфере управления человеческими ресурсами стратегическое мышление ограничивается существующими системами, также они препятствуют положительной реализации новых стратегий, поскольку ограничивают свободу менеджеров по персоналу.

Следующее приоритетное направление - это уменьшение издержек, связанных с нерациональным использованием кадрового потенциала и с избыточными трудовыми ресурсами в организации. Помимо того, кадровые службы своим стандартным способом организации работы именно сами и выступают одной из причин излишних издержек. Восстановление эффективного взаимодействия со структурными подразделениями компании является некоей гарантией уменьшения данных издержек.

По сравнению с капиталом, технологиями, сырьем и знаниями, которые могут быть практически мгновенно доступными, наименьшей мобильностью характеризуется персонал компании. Однако, в отличие от ухудшающихся в процессе эксплуатации основных и оборотных фондов, с возрастом человеческий капитал в рамках своего жизненного цикла становится лучше, приобретает опыт и навыки.

Наиболее явное определение - это управление человеческими ресурсами на предприятии в качестве процесса воздействия на фактических и потенциальных будущих сотрудников с применением системы специальных методов для эффективного и оперативного достижения целей компании. При новых условиях хозяйствования управлению персоналом в компании должна предшествовать разработка концепции управления персоналом, которая будет содержать обобщенные представления о целях, сущности, задачах, методологии, принципах, технологии и структуре управления персоналом.

Содержание современного этапа управления персоналом составляют: участие руководителей разнообразных уровней в реализации единой кадровой политики; определение функции управления персоналом; интеграция деятельности руководителей и кадровиков, непрерывное участие вторых в роли советников для руководителей при рассмотрении важных вопросов относительно персонала в подразделениях и на различных уровнях

корпорации; вовлечение управления персоналом в определение организационной структуры и стратегии компании; системное решение вопросов управления человеческим капиталом, основываясь на единой кадровой политике предприятия.

Проанализировав современное управление человеческими ресурсами в России, можно сделать вывод: большое количество проблем, связанных с использованием социально-психологических методов управления, появляются из-за недостаточного понимания происхождения таких методов. Теоретически данная проблема недостаточно разработана, и это проявляется в классификации данных методов. Выделяют следующие цели психологических методов:

1) становление социальных норм поведения;
2) учет социально-психологических характеристик людей (черты характера, темперамент, способности), формирование трудовых коллективов, совместная работа внутри которых будет благоприятной;

3) социальное стимулирование, что подразумевает создание у людей заинтересованности в достижении некоторых целей, а также в выполнении работы. Имеет значимость удовлетворение культурных и социальных потребностей, стимулирование повышения общеобразовательного уровня, эстетического и морального развития культурного роста;

4) система социального регулирования, сводимая для учета действительного взаимодействия социальных интересов. В нее входит применение обязательств, договоров, установление порядка в распределении каких-либо благ;

5) воспитательная работа;

6) атмосфера в коллективе, ее создание, а также поддержание, что благоприятно будет сказываться на работе в целом².

Выделяют классификацию методов управления группами, а именно процессами, которые осуществляются коллективно:

1) методы активации (обмен опытом, моральное стимулирование, предоставление информации о положительных результатах работы, самокритика, критика, соревнование);

2) методы ролевых изменений (повышение престижа роли с помощью введения отличительных знаков, униформы);

3) методы социального нормирования, основанные на улучшении социальных отношений введением норм, которые в разнообразных ситуаци-

ях регулируют поведение отдельных людей, коллективов и групп. Например, памятные традиции, фотоальбомы, социальная профилактика, поручительство, дисциплинарная помощь, также обсуждение на общем собрании поступков, общественный выговор;

4) методы агитации, пропаганды.

Кроме того, социально-психологические методы управления разделяют в зависимости от способов и масштабов воздействия:

1) социологические (применяются в процессе производственного взаимодействия, направлены на группы сотрудников);

2) психологические (направлены на конкретную личность, на ее внутренний мир).

Применяя социологические методы, можно оценить назначение, место сотрудников в коллективе; для достижения конечного результата труда воспользоваться мотивацией персонала; определить неформальных лидеров; предупредить конфликты в коллективе, наладить эффективные коммуникации.

Выделяют такие социологические методы, как социологическое исследование, оценка индивидуальных качеств, соревнование, социальное планирование, управление конфликтами.

Кроме того, существуют такие социологические методы управления, как проведение социологических исследований, оценка индивидуальных качеств, социальное планирование, управление конфликтными случаями, соревнование.

Психологические методы управления включают в себя профессиональный отбор, обучение, психологические методы мотивации и гуманизации трудовой деятельности.

Исходя из психологической теории направленности (на себя, на задачу, на взаимодействие), можно выделить основные стили управленческой деятельности:

1) стиль, который минимально ориентирован на людей и максимально на задачу;

2) стиль, ориентированный минимально на задачу и максимально на людей, что сводит к минимуму существование власти;

3) стиль, стремящийся к минимуму, ориентацией как на задачу, так и на людей;

4) стиль, который отражает степень заинтересованности в задаче и в людях на среднем уровне;

5) стиль, который характеризуется заинтересованностью в людях на высоком уровне в то же время при максимальной ориентированности на задачу;

6) оппортунизм, выражающийся в изменчивой совокупности стилей (комбинации), ориентирован на удовлетворение эгоцентрических потребностей;

7) патернализм, где основными являются мотивы приобретения, а также поддержания высокого статуса в неформальной структуре.

Тем не менее на практике более распространены следующие стили руководства:

1) авторитарный (директивный);

2) демократический (коллегиальный);

3) пассивный (попустительский).

Стили управленческой деятельности могут зависеть от различных факторов внешней среды, например, от окружения человека, от личностных особенностей руководителя, а также от характера профессиональной деятельности работника. В совокупности эти факторы оказывают влияние на создание индивидуального стиля управления персоналом.

Проанализировав различные научные подходы и методы организации управления, можно выделить основные задачи управления персоналом:

- подбор кандидатов на должности;
- регулирование и анализ личных и коллективных взаимоотношений;
- рациональное управление мотивацией;
- психологическая диагностика;
- информационное обеспечение управления персоналом;
- адаптация персонала;
- анализ потребностей в персонале и кадрового потенциала;
- планирование деловой карьеры;
- управление конфликтами (производственными и социальными);
- эргономика труда;
- психофизиология трудовой деятельности³.

Часто применяется комплексный подход к мотивации труда, в него входят следующие элементы:

- планирование мероприятий по повышению квалификации с учетом профессиональных способностей и желаний персонала;
- привлечение к принятию важных для предприятия решений;
- культура предприятия, а именно общие социальные ценности и нормы для всех работников предприятия;
- развитие партнерства (система участия);
- оценка персонала по стандартным критериям, определенным заранее;

- регулирование отношений между руководством и подчиненными, следуя установленным нормативным положениям в соответствии с концепцией управления в организации;

- своевременное информирование персонала относительно нужных данных о делах предприятия;

- улучшение имиджа предприятия⁴.

Тенденции современного управления персоналом имеют масштабный характер, в них наблюдаются поиски многих компаний с целью создания эффективных систем реализации как производительного, так и творческого потенциала.

Для новой концепции главным теоретическим аспектом можно считать признание социальной и экономической ценности человеческих ресурсов. Соответственно, как и другие экономические ресурсы, они требуют инвестиционных вложений для своего развития.

Согласно психологической теории развития личности (А. Маслоу) движущей силой развития личности является удовлетворение потребностей в самоактуализации, самоуважении, общении, в безопасности, физиологических потребностей⁵. В связи с этим можно предложить направления работы по управлению персоналом:

- вовлечение персонала в процесс труда;

- преобразование работы в основное средство самовыражения персонала.

Стоит выделить направления деятельности по поддержке персонала:

- сотрудникам необходимо иметь защищенность, соответственно, для этого нужно осуществлять программы социального, пенсионного страхования, оказывать поддержку при болезни, создавать безопасные условия труда, гарантии занятости;

- необходимо иметь перспективы карьеры внутри организации, чтобы у персонала развивалась ответственность, самоидентичность;

- обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии;

- способствовать общению коллег между собой для ощущения собственной значимости.

В основе содержания деятельности по управлению персоналом лежат принципы структурирования организации:

- создавать условия для самоорганизации как отдельного работника, так и всего коллектива;

- развивать специализацию и универсализацию персонала;

- не оставлять без внимания окружающую среду, где существует организация;

- создавать связи между отдельными частями организации.

Кроме того, не следует ограничиваться только гуманистическим подходом к развитию личности. Можно использовать достижения психологии мотивации, в частности исследования о внешней и внутренней мотивации (Соломин) дифференциальной психологии, например, гендерные аспекты профессиональной деятельности, индивидуально-типологические различия в отношении к работе⁶. Достижения психологии труда о психологических особенностях субъектов труда в разнотипных профессиях⁷ могли бы существенно обогатить систему управления персоналом. Также можно применять нетрадиционные методы управления персоналом, в частности учитывать психологические особенности работников в зависимости от месяца рождения⁸. Знания социальной психологии, например воздействия ценностно-ориентационного единства коллектива на результативность трудовой деятельности, оказываются незаменимы в ситуации формирования эффективного трудового коллектива. Большое влияние на современное состояние управления персоналом оказывает мотивационный подход, в частности к оценке карьеры⁹.

В целом, используя научные разработки отечественных и зарубежных психологов с учетом особенностей конкретных предприятий, целей и задач управления, необходимо придерживаться комплексного подхода, внедрять инновации целесообразно, последовательно и алгоритмично. И тогда эффективный результат по совершенствованию системы управления персоналом не заставит себя ждать.

Первостепенность вопросов качества продукции и влияние на ее конкурентоспособность, переход к рыночным отношениям усилили значимость высокого профессионализма и творческого отношения к труду. Это подталкивает к поиску новых форм управления, развитию потенциальных способностей персонала, стремлению развивать его мотивацию к трудовой деятельности. Управление человеческими ресурсами является важнейшим направлением деятельности компании и считается основополагающим фактором экономического успеха организации, оно даже впереди улучшения технического процесса (по значимости): при наличии любой новейшей тех-

нологии работа может быть загублена неквалифицированным персоналом. Таким образом, ключевым элементом бизнеса является управление человеческими ресурсами, технология управления кадрами.

Современное управление человеческими ресурсами можно представить на трех уровнях:

- как совмещение искусства управления и науки;
- как процесс принятия управленческих решений и вид деятельности;
- как аппарат управления деятельностью организации.

Кроме того, теории управления должны быть адаптированы к культурным, экономическим и психологическим условиям общества, где они реализуются.

Как показывает анализ научной литературы и изучение опыта практической деятельности в период совершенствования системы управления человеческими ресурсами, следует учитывать особенности кадрового менеджмента в современных экономических условиях. Необходимо переходить в русло конкретной практической деятельности, основанной на фундаментальных мето-

логических исследованиях системы управления человеческими ресурсами.

¹ См.: Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление человеческими ресурсами. Москва, 2008; Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. Москва, 1998. С. 371-374.

² Социально-психологические методы управления : практ. пособие для менеджера. Москва, 2001.

³ Управление человеческими ресурсами организации / под ред. А.Я. Кибанова. Москва, 2007.

⁴ См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учеб. для вузов. Москва, 1998; Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. Москва, 1997.

⁵ Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (основные положения, исследования и применение). Санкт-Петербург, 1997.

⁶ Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. Санкт-Петербург, 2008.

⁷ Климов Е.А. Психология профессионала. Москва; Воронеж, 1996.

⁸ Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала//Управление человеческими ресурсами. 2003. № 4.

⁹ Сытник Н. Мотивационный подход к оценке карьеры// Управление человеческими ресурсами. 2008. № 3.

Поступила в редакцию 05.08.2015 г.