**Эволюция кадрового менеджмента**

Павел Владимирович Малиновский

Наша «веселая семейка» жила очень дружно. Цыплята чувствовали себя спокойно и хорошо, когда были вместе. Но стоило только какого-нибудь из них унести от остальных, как он начинал тревожно пищать и бегать, стараясь отыскать своих братьев, и успокаивался только тогда, когда находил их.

Н. Носов. Веселая семейка

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

1) доктрине научного управления, или научной организации труда;

2) доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих «тектонических» сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды — таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их истоки — в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

**1. Модели и особенности кадрового менеджмента**

— Отдайте мою голову! Голову отдайте!

Квартиру возьмите, картины возьмите, только голову отдайте!

М. Булгаков. Мастер и Маргарита

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов к кадровой работе.

Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной.

**Основные модели кадрового менеджмента**

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента[[1]](#footnote-1).

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников.

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двоякая роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадровою менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

**Особенности традиционных методов управления персоналом**

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что до сих пор так и не сложились ни единый корпус профессионального знания, ни общая профессиональная идеология этой управленческой дисциплины.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии; внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х годов начинает доминировать третья — «архитектурная» модель.

**Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами**

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами нашло свое выражение в следующих основных тенденциях кадрового менеджмента:

• все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;

• повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров; резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;

• в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики

• от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Речь идет об интеграции вокруг управленческой «вертикали» всех функций кадрового менеджмента, выразившейся в появлении стратегического уровня в управлении человеческими ресурсами. Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест[[2]](#footnote-2) считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

1) организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

2) высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

3) функциональную интеграцию — вариабельность функциональных задач, предполагающую отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п.), и структурную — адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;

4) высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х годов у этих, открытых к постоянным новациям, организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия: «глобальные организации», «организации без границ», «научающиеся организации», организации — «открытая книга». Очевидно, что для таких систем нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

**Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом**

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

• относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

• имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

• используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

• поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

• применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

• функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т.е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитарных подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

**Два подхода в управлении человеческими ресурсами**

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода:

1) рационалистический — высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией груда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей;

2) гуманистический — ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

В этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х годов неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель — наемный работник» на новый уровень. В отношения взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи от всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

**Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки?**

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, не совместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях — выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к менеджеру по персоналу.

**2. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.**

Итак, прошлое Янусов представлялось нам весьма приблизительно. Зато будущее мы знали совершенно точно.

А. И Б. Стругацкие. Понедельник начинается в субботу

Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала — таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях.

1) В бизнесе это следующие изменения:

• от автономного самообеспечения — к безграничному партнерству;

• от иерархических или (и) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным, сетевым структурам;

• от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;

• от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;

• от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенствованиям;

• от закрытой организационной системы — к открытой системе.

2) В сфере человеческих ресурсов корпорации:

• от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;

• от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;

• от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;

• от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;

• от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;

• от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения[[3]](#footnote-3).

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не «артикулирована», менеджер по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты, стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их переструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

**Передовая кадровая стратегия**

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления[[4]](#footnote-4).

Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «катализатора» в многомерных и долговременных кадровых Процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

**Модели компетентности**

При разработке этих моделей можно, воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

• анализ деятельности наиболее выдающихся работников («звезд») позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;

• сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;

• опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;

• комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

**Стратегические направления**

Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы — чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому первым приоритетным стратегическим направлением ее деятельности оказывается сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической — к предпринимательской) самой кадровой службы.

Другое приоритетное направление — пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление — сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации служит определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других («основных») структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента в XXI в. Фактически речь идет об отработке принципиально новой технологии кадрового менеджмента — управлении движением и ростом человеческого капитала. Ее новизна состоит в том, что на динамику человеческого капитала воздействуют не традиционными, социально-институциональными (политическими, экономическими и правовыми) средствами, а инструментами, которые следует отнести к числу культурных институтов.

К концу 80-х годов в практике корпоративного менеджмента возобладала принципиально новая тенденция: «объектом» управления становятся организационные культуры корпорации, чье, нередко причудливое, сочетание порождает феномен корпоративной культуры. Поэтому новейшие высокие и тонкие кадровые технологии ориентированы на такие, доселе остававшиеся практически вне поля внимания кадровых менеджеров, факторы деятельности современных корпораций, как социальный, культурный и моральный капитал. Инновационный характер современной экономики требует, чтобы инвестиционные потоки, обеспечивающие развертывание форм совместно-творческой деятельности, скоординировано направлялись не только в человеческий капитал, но и поддерживающие его социальный, культурный и моральный капитал.

В связи с этим система корпоративного кадрового менеджмента должна интегрировать технологии:

• управления репутацией как инструмента повышения морального авторитета (моральный капитал);

• психологического контракта как средства расширения и укрепления социальных связей на основе взаимного доверия (социальный капитал);

• организационного научения как методической базы для освоения форм инновационного непрерывного образования (культурный капитал);

• разработки и применения моделей компетентности в развитии кадрового потенциала (человеческий капитал).

Уже в настоящее время передовые корпоративные кадровые службы, точнее, команды профессионалов и транспрофессионалов, стягивают два контура сетей — внутренний (линейный и штабной менеджмент самой корпорации, внутрикорпоративный рынок труда) и внешний (консультационные сети, система разнообразных рынков — труда, знаний, информационных и образовательных услуг). Отрадно, что эта глобальная тенденция, характеризующая современную профессиональную микрореволюцию, наблюдается и в нашей стране. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания в России соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

1) общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности (в первую очередь, органов государственного управления) в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

2) получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

3) сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России такая институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

**Резюме**

1. Профессия «менеджер по персоналу» возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется двумя факторами:

1) последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а затем — в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу: 1) попечитель, 2) специалист по трудовым контрактам, 3) архитектор кадрового потенциала;

2) эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно-индивидуальной) организации совместной деятельности и генезисом на их основе совместно-творческой деятельности, которая предполагает реализацию четырех императивов в кадровой политике корпораций:

• организационная интеграция (высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);

• высокий уровень ответственности всех работников корпораций, подразумевающий как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

• функциональная (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов) и структурная (адаптация к непрерывным организационных изменениям, социальным и культурным нововведениям) гибкость организационно-кадрового потенциала;

• высокое качество: работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а также самой рабочей силы.

Эти целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента.

2. Конец XX в. ознаменовался начавшимся переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом — к управлению человеческими ресурсами. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом. Ответственность за реализацию более активной мировой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений) Таким образом, работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда. В связи с этим компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

3. Передовая кадровая стратегия XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

Стратегические намерения: миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию.

Успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

Стратегические направления — компонент стратегии, который раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. В XXI в. ключевым стратегическим направлением кадрового менеджмента станут разработка и освоение новой технологии — управления движением и ростом человеческого капитала.

1. *Hyman J., Mason В.* Managing employee and participation. — L. etc.: Sage, 1995. — VIII. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Guest D.* Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions// New perspectives on human resource management. — L., 1989. — P. 40—54. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Kochanski J.* Competency-based management // Training & development j. — Alexandra, 1997. — Vol. 51, № 10. — P. 41—46. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Hathcock B.C.* The nw-breed approach to 21st century human resources// Human resource management. — N.Y., 1996. — Vol. 35, № 2. — P. 243—250. [↑](#footnote-ref-4)