

Тема 2. Эволюция концепций и методов управления человеческими ресурсами организации

2.1 Эволюция концепций управления человеческими ресурсами организации.

2.2 Философия и процесс HR - менеджмента

2.3 Эволюция науки и практики управления персоналом в российских организациях

2.1 Эволюция концепций управления человеческими ресурсами организации

В целом тенденции управления людьми в организациях носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. основополагающим теоретическим положением *новых* подходов к управлению людьми в деловой организации является: *признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.*

Таблица 2.1¹

Эволюция концепций управления персоналом

Годы	Концепции	Работник рассматривается как...
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация для людей

Этап 20-40-х гг. – период технократического менеджмента. Он характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Тейлористская концепция полагала, что труд – это, прежде всего, индивидуальная деятельность и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер, делает труд рабочего менее производительным. Вместо чело-

¹ Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М. : Юриспруденция, 2002. – С.32.

века как личности рассматривается только его основная функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени.

В 50–70-е гг. внедрение новой техники и технологии потребовали кардинальной *перестройки организации и управления трудом*:

- усложняется механизм трудовой мотивации с переориентацией его на творчество, повышение квалификации;
- создается система непрерывного профессионального образования;
- развивается социальное партнерство;
- повышается роль организационной культуры;
- пересматриваются принципы занятости с акцентом на гибкие и индивидуальные формы трудовой деятельности.

Человек начинает рассматриваться не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, субъект трудовых отношений.

В 80—90 гг. работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: *трудовой функции, социальных отношений и личности*. Люди рассматриваются как ключевой ресурс, как социальная ценность, обосновывается целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к формированию, использованию, развитию людей в организации подобно другим видам ресурсов.

Подлинную революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления, основные черты которой заключаются в следующем.²

1. Всестороннее внимание к работникам – наиважнейшая составляющая японской системы управления;
2. Пожизненный найм рабочих и служащих;
3. Персональное продвижение по принципу «старшинства»;
4. Система планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение или смену видов деятельности;
5. Коллективные ценности и высокая трудовая мораль;
6. Групповой метод принятия решений;
7. Ориентация на качество;
8. Интенсивное общение;
9. Развитая система социальных льгот и услуг;
10. Система оплаты труда в зависимости от стажа.

При анализе *японской* системы управления часто подчеркивается, что главное – это *управление людьми*, тогда как в *американском* управлении – это *управление фондами*, которые должны обеспечивать доход от вложений. Исходя из этого, в США сформировалась прагматическая теория «человеческого капитала», в рамках которой признается, что человек – это один из ресурсов для достижения целей фирмы. Любые «вложения» в него (оплата труда, социальное обеспечение, повышение квалификации и т.п.) должны, в конечном счете, окупаться приращением прибыли.

² Там же, с.32.

Японская система управления включает «корпоративную философию», «организационную культуру», которые сильно влияют на поведение людей в процессе труда. Такой подход создает предпосылки для более тесной идентификации личных интересов с интересами организации.

Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

1. Ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
2. Постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
3. Поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
4. Рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;
5. Связь с жизнью, ценностное руководство;
6. Приверженность к своему делу;
7. Простая организационная форма и скромный штат управляющих;
8. Свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей и максимальной автономии рабочих групп.³

Другой американский ученый У. Оучи, в своей «теории Z» выделил следующие принципы управления человеческими ресурсами⁴:

- долгосрочный найм работников;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- оценка кадров и их продвижение;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- неформальный контроль.

Таблица 2.2

Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления

Японская организация	Американская организация
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные тонкие механизмы контроля	Формальные, количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решения	Индивидуальное принятие решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность

³ Приводим по: Макарова И.К. Управление персоналом, с.34-35.

⁴ Там же, с. 34.

Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору
---	---

Главными особенностями современного менеджмента является:

- повышенное внимание к человеческому фактору;
- возрастание роли и статуса служб по управлению человеческими ресурсами, которые из традиционно периферийных преобразуются в стратегические подразделения, определяющие успех деятельности и конкурентоспособность организации.

Новые условия развития общества:

- Глобализация экономики;
- Обострение рыночной конкуренции;
- Быстрые изменения и нововведения в обществе и экономике;
- Технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте;
- Информация как фактор развития общества;
- Социальная ответственность бизнеса;
- Гуманизация труда.

2.2 Философия и процесс HR – менеджмента

Философия HR – менеджмента

Западные ученые отмечают, что... «появление в 1980-х годах нового подхода, названного ими «Human Resource Management»⁵, должно было стать началом коренных изменений в науке управления. Но произошло всего лишь переосмысление процессов внутри организации. Управление персоналом выросло и развилось вместе с ростом размеров и разнообразия организаций. Оно пребывает в муках фундаментальных изменений, потому что устоявшийся процесс пошел в обратную сторону и *организация как сущность* находится на спаде. Мы заново открываем организацию *как процесс*.»⁶

Далее ученые отмечают, что, с одной стороны, *HR – менеджмент* представляет собой более современное и, как предполагается, более внушительное название того, что долгое время называлось «управление кадрами», «управление персоналом». С другой стороны, так же широко этот термин применяется для обозначения особого подхода к управлению людьми, заметно отличающегося от «управления кадрами». В таком случае *HR – менеджмент* означает нечто большее, чем просто обновление старого названия. Этот термин предполагает отчетливую направленность деятельности организаций в сторону людей, означает концепцию, призванную служить современной организации более эффективно, чем «традиционное «управление персоналом»».

⁵ В дальнейшем мы будем пользоваться терминами «управление человеческими ресурсами» (УЧР) и «Human Resource Management» (HR – менеджмент) как синонимами.

⁶ Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: учебник / Пер. с англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2004. – С.18.

Четыре задачи являются основой всей «HR – деятельности» :
 1) кадровое обеспечение; 2) руководство качеством исполнения; 3) управление изменениями; 4) администрирование (хранение точных данных о сотрудниках, учет их трудовых достижений, посещаемости, обучения, условия найма и личных сведений, контроль охраны здоровья, организация безопасного труда, предписанные законодательствами условия организации и оплаты труда и пр.).

Третье значение, обычно придаваемое термину «Human Resource Management» (HR – менеджмент), – это определенный способ выполнения всего спектра деятельности по организации описанных выше четырех задач.

Таблица 2-3⁷

Управление персоналом (кадрами) и HR – менеджмент

Функции, задачи	Управление персоналом	HR -менджмент
Сроки и планирование	Краткосрочность, планирование в результате реакции на явления ad hoc (целевое), ограниченное	Долгосрочность, активное, стратегическое, комплексное
Психологический контракт	Подчинение	Заинтересованность
Системы контроля	Внешний контроль	Самоконтроль
Трудовые отношения	Плюралистские, коллективистские, низкая ответственность	Унитаристские, индивидуалистские, высокая ответственность
Предпочитаемые структуры / системы	Бюрократические / механистические, централизованные, определенные роли	Взаимозависимые, распределение полномочий, гибкие роли
Роли	Специалист / профессионал	В большой степени интегрированные в линейное руководство
Критерии оценки	Минимизация затрат	Максимальная утилизация (учет человеческих активов)

⁷ Там же, с.24.

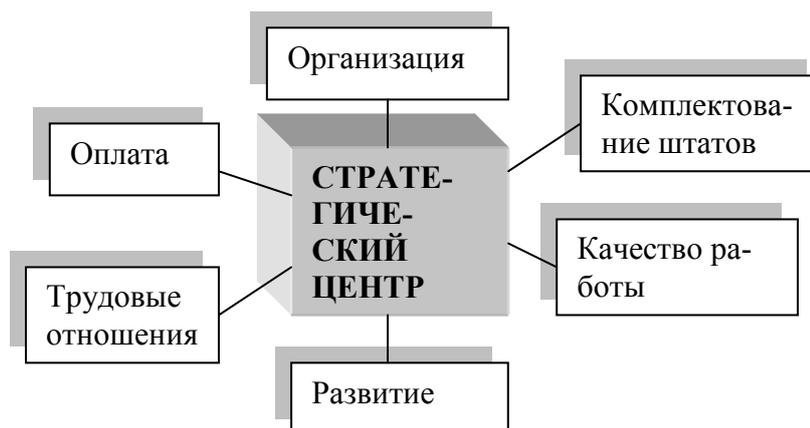


Рис.2.1 Процесс HR –менеджмента

Западные ученые отмечают, что «фактически разница между приведенными подходами чрезвычайно мала, но есть важные отличия». К числу таких отличий относят следующие:

- 1) HR – менеджмент концентрирует внимание на том, что сделано для менеджеров, а не на том, что сделано менеджерами для других сотрудников;
- 2) Линейным руководителям в HR –менеджменте отводится более активная роль;
- 3) HR –менеджмент предполагает ответственность высшего руководства за управление культурой организации.

HR –менеджмент является седьмым (последним) этапом в историческом развитии управления персоналом⁸.

Итак, **Философия HR – менеджмента** заключается в следующем: современное управление персоналом, называемое «HR – менеджмент», – «это последовательные действия, которые, во-первых, позволяют работнику и организации, использующей его умения и навыки, прийти к соглашению о задачах и характере их трудовых отношений и, во-вторых, обеспечивают выполнение этого соглашения».

Только удовлетворяя потребности каждого, кто вносит свой вклад в дело, организация может получить полную отдачу сил при выполнении задач, необходимых для ее успешной деятельности, и, только внося свой вклад в успех организации, индивидуумы могут удовлетворить свою потребность в трудоустройстве. Когда работодатель и работник принимают такую взаимную зависимость, тогда «HR –менеджмент», становится обоюдоинтересным и приносящим успех в бизнесе. Там, где работодатель рассматривает работников просто как фактор производства, управление карами – это скучная работа, средства на которую всегда будут урезаться. Там, где работники не доверяют работодателю и к работе относятся только как к средству заработка, работа любого отдела HR – отдела будет бессмысленной.⁹

⁸ Там же, с.25.

⁹ Там же, с.28-29.

Дополнительные пояснения различий между традиционным «Управлением кадрами» и «Управлением человеческими ресурсами» (HR – менеджментом)

Управление, в широком смысле, являясь функцией управляющей части системы, включает в себя три составляющих: *организацию, адаптацию и регулирование*, которые обусловлены целями подсистемы. *Организация* решает такую цель, как сохранение упорядоченности системы, *адаптация* – цель сохранения упорядоченности системы в изменяющихся условиях, *регуляция* – сохранение устойчивости системы. В самом общем случае управление можно рассматривать как процесс, состоящий из двух принципиально различных частей (стадий): программирования и действий (регулирования).

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно понимать как важнейшее направление современного развитого корпоративного менеджмента. Оно «определяет общие направления политики компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках компании. Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками»¹⁰.

В основе такого подхода – *методологический плюрализм*. «Плюрализм предлагает отношение к внешним и внутренним конфликтам организации как естественной среде и даже ресурсу развития, как более эффективный подход. Плюралистическая точка зрения рассматривает конфликты интересов и несогласие между работниками и управляющими по вопросу распределения прибылей компании как нормальное и неизбежное положение вещей. Руководство должно ... стремиться к их разрешению путем установления здоровой и логичной процедуры разрешения конфликтов и трудовых споров ... Ведение переговоров для достижения компромиссов и поиск равновесия между требованиями различных групп».

Командность (в одном из значений этого термина) – это совместное видение сотрудниками (и владельцами) организации в целом, т.е. понимание ее деятельности, тактики и стратегии, миссии и даже выбранной формы корпоративного стиля.

Формирование корпоративной команды есть формирование организации как коалиции действия, основанной на взаимодополнении интересов ее участников, что невозможно без знания интересов друг друга.

Корпоративное управление предполагает создание у участников коалиции действия мотивации к информационной открытости по поводу своей включенности в различные коалиции интересов. То есть, надо определить мотивы выбора (или соучастия в выборе) стратегии и тактики организации.

¹⁰ См. об этом подробнее: Грехем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами / Учеб. пособ. для вузов / Пер. с англ. – М., 2003. – 593 с.

Залог этого – *добровольность* вхождения в данную коалицию действия. Персонал перестает быть для управления лишь говорящим инструментом. Возникает скоординированное управление равноправным взаимодействием корпорации с внешней и внутренней общественностью.

Интенсивная конкуренция в сфере бизнеса в индустриально развитых странах в 1980-1990 гг., разработка и внедрение новейших промышленных технологий, которые во многом зависят от наличия высококвалифицированных работников, гибкой рабочей практики (часто связанной с работой в команде) и необходимости *изменения культуры* как на общенациональном уровне, так и на уровне отдельно взятого предприятия – все это энергично выдвинуло управление персоналом на первый план в бизнес - организации.

Некоторые взаимосвязи и различия между содержанием терминов «управление персоналом» (УП) и «управление человеческими ресурсами» (УЧР):

1. Так, УП является практической, утилитарной и инструментальной областью. Оно сосредоточено в основном на администрировании и применении политики. Вот его основные функции:

- планирование человеческих ресурсов, привлечение, набор, комплектование штата, увольнение;
- обучение и подготовка, профессиональный рост;
- условия найма, методы и нормы поощрения;
- условия труда и предоставление услуг работникам;
- формальные и неформальные коммуникации в пределах организации и консультации между представителями нанимателя и работниками на всех уровнях организации;
- переговоры и применение соглашений по заработной плате и условиям труда, процедуры разрешения или предотвращения споров.

Другой вариант определения управления персоналом – это расценивать его как совокупность направлений политики, институтов и процедур, которые на практике позволяют применять принципы психологии труда.

Цель УП состоит в том, чтобы не только с наименьшей эффективностью использовать труд работника и установить нормальные взаимоотношения между работниками в процессе труда, но и мотивировать работников как предоставлением такой работы, которая приносила бы им удовлетворение (если это возможно), так и предложением финансового и других видов вознаграждения за труд.

Поэтому управление персоналом, как часть менеджмента, имеет дело с работниками на рабочих местах и занимается:

- привлечением, отбором, переводом, продвижением, разделением, оценкой, подготовкой и развитием кадров;
- мотивацией – разработкой основных должностных обязанностей, системой вознаграждения, построением системы дополнительных льгот,
- консультациями, участием работников в управлении, переговорами с работниками, соблюдением справедливости;

- социальной защитой – созданием безопасных условий труда, обеспечением соблюдения законодательства.

2. *УЧР* имеет, в отличие от *УП*, *стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании.*

На практике декларирование принятия стратегического подхода к *УЧР* могло бы включать следующее:

- краткое обобщение основных направлений политики компании в области *УЧР* в заявлении о миссии компании;
- представление соображений по поводу последствий для работников компании каждого из направлений ее стратегии и ведущих новых проектов;
- разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей неизменной форме организации;
- включение руководителя *УЧР* в состав совета директоров компании.

Возникает необходимость при таких подходах, в рамках применения принципов *УЧР*, *создания особой культуры в пределах организации* (организационной культуры), которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками.

А *УП*, напротив, как раз и подвергалось критике за преимущественную озабоченность соблюдением работниками правил процедур, принятых в компании, нежели стремлением развивать их лояльность и преданность компании. *УП* характеризуется краткосрочностью своих перспектив, *УЧР* имеет долгосрочную перспективу. Оно стремится к интегрированию всех аспектов человеческих организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.

Подход, характерный для *УЧР*, подчеркивает необходимость:

- прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями;
- разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;
- групповой работы и участия работников в выработке групповых решений;
- улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Таким образом, УЧР (HR – менеджмент) включает:

- а) унификацию усилий;
- б) применение мер, призванных вдохновлять и мотивировать рабочую силу;
- в) информировать рабочих о подробностях общих целей, поставленных перед организацией;
- г) разработку политики для обеспечения лояльности и преданности работников своей компании.

Основные проблемы, связанные с унитарным подходом в УП (в отличие от свойственного УЧР), следующие:

- унитарный подход не в состоянии охватить мотивы индивидуального работника, который вовсе не считает, что все работники компании «находятся в одной лодке»;

- считается, что этот подход не способен признать неизбежность конфликтов интересов в определенных ситуациях взаимоотношений руководства и работников компаний;

- он может нанести ущерб эффективному разрешению споров и конфликтов.

Рассуждая с этих позиций зарубежных авторов, базирующихся на анализе жизнедеятельности зарубежных компаний в системе рыночных отношений, их необходимо осознать и сопоставить, как это ни покажется сложным, на первый взгляд, с *отечественной практикой* управления человеческими ресурсами. Особенно интересен был бы взгляд исследователя на советский период развития государства и его экономики, функционирования государственных и кооперативно-колхозных организаций. По большинству признаков, особенностей, принципов, описывающих понятие УЧР (в трудах зарубежных авторов), в советское время как раз и существовала четко выраженная *Система управления человеческими ресурсами*. Она культивировалась всей системой государственной политики и государственного управления, государственной «идеологической машиной».¹¹

С началом системного кризиса в России, вызванного неудачной стратегией и практикой реформирования страны, деградировала и система УЧР. А то, что стало функционировать вместо нее, зачастую нельзя назвать и управлением персоналом (УП), если рассматривать это понятие применительно к приведенным выше характеристикам этого понятия (заимствованного у зарубежных авторов). Почему же так произошло? В значительной степени это случилось потому, что управляющие (менеджеры в современной терминологии) всегда выступают как представители интересов собственников, подотчетны им, прежде всего. Так было в советский период истории, так стало и после акционирования производственной организации. Но в советские времена декларировалось, что собственность является общенародной и народ, т.е. рабочий класс, крестьянство, имеет право контроля деятельности организаций. Отличие управленцев частного предприятия в том, что они стали подотчетны только владельцам бизнеса, но не наемным работникам, потребителям, общественности. Поэтому, в принципе, могут игнорировать интересы наемных работников и руководить в соответствии с представлениями вла-

¹¹ См. об этом, к примеру: Логвинов А.М. Комплексная система работы с кадрами Красноярского алюминиевого завода (1978 г.) – Красноярск, 2000. – 225. ; Личность. Профессионал. Руководитель: Учебно-практическое пособие. – Красноярск, 2001. – 448 с.; Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий в 1960-2005 гг. (Кросс-культурный анализ). Красноярск: Поликом, 2006. – 600 с.

дельцев бизнеса о *производительности, экономической выгоде* в деятельности производственной организации, а не ее *социальной эффективности*.

Под *социальной эффективностью* понимается показатель степени, в которой организация выполняет свои задачи и удовлетворяет ожидания представителей заинтересованных групп.¹² В этой связи в нынешней российской действительности мы можем наблюдать множество примеров, когда крупные и известные организации, особенно сырьевой отрасли экономики, стали в перестроечный период на путь достижения высокой *производительности*, а не *эффективности* (связанной с более широкими задачами).

Напомним, что одна из форм неосязаемого «социального богатства», которую создает организация, это предоставление людям работы, наделение индивидов социальным статусом, обеспечение возможности социальных контактов. В организациях люди добывают новые знания и получают новые навыки, делают карьеру, расширяют кругозор, общаются, иными словами, – *самореализуются*. Таким образом, объективно необходима профессиональная компетентность и социальная ответственность современных менеджеров (особенно высшего звена) в формировании, поддержании и развитии *гуманитарно-ориентированного менеджмента*, что отнюдь не должно влиять негативно на производительность организации, а, наоборот, поднимать ее *эффективность*.¹³ И отечественная и зарубежная управленческая практика свидетельствуют в пользу этого тезиса.

2.3 Эволюция науки и практики управления персоналом в российских организациях¹⁴

Нельзя забывать о «связи времен». Ни настоящее, ни будущее не может планироваться без учета прошлого. Управление людьми в России имеет глубокие исторические корни. Еще в середине XVII века Афанасий Лаврентьевич Ордин-Нащокин (видный государственный деятель) активно выступал за преодоление экономической отсталости России, придавая при этом большое значение использованию позитивного опыта западноевропейских стран в развитии экономической политики и системы самоуправления на местах.

Другой выдающийся деятель, Иван Тихонович Посошков (1652-1726) связывал источник богатства с трудом. Среди его многочисленных рекомендаций есть следующие:

1) заставлять всех людей работать, причем работать прилежно и производительно, уничтожать праздность во всех ее видах;

¹² Боди Д, Пэйтон Р. Основы менеджмента. / Пер. с англ. –СПб, 1999. – С.40-41.

¹³ О профессионализме управленцев см. в кн.: Логвинов А.М. Личность. Профессионал. Руководитель. – Красноярск, 2001. – 448 с..

¹⁴ В этом параграфе приводим материалы из : Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М.: Юриспруденция, 2002. – С.45-55.

2) решительно бороться с непроизводительными затратами, осуществлять строжайшую экономию во всем;

3) бороться с роскошью, излишествами в жизни людей.

И.Т. Посошков установил связь между ростом богатства и производительностью труда: труд должен быть с «прибытком» (прибылью). Внеэкономические формы принуждения для Посошкова, так же как и для других его российских современников, были естественной формой трудовой дисциплины. Но вместе с тем он убедительно обосновал преимущества сдельной оплаты труда по сравнению с повременной. В качестве стимула для повышения производительности труда он рекомендовал выдавать рабочим более высокую зарплату и критиковал за жадность управляющих.

В постпетровский период значительный вклад в регулирование экономической жизни России внесли идеи А.П. Волынского, В.Н. Татищева, М.В. Ломоносова, Д.А. Голицына, А.Н. Радищева.

XIX век отмечен целой плеядой выдающихся лиц в сфере российского управления: П.А. Валуев, А.М. Горчаков, П.Д. Киселев, Н.С. Мордвинов, М.М. Сперанский, Н.Н. Новосильцев, Д.А. Милютин, Н.А. Милютин и др. Радикальные выступления интеллигенции и крестьянства во второй половине века, а также внешние обстоятельства ускорили необходимость отмены крепостного права, разработки и проведения ряда реформ и создания системы самоуправления на местах.

Начало XX века ознаменовалось деятельностью двух выдающихся организаторов и прогрессивных реформаторов экономической и политической жизни России – С.Ю. Витте и П.А. Столыпина. В частности, С.Ю. Витте – видный государственный деятель, автор удачной денежной реформы, книг «Самодержавие и земство», «Курс политической экономии», «Воспоминания» и других.

Организаторская деятельность П.А. Столыпина включала в себя проведение ряда реформ: аграрной, переселенческой, самоуправления. По его инициативе были приняты новые рабочие законы: о страховании рабочих; о создании комитетов по изучению условий жизни и труда рабочих; о выплате рабочим компенсаций за несчастные случаи; закон, запрещающий труд детей. По его инициативе в 1908 году было установлено бесплатное начальное образование.

Принципиально новая ситуация сложилась в России после победы Великой октябрьской социалистической революции 25 октября 1917 года (7 ноября по новому стилю). В российской научной литературе нет единого подхода к эволюции управления человеком в организации, происходившей в нашей стране в послереволюционный период. В одно из представлений предлагается следующая классификация этапов:

- 1) *административно-командный;*
- 2) *организационно-экономический;*
- 3) *современный переход к рыночному этапу.*

Основными принципами *командно-административной* системы управления явились:

- введение единоначалия;
- повышение производительности труда на основе научной организации труда (советская модификация тейлоризма);
- организация хозяйственного расчета;
- материальная заинтересованность производителей в результатах своего труда;
- введение рабочего контроля;
- укрепление трудовой дисциплины;
- разработка системы учета результатов хозяйственной деятельности.

Экономическая политика молодой советской республики в годы гражданской войны, получившая название «военный коммунизм», характеризовалась директивными методами управления, принудительными мерами «трудовой повинности». Но с 20-х годов, особенно в период «новой экономической политики» (НЭПа), стал активно изучаться и перениматься иностранный опыт, распространялись передовые научные идеи Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля и других ученых. И безусловно, большой вклад в эволюцию отечественной управленческой мысли внесли советские ученые А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и многие другие.¹⁵

Так, Н.А. Витке, изучив иностранный опыт управления крупными предприятиями, попытался применить его к социалистической хозяйственной практике. Он ввел в научный оборот такие важные понятия, как «человеческий фактор производства», «социальная организация предприятия», «коллективно-трудовая деятельность», «социально-психологическая атмосфера».

Концепция Витке сводилась к следующим положениям:

- крупные предприятия нуждаются в аппарате профессиональных управляющих, которые могли бы совмещать учетно-плановые функции с коллективизацией трудовой деятельности;
- организационный кризис будет возрастать, если управление производством станет осуществляться авторитарно, на основе личной власти, а новые методы управления не будут внедряться, если не будет господствовать «коллективно-трудовое сотрудничество»;
- организация управления должна основываться на научных разработках, чтобы стимулировать интерес работников к своему труду, максимально освобождая их от надзора опеки сверху;
- в управлении предприятием следует опираться на свой штаб, который может работать эффективно только как единая команда. В этом будет проявляться новый стиль делового сотрудничества «грядущей культурно-хозяйственной эпохи».

Под руководством А.К. Гастева в 1920 г был создан «Центральный институт труда» (ЦИТ), основная задача которого состояла в рационализации

¹⁵ См. об этом: Корицкий Э.Б., Нинциева Г.В., Шетов В.Х. Научный менеджмент: российская история. – СПб.: Питер, 1999. – 384 с.

трудовых операций, движений, научной организации трудовых процессов. Принципам и основам научной организации труда были посвящены многочисленные труды этого ученого «Индустриальный мир», «Профсоюзы и организация труда», «Трудовые установки», «Реконструкция производства», «Как надо работать» и др.

Большое внимание исследованию проблем управления уделял Ф.Р. Дунаевский, директор Харьковского института труда, который акцентировал внимание на проблемах подбора персонала, его подготовке, стимулировании.

Большую известность получила концепция выдающейся личности – экономиста, естествоиспытателя, математика, врача и философа А. Богданова (Малиновского) – «Тектология. Всеобщая организационная наука». Ряд сформулированных А. Богдановым понятий, таких, как «цепная связь», «закон наименьших», «принцип минимума», идея «биорегуляторов» (или механизмов двойного взаимного регулирования), родственная понятию «обратных связей», были использованы впоследствии в кибернетике. «Тектология», по его мнению, – это методология решения организационных задач. Анализируя сущность организации, он высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношению системы и ее элементов, показав, что организованное целое оказывается больше простой суммы его частей.

В 20-х годах в стране было создано множество научных институтов, лабораторий, ученых курсов, занимавшихся широким спектром исследований, подготовкой практических советов и рекомендаций, и обучением управленцев предприятий, а также рабочих кадров научной организации труда и управления.

В январе 1921 года по инициативе Л.Д. Троцкого была проведена «Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства». В общей резолюции конференции по итогам ее работы) был сформулировано достаточно зрелое определение научной организации труда НОТ:

«Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства».¹⁶

Вторая Всероссийская конференция по НОТ состоялась в Москве (март 1924 года) под руководством В.Куйбышева. В соответствии с выработанной линией конференция выдвинула такие главные задачи в области НОТ:

- переработка достижений западных теоретиков и практиков и обмен опытом с ними;

¹⁶ Там же, с.9-10.

- увязка научно-исследовательской работы с потребностями производства;
- установление тесной связи между институтами и лабораториями НОТ и их специализация;
- опытное изучение труда в производстве и управлении, а также отдельных трудовых процессов;
- организация школ для подготовки инструкторов, способных к внедрению лучших методов работы;
- внедрение в труд и изучение на всех ступенях и во всех типах школ принципов НОТ.¹⁷

Именно в 20-30-х гг. XX в. В Советской России сформировался такой социалистический феномен, как *трудовой энтузиазм*. Этот вид трудовых отношений проявлялся в интенсивном коллективном труде во имя общего блага, вырабатывая чувство социальной общности. Но постепенно мирное преобразование экономических отношений было прервано второй мировой войной и трудными годами восстановления народного хозяйства, когда применялись чрезвычайные и директивно-принудительные меры управления, учитывая крайне кризисные обстоятельства в государстве.

Следующий этап – смена административно-командной системы управления человеком организационно-экономической произошла в 50-60 гг. После смерти Сталина и XX съезда КПСС среди мер, предложенных руководителем государства Н.С. Хрущевым в целях резкого подъема советской экономики, центральное место занимало совершенствование системы управления на микро- и макроуровнях, повышение эффективности производства; расширялись права и самостоятельность директоров предприятий; внедрялся новый порядок планирования, ограничивающий число директивных показателей; сокращалась отчетность для вышестоящих организаций, а также управленческий аппарат.

После Н.С. Хрущева, когда правительство возглавлял А.Н. Косыгин, в сентябре 1965 г. было принято решение о проведении реформ по улучшению системы управления экономикой и издан ряд важных правительственных постановлений. К примеру, это – «О совершенствовании планирования и усиления экономического стимулирования», «Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии» и др. Ключевое значение для кадровой политики советских предприятий имело улучшение системы оплаты труда. С этой целью были образованы фонды экономического стимулирования: фонд материального поощрения, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, фонд развития производства. Но на практике цели экономической реформы были достигнуты лишь частично. Например, одной из серьезных причин неудач было сохранение уравнительного принципа планирования фонда заработной платы от объема валовой продукции. Такая система привела к тому, что сокра-

¹⁷ Приводим: там же, с.13-14.

щение численности работников автоматически уменьшало фонд заработной платы.

Большие надежды возлагались в конце 70-х – начале 80-х гг. на новую экономическую реформу. Но консерватизм, «застой» в высших эшелонах власти советского государства ухудшили социально-экономическую ситуацию в стране и не создали условий для реализации намеченных реформ.

К *основополагающим принципам* организационно-экономической концепции управления человеком в производственной системе советского периода можно отнести следующее:

1) идеологизированные рычаги организации и стимулирования труда, главные из которых – социалистическое соревнование, стахановское движение, коммунистические бригады;

2) дисциплинарный контроль, закрепленный в советском трудовом законодательстве, регулирующий поведение работников в сфере производства;

3) выработка социальных норм должностного поведения, жесткое распределение власти между основными субъектами хозяйствования;

4) административные методы подбора и расстановки кадров;

5) директивность всех планов, приводящая к «штурмовщине», «авра-лам», припискам;

6) слабая инновационность и предприимчивость советской экономики, сдерживающая творчество, инициативу, тормозившая развитие трудовых ресурсов общества.

Начатая М.С. Горбачевым в 1986 году «перестройка» послужила импульсом к новой революции, в результате которой (чуть позже) произошла коренная смена форм собственности, политического режима. Были разрушены все основные институты и распалось само государство под названием «СССР». Превращение одной экономической системы в другую порождает особое, переходное (транзитивное) состояние экономики и общества в целом. Длительность и интенсивность переходных процессов протекает в странах по-разному, в зависимости от своеобразия истории, национальных, культурных особенностей, уровня социально-экономического развития. Объективные предпосылки для перехода к рыночной экономике, сложившиеся к концу 80-х г. XX в. в России, в целом были неблагоприятными. Это:

- очень высокая степень огосударствления экономики, сверхмонополизация производства;

- искаженная структура национальной экономики, где ведущую роль играл военно-промышленный комплекс;

- неконкурентоспособность преобладающей части производств;

- неравномерность социально-экономического развития отдельных регионов России;

- высокая криминализация экономической жизни и рост коррупции и т.д.

Все это было усугублено действием факторов, носивших субъективный характер: нерешительностью руководства государства в проведении экономических реформ; политическим и социальным кризисами в обществе; него-

товностью значительной части общества к рынку, склонностью к государственному патернализму. Принципиальная особенность переходного процесса в России от социалистической экономики к рыночной состоит в том, что коренные изменения в отношениях собственности, реструктуризация народного хозяйства и создание рыночной инфраструктуры сопровождались сочетанием нескольких кризисов: инфляционного, платежного, духовного (потеря населением базисных, мировоззренческих ценностей и ориентиров) и, в целом, – системного. Последний характеризуется, прежде всего, утратой органами государственной власти на всех уровнях способности регулировать социально-экономическую и политическую обстановку в стране.

В начале современного переходного к рыночному этапу российские организации находятся в «зачаточном» процессе реализации на практике концепции «управления персоналом», рассматривая наемного работника как элемент организационной структуры и субъект трудовых отношений. Новый Трудовой кодекс обязывает рассматривать наемных работников как субъектов социально-трудовых отношений, но его требования внедряются в практику взаимодействия работодателей с наемными работниками с огромным трудом. С начала активной «перестройки» (1991 год и позже) управление трудовыми ресурсами на большинстве отечественных предприятий подверглось процессам дегуманизации.

Таблица 2.4¹⁸

Основные этапы эволюции управления персоналом в России

Название этапа	Годы	Приоритеты управления
Командно-административный	1917-1960 гг.	Дисциплинарные
Организационно-экономический	1960-1980 гг.	Материальное и моральное стимулирование труда
Современный (переходный к рыночному)	90-е гг. – по н. время	Административное управление с элементами социального партнерства

Как показывают исследования российских ученых, на отечественных предприятиях в условиях роста социальной напряженности, вызванного падением доходов населения, отсутствием экономически справедливой цены труда, слабой социальной защитой, несовершенством законодательной базы в сфере трудовых и социально-трудовых отношений, проявлением негативных форм адаптации к новым рыночным условиям (рост преступности, кризис ценностных ориентаций, неясность и неопределенность личных целей и т. д.) – отмечается возрастание отчуждения труда. Причем отчуждение остро проявляется как на государственных, так и на коммерческих предприятиях. Большинство опрошенных в 1999 году (80%) считали, что они не в состоянии повлиять на содержание собственного труда. Лишь 8 % считали себя способными регулировать организацию труда.¹⁹

¹⁸ См. : Макарова И.К. Управление персоналом. – С.55.

¹⁹ «Человек и труд», 1999. – №8. – С.67

Резюме

Тенденции управления людьми в организациях носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала.

На протяжении последнего столетия создавались и претерпевали изменения концепции и подходы к управлению людьми в организациях, а само управление усложнялось.

К основным концепциям управления персоналом относятся «управление кадрами» (20-40 гг. XX в.); «управление персоналом (50-70 гг.); «управление человеческими ресурсами» (80-90 гг.); «гуманистическая концепция» (XXI в.).

Появление в 1980-х годах нового подхода, названного «Human Resource Management» (*HR – менеджмент*), привело к переосмыслению процессов внутри организации. С одной стороны, *HR – менеджмент* представляет собой более современное название того, что долгое время называлось «управление кадрами», «управление персоналом», с другой стороны, так же широко этот термин применяется для обозначения особого подхода к управлению людьми, заметно отличающегося от «управления кадрами» – отчетливой направленности деятельности организаций в сторону людей. Он также означает концепцию, призванную служить современной организации более эффективно, чем «традиционное «управление персоналом».

Основой всей «HR – деятельности» являются четыре задачи: 1) кадровое обеспечение; 2) руководство качеством исполнения; 3) управление изменениями; 4) администрирование (хранение точных данных о сотрудниках).

Философия *HR – менеджмента* заключается в следующем: современное управление персоналом, называемое «HR – менеджмент», – это последовательные действия, которые, во-первых, позволяют работнику и организации, использующей его умения и навыки, прийти к соглашению о задачах и характере их трудовых отношений и, во-вторых, обеспечивают выполнение этого соглашения.

В российских организациях исторически прослеживается своя специфика в управлении работниками (персоналом, трудовыми ресурсами, рабочей силой). Эту проблематику обсуждали в своих работах многие выдающиеся ученые, публицисты, управленцы разного уровня (XVII – XX вв.).

Применительно к послереволюционному периоду (после 1917 г.) можно рассматривать следующие этапы в эволюции управления человеком в организации: 1) административно-командный; 2) административно-экономический; 3) современный переход к рыночному этапу. Каждый из этих этапов характеризуется своими специфическими особенностями, применительно к политической и социально-экономической системе государства и актуальным задачам развития страны.

Очередной революционный переворот в России (на рубеже конца 1980-х – начала 1990-х гг.) привел к системному кризису в государстве. Он ошутимо отразился и на всей наработанной в прежние годы практике управления людьми в организациях – в частности, она стала примитивнее, в значительной степени дегуманизированной, произошло заметное падение престижа работы в сфере материального производства (отчуждение труда).

Новый Трудовой кодекс РФ (взамен старого, советского КЗоТа) обязывает работодателей рассматривать наемных работников как субъектов социально-трудовых отношений. Но положение выправляется чрезвычайно медленно.

Вопросы для повторения

1. В чем заключается основное, самое общее, теоретическое положение, относящееся к новым подходам в управлении людьми организаций?
2. Назовите основные этапы и концепции эволюции науки и практики управления людьми организаций (период XX – начало XXI вв.).
3. Каковы специфические особенности свершившейся «революции» в менеджменте персонала, произошедшей в Японии в 1980-1990 гг.?
4. Назовите несколько выводов Т. Питерса и Р. Уотермена, которые легли в основу новой (современной) концепции управления человеческими ресурсами.
5. Назовите основные принципы «теории Z». Кто является их автором?
6. Что означает понятие «HR – менеджмент»? «Философия HR – менеджмента»?
7. Каковы основные четыре задачи «HR – менеджмента»?
8. Поясните основные различия между традиционным «управлением персоналом» и «управлением человеческим ресурсами» (HR – менеджментом).
9. Назовите несколько рекомендаций выдающегося русского деятеля XVII – XVIII в. И.Т. Посошкова о труде и богатстве.
10. В чем заключается значимость организаторской деятельности П.А. Столыпина?
11. Назовите три основных этапа эволюции управления людьми в организациях в послереволюционный период (период: 1917 г. – начало XXI в.).
12. Поясните особенности концепции русского ученого Н. А. Витке (1920-е гг.), относящиеся к организации управления людьми в организациях.
13. Кто такой А.К. Гастев? В чем заключается значимость его работы для создания современной ему системы управления людьми в организациях?

14. Поясните цели проведения двух Всероссийских конференций по научной организации труда (1920 гг.). По инициативе каких государственных деятелей Советской России они были проведены?
15. Назовите несколько принципов организационно-экономической концепции управления человеком в производственной среде советского периода.