

© 2003 г.

В.В. ЩЕРБИНА

ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ЩЕРБИНА Вячеслав Вячеславович — доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами Государственного университета — Высшей школы экономики.

Данная статья посвящена проблемам уточнения содержания деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР) и модели подготовки такого специалиста в рамках системы вузовского образования. Для их выдвижения имеются как теоретические, так и практические основания. Во-первых, налицо признание большинством зарубежных и отечественных специалистов человеческого фактора в качестве одного из ведущих, определяющих эффективность и конкурентоспособность современной деловой организации [1]: человеческий компонент не только объект управления, но и наиболее ценный и дефицитный ресурс успешного функционирования и развития деловой организации. Введение и закрепление термина "Human Resource Management" (HRM) и примерно соответствующего ему термина "управление человеческими ресурсами" отражает в известной степени повсеместно декларируемую специалистами в области управленческих наук необходимость выделения

управления человеческими ресурсами в особую сферу менеджерской деятельности. Управленцы высшего уровня говорят о потребности профессионализации этой сферы.

Вместе с тем можно зафиксировать слабую фактическую артикулированность содержания этой сферы менеджмента, о чем свидетельствует опыт как отечественных, так в значительной мере и западных деловых организаций. Отчасти это проявляется в том, что даже в крупных деловых организациях России (да и не только России) существующие службы управления персоналом (УП) не рассматриваются в качестве полноценных менеджерских подразделений, равных по профессионализму и значимости таким службам, которые направлены на развитие техники и технологии, финансов, маркетинга, информационных ресурсов и др. Дают себя знать дефицит соответствующих специалистов и пробелы в вузовской подготовке менеджеров данного направления.

В связи с этим возникают вопросы и в процессе научного осмысления специфики менеджмента в УЧР, формулировании адекватного понятия. Прежде всего это заметно в представлениях о соотношении двух созвучных, но различных по смыслу терминов - "управление персоналом" и "управление человеческими ресурсами"; расширительной трактовке базового термина "менеджмент", зачастую употребляемого как синоним термина "управление"; нечеткости границ понятий "политика в сфере УЧР" и "менеджмент в сфере УЧР". В современной управленческой науке фактически не разработана продуманная модель деятельности менеджеров в сфере УЧР и концепция построения соответствующих действенных служб. Некоторым образом подобное состояние научной мысли выражается в постоянно воспроизводящихся, но непродуктивных попытках построить полноценное образование в сфере УП и УЧР на экономическом фундаменте.

Представления о содержании управление человеческими ресурсами и позиции менеджера в этой сфере

Первоначально существовало мнение, что при разработке концепции подготовки менеджера по УЧР можно прямо заимствовать (прежде всего из опыта вузов развитых стран Запада) представления о специфике, содержании и направлениях работы менеджмента в этой сфере; готовые схемы организации менеджерских служб этого профиля; концептуальные схемы; методы и программы подготовки менеджеров по УЧР. Однако при анализе доступной научной литературы мы столкнулись с набором как содержательных, так и терминологических проблем [1 – 9].

Использование термина УЧР применительно к работе деловой организации начинается в России лишь с конца 80-х годов XX в., в то время как, например, в США термин "Human Resource Management" датируется началом 70-х годов [10; 11]. Данный термин возник на Западе в среде экономистов профессионалов и изначально противопоставлялся *традиционным подходам работы с персоналом и связывался с изменением ориентиров кадровой политики деловой организации*. Это изменение обычно объясняется стремлением администрации деловых организаций перейти к наиболее полному и рациональному использованию человеческого потенциала, что вызывается новыми условиями работы организаций, состоянием их внешней и внутренней среды. Для внешней среды хозяйственной деятельности были характерны повышение ее динамичности (прежде всего рыночной) и турбулентности, возрастающая конкуренция, рост стоимости рабочей силы, усложнение ее приобретения и изменения в трудовом законодательстве, особенно в странах Западной Европы [1; 12; 13]. Внутренняя среда трансформировалась под воздействием процессов формирования гибких децентрализованных структур управления, перераспределения власти по горизонтали, повышения требований к активности и квалификации персонала, ответственности; все большей

ориентации руководства деловых организаций на отношений социального партнерства и др. [1].

В процессе анализа выяснилось также, что термин "управление человеческими ресурсами" хотя и широко используется, но до сих трактуется весьма неоднозначно и четко не определен (10). Его интерпретация варьируется географически и, например, в США она существенно отличается от западноевропейской, в разных странах Европы (Великобритании, ФРГ, Франции) она тоже различна. Но и внутри указанных стран его интерпретаторы не обнаруживают согласия (11, с. 16-19). Относительное согласие по поводу содержания термина УЧР сегодня существует лишь на уровне самых общих определений и ориентиров кадровой политики и обычно здесь имеется в виду, о чем уже говорилось выше, такое направление управленческой деятельности, в котором человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации (1-3). При этом люди рассматриваются как достояние компании; важный ресурс, используемый в конкурентной борьбе, который надо определенным образом размещать, мотивировать, развивать и др. (1). И здесь нужна новая кадровая политика, ориентированная на удовлетворение потребностей и интересов работников, увязывание личных и организационных целей (10). Разногласия, как правило, возникают в сравнении этого направления с другими направлениями управленческой деятельности.

Для значительного числа авторов такие термины, как "управление человеческими ресурсами", "управление персоналом", "кадровый менеджмент", "управление кадрами", вообще являются синонимами (2; 14). Для других "традиционное управление кадрами", или "управление персоналом", "кадровый менеджмент" и "управление человеческими

ресурсами" - не одно и то же. При этом признается, что большинство традиционных направлений УП и функций служб персонала (подбор персонала, адаптация, аттестация работников, решение проблемы конфликта, стимулирование мотивации и др.) по-прежнему сохраняются в сфере УЧР. Введение термина УЧР не означает для них появление принципиально нового направления управленческой деятельности в сфере работы с персоналом, но скорее определенную (высшую) стадию развития УП в организации, связанную с изменением принципов работы с персоналом (1; 3). Обычно имеется в виду переход от традиционных экстенсивных методов работы с кадрами работе (в стиле традиционного административного управления или работы отдела кадров) через инструментальную функциональную менеджерскую деятельность служб персонала к новой кадровой политике, ориентированной на развитие человеческих ресурсов и ориентацию задач УП на перспективу, что входит в стратегию развития бизнеса (1; 7).

Такая точка зрения наиболее ярко представлена в работах И. Мешелома и Л. Байарда, выделяющих пять претендующих на универсальность фаз становления и развития системы УЧР. Каждая их фаз определяется двумя факторами: стадией развития самой организации; состоянием рыночной среды в стране. Так, они считают, что большинство деловых организаций Восточной Европы включая страны СНГ находятся на ранних (от первой до третьей) фазах (7). Их позиция порождает ряд вопросов и проблем. Во-первых, в какой степени универсальны и приложимы к странам Восточной Европы и России выделенные логика и фазы развития системы УП в деловых организациях? Во-вторых, где границы и каковы критерии перехода от системы традиционного УП к стадии УЧР?

Известно, что стадии и логика развития служб УП на Западе и в России во многом не совпадали. К примеру, оказавшаяся новой для стран Запада стратегическая функция служб УП была в том или ином виде представлена в работе кадровых служб советских предприятий, ориентированных на систему

долгосрочного планирования. В то же время достаточно давно существующая на Западе (по крайней мере в виде декларации), инструментальная менеджерская функция служб УП была представлена в СССР фрагментарно, а в настоящее время эти службы находятся в еще худшем состоянии.

Определение специфики УЧР по сравнению с традиционным УП привлекает внимание большой группы специалистов. Специфика выделяется указанием на некоторый набор частных признаков. Чаще всего фигурируют такие характеристики УЧР, как: ориентация на опережающий характер деятельности по УП, а не на решение текущих практических задач организации (1; 11; 15); интеграция сферы планирования человеческих ресурсов (или совмещение этой сферы) со стратегическими целями компании (1; 5; 8); ориентация всех работающих в этой сфере на решение кадровых задач с учетом состояния и динамики внешней среды организации и интеграция текущих потребностей организации с окружающей деловой средой, а также баланс потребностей интегрированной организации с окружающей средой (5; 8; 11); включение в перечень задач УЧР вопроса организационных изменений (11); трансформация организационной стратегии в стратегию развития УЧР (11); интеграция традиционных кадровых функций в единую кадровую программу, увязанную со стратегией бизнеса (1); ориентация на решение задач, касающихся организационного проектирования и реконструкции (1, 11); ориентация на постоянные организационные изменения (11); решение задач, связанных с трансформацией структур управления самой службы персонала - их децентрализацией, ориентация на работу в режиме горизонтального УП, децентрализацию функций УП в линейных подразделениях управления (1; 11); ориентация менеджеров по УЧР на задачу развития организации (5; 9); ориентация на формирование командных форм работы в организации (1; 16); ориентация на развитие человеческих ресурсов, обычно отождествляемая с его обучением (6; 11; 17; 18); стремление к наиболее полному использованию наличного потенциала

диверсифицированной рабочей силы (6); нацеленность кадровой политики на формирование и развитие сильной корпоративной культуры (11; 19); профессионализация специалистов по УП (1, 2, 14) и повышение роли специализированных профессиональных служб УП (10; 14, 15); инновационный характер деятельности менеджеров по УП (14); ориентация менеджера или консультанта по УЧР на помощь линейному менеджменту (1, 5); изменение принципов взаимоотношений администрации с работниками и профсоюзами (1; 2; 12); функции налаживания трудовых и индустриальных отношений в организации, формирование отношений партнерства администрации, персонала, учет интересов работников, конструирование отношений производственной демократии (1; 12; 13; 21).

Очевидно, что некоторые из приведенных признаков взаимно дополняют друг друга и могут быть агрегированы вокруг таких укрупненных факторов, как работа с динамичной внешней средой, стратегическая ориентация в работе с персоналом, ориентация на развитие организации, сотрудничество и партнерство, изменения организационной структуры и т.д. Однако, в укрупненном виде все эти блоки признаков все равно оказываются плохо агрегируемыми. Различия в них обусловлены, во-первых, существенно несхожими представлениями о сущности УЧР, явно или латентно присутствующими. Во-вторых, ряд предлагаемых отличий УЧР от УП, по нашему мнению, характеризуют не столько сущностные признаки УЧР, сколько стадию развития экономики, социума, специфику ситуативных условий, в которых действуют те или иные западные и отечественные организации в данный период. Таковы, например, акценты на горизонтальное управление, новые принципы отношения с профсоюзами и персоналом, децентрализация функций УП, командная работа, индустриальная демократия и др. В-третьих, очевидно, что различия даны по разным основаниям. Одни из них характеризуют изменения новой кадровой и социальной политики

организации, а другие затрагивают проблемы собственно кадрового менеджмента, что не одно и то же.

Кроме попыток определить специфику УЧР по частным признакам, существуют интересные попытки выделить укрупненные критерии для различения традиционного управления персоналом и УЧР. Одна из достаточно популярных подобных интегрированных версий предложена Р.Марром и Г.Шмидтом. По их мнению, специфика УЧР по сравнению с УП проявляется в том, что: 1) функция управления персоналом здесь должна быть представлена на высшем уровне управления (совет директоров); 2) работники, представляющие эту сферу, должны быть вовлечены в разработку стратегии бизнеса; 3) все линейное руководство должно принимать участие в реализации программ УЧР. (1, с. 39). Фактически перед нами один критерий отличий УП от УЧР: три предложенные признака можно сгруппировать вокруг одного единственного - ориентированности сферы УЧР на задачи стратегического развития организации. Совет директоров, по мысли авторов, — это те, кто определяет стратегические ориентиры; участие линейных руководителей в программах УЧР обусловлено их причастностью к реализации данной стратегии; работники специализированных подразделений в сфере УЧР (которая не определена авторами) привлечены на различных стадиях к разработке стратегии УЧР.

Некоторые отечественные специалисты выделяют три принятых в разных концептуальных моделях оснований разведения традиционного УП и УЧР. Во-первых, это ракурс работы с персоналом. Например, в рамках традиционной модели (в том числе отечественной) термин УЧР обычно ассоциируется с работой с кадрами на социетальном (возможно и региональном) уровне или в межорганизационном пространстве (за пределами организации), в то время как работа с кадрами внутри организации обычно именуется УП. Во-вторых, размер организации: работа с кадрами в небольших организациях, не имеющих соответствующего

специализированного функционального подразделения, часто именуется УП, а в крупной организации, имеющей такое подразделение, эта работа именуется УЧР. В-третьих, уровень включенности работников, занятых УП, в работу по стратегическому развитию организации (работа с персоналом, ориентированная на задачи стратегического развития организации, именуется УЧР, в то время как традиционная работа с персоналом именуется УП) (22). Последняя версия взгляда на сущность УЧР является одной из наиболее распространенных (но не единственной) и на Западе.

Совершенно очевидно, что первое из указанных оснований не имеет прямого отношения к деятельности управленцев в деловой организации. Речь здесь идет о работе на рынке труда, причем только в межорганизационном пространстве. Два других основания различия УП и УЧР имеют такое отношение и вместе с тем не взаимоисключают друг друга. Третье акцентирует связь УЧР с задачами стратегического развития организации, а второе — наличие в организации специализированных менеджерских подразделений, способных активизировать человеческий потенциал организации. И оно в принципе представляется мне более обоснованным именно применительно к специфике функции менеджмента в сфере УЧР.

Надо учесть, что введение термина УЧР обязано по преимуществу разработкам экономистов. Для многих специалистов этого профиля понимание специфики УЧР по сравнению с УП основывается на поиске различий ориентиров и целей кадровой политики организации. При этом отправными пунктами выступают: а) попытка выявления специфики менеджмента в сфере УЧР на уровне ориентиров социальной политики; б) рассмотрение рабочей силы в качестве дефицитного и важного ресурса, капиталовложение в который является условием развития и успешного функционирования организации. Типична концепция УЧР, базирующаяся на признании экономической целесообразности капиталовложений в человеческий ресурс, что обусловлено задачами привлечения в организацию

лучшей по качеству рабочей силы, ее обучения, поддержания в трудоспособном состоянии, создания условий для более полного выявления ее личностного потенциала, развития (11). Как нам представляется, на уровне задания общих ориентиров кадровой политики эта точка зрения вполне оправдана.

Ориентация на вложение денег и привлечение, рациональное использование и развитие ресурса (в том числе человеческого) характерна вообще для менеджерской деятельности, выступает ее принципиальной особенностью в любой сфере. Менеджмент в сфере УЧР не исключение, но вряд ли можно при определении его специфики ограничиться лишь стратегическими ориентирами кадровой политики и распределения денег на работу с тем или иным ресурсом. Здесь важен и профессионально-инструментальный компонент, связанный с созданием и использованием эффективных средств привлечения, активизации и развития человеческих ресурсов. В то же время, как видно из отечественной и зарубежной литературы, опыты менеджерской работы по активизации человеческого ресурса основаны преимущественно на базе знаний и разработок экономической модели УЧР. Роль поведенческих наук в УЧР либо совсем отрицается, либо сводится к минимуму.

В итоге на первом плане оказываются лишь такие направления и технологии работы с человеческим ресурсом, как анализ рынка труда (в западной литературе — сканирование рынка труда), разработка кадровой стратегии; ведение переговоров с профсоюзами и персоналом. Другие же направления менеджерской деятельности в этой сфере — развитие персонала, подбор, расстановка кадров, формирование организационной культуры, планирование карьеры и др. — по-прежнему далеки от профессионального освоения. Работа в сфере УЧР, даже если она и ориентирована на будущее, выстраивается в лучшем случае на уровне здравого смысла.

Как нам представляется, для развития и профессионализации менеджмента в сфере УЧР (HRM) необходимо разделить: а) деятельность, направленную на выработку ориентиров кадровой политики, т.е. УЧР как разновидность стратегической управленческой деятельности, субъектом которой выступает совет директоров организации (менеджеры в сфере УЧР здесь представлены директором по управлению персоналом); б) собственно менеджерскую деятельность, т.е. менеджеров в сфере УЧР, предлагающей адекватные средства для реализации соответствующей стратегии организации. В противном случае профессионализация менеджмента в сфере УЧР останется под вопросом, и деятельность в менеджерских подразделениях по-прежнему будет вотчиной экономистов, мало интересующихся природой человеческих ресурсов, средствами социальной регуляции и активизации человеческого поведения и не располагающих технологиями управления человеческими ресурсами.

Проблема субъекта деятельности в сфере УЧР

Различия в понимании специфики УЧР проявляются при ответе на вопрос, кто же является основным субъектом деятельности в сфере УЧР? Часть специалистов, связывающая эту деятельность с участием в формировании стратегии развития организации, рассматривает в качестве ее главного субъекта топ-менеджеров, прежде всего совет директоров деловой организации (1). Для других субъектом выступают линейные руководители (23). Третьи отводят ведущую роль узким профессиональным специалистам по УП (менеджеры по работе с персоналом) и соответствующим специализированным службам (14). Существует точка зрения, согласно которой выделяются два типа субъектов такой деятельности: линейные руководители и топ-менеджеры, обычно именуемые управленцами-практиками (обозначаются символом "П"), и узкие профессиональные специалисты по управлению персоналом (обозначаются символом "УП"). Во

вторую группу входят менеджеры по УП или консультанты по проблемам УЧР (24). Наконец, некоторые специалисты рассматривают в качестве субъектов все звенья управления в современной организации (топ-менеджеры, линейные руководители, представители УП), подчеркивая необходимость их интеграции (1). При этом считается, что УЧР должно быть представлено на высшем уровне управления компании и включено в стратегию бизнеса; линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР; ответственным за УЧР является функциональный специалист, именуемый этими авторами "советником линейного управления". Характерно, что сторонники интеграции всех функций УЧР не разводят характеристики этой сферы как кадровой политики и как направления менеджмента (1).

Общая черта всех указанных позиций — признание значимости стратегической функции при определении УЧР. В основе же различий в понимании субъекта УЧР лежат, на наш взгляд, представления, для которых не значимы различие УЧР как направления кадровой политики (вопросы уровня совета директоров) и как направления менеджерской деятельности, (вопросы уровня специализированного профессионального подразделения), а также различие собственно управленческой (административной) и инновационно ориентированной, обеспечивающей менеджерской функции. Возможно, в данном случае повинна широкая популярность двусмысленного термина УП, выражающего одновременно и административную деятельность, и деятельность служб управления персоналом.

Наконец, взгляды на субъект УЧР дифференцируются в зависимости от трактовки роли разных групп аппарата управления деловой организации в разработке и реализации ее стратегии развития. Так, специалисты, видящие суть деятельности УЧР в стратегическом планировании, естественно, отдают предпочтение представителям стратегического управления (топ-менеджерам, совету директоров). Те, кто считает важнейшей реализацию стратегии развития организации, в качестве ключевой фигуры рассматривают линейных

управленцев, а роль представителей служб персонала сводят к их консультированию. Сторонники же выделения собственно менеджерской деятельности в сфере УЧР, связанной с совершенствованием социальной подсистемы организации и ориентированной на активизацию, развитие и рациональное использование человеческого потенциала, надеются на специально подготовленных профессионалов, работающих в специализированных службах. Предполагается, что такие менеджеры должны обладать знанием природы человеческого ресурса, способны осваивать существующие и разрабатывать новые технологии управления людьми, которые выступают в качестве основы кадровой стратегии развития организации. Эта позиция представляется мне в принципе верной.

Однако и она не лишена недостатков. В реальности настоящие менеджерские службы по УЧР ни у нас, ни за рубежом, как это явствует из литературы, сегодня не существуют, полноценная и обоснованная концепция функционирования менеджерских служб УЧР фактически отсутствует. Перечень функций служб УП, как правило, определяется без обоснования и не вытекает из характеристик человеческого ресурса или представлений о социальной организации предприятия. В учебниках описание деятельности этих служб в лучшем случае опирается на систематизированном здравом смысле (11; 14). Не имеются серьезных разработок технологии активизации и управления человеческими ресурсами. Попытки формирования таких служб и таких технологий на базе гуманитарных наук (социологии и психологии) просматриваются в нашей стране в период с конца 70-х по конец 80-х годов, но их число было весьма ограничено, а их развитие было прервано на рубеже 80-х — 90-х годов (25).

Проблема подготовки специалистов по УЧР

Проект менеджерской специализации в рамках вузовского менеджерского образования, которая бы готовила полноценных менеджеров в

сфере УЧР, был принят нами к руководству действием на кафедре управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Государственного университета - Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ) в 2000 г. Вместе с тем мы первоначально столкнулись с проблемами позиции, как надо готовить подобного специалиста. Перед нами был выбор по крайней мере из двух вариантов.

Первая позиция, обладающая многочисленными сторонниками в нашей стране (да и за рубежом), опирается на мнение, что готовить надо на базе экономических специальностей либо на факультетах менеджмента, либо на факультетах экономики, поскольку при этом любая управленческая и менеджерская деятельность в деловой организации (в т.ч. в сфере работы с персоналом) не без оснований рассматривается как тесно связанная с экономической наукой (1; 11, 22). По преимуществу именно в экономических показателях задаются стратегические ориентиры деятельности организации. В этих показателях оцениваются и результаты менеджерской деятельности в любой сфере. Типична точка зрения Р. Марра и Г. Шмидта, которые убеждены, что прежде всего экономику персонала следует рассматривать в качестве основы формирования деятельности в сфере УЧР (1, с. 66-98). Причем, для этой сферы важны, по их мнению, функция формирования кадровой стратегии организации, определение количественных и качественных требований к персоналу на перспективу, исследование рынка труда, оценка работы персонала, стоимостная регуляция поведения, их обучение. Однако слабым местом такой подготовки является социально-гуманитарная проблематика знаний будущих управленцев.

Вторая позиция, гораздо менее поддерживаемая, связывает подготовку менеджера по УЧР с базовыми гуманитарными, поведенческими науками. Как правило, обучение ведется либо на факультетах социологии, либо на факультетах психологии в рамках узких специализаций, в принципе ориентированных на подготовку менеджеров.

Сильной стороной психологической подготовки является то, что она изначально предполагает понимание природы человека как специфического ресурса, знание некоторых детерминант его поведения, методов и средств, позволяющих определить индивидуальные характеристики человека и параметры социальной группы (26). Слабая же сторона — сведение природы человеческого ресурса к природе самого человека или малой группы и недооценка знаний природы социальных институтов и институциональных требований, власти, социальных и экономических механизмов регуляции поведения, экономических показателей результатов их деятельности, логики функционирования и развития организаций, специфики культурной регуляции поведения и др. Подготовка на социологическом факультете страдает противоположным эффектом и наряду с недостатком знаний по психологии здесь также плохо обстоит с экономическими дисциплинами (27; 28). Общим недостатком для всех трех типов подготовки менеджера по УЧР являются неглубокие знания (если они вообще даются) по управленческим наукам.

Очевидно, что в рамках разнородных представлений о сущности и содержании деятельности и субъектах УЧР становится невозможным корректно определить, какая подготовка необходима менеджеру по УЧР. Чтобы определить логику подготовки менеджера в сфере УЧР, потребовалось решить следующие задачи: 1) проанализировать время и условия возникновения термина менеджмент в сфере УЧР; 2) осмыслить существующие представления о сущности менеджмента в сфере УЧР; 3) уточнить специфику менеджерской деятельности по сравнению с собственно управленческой; 4) определить специфику и природу человеческого ресурса как особого типа ресурса; 5) раскрыть теоретически возможные направления деятельности менеджера в сфере УЧР; 6) выявить статус этого специалиста и место службы УЧР в системе управления деловой организации; 7) уточнить соотношение понятий управление человеческими ресурсами и управление персоналом; 8) окончательно определить название будущей специализации; 9)

соотнести содержание менеджерской специализации в сфере УЧР с другими менеджерскими специализациями, как уже реально существующими, так и потенциально возможными на факультетах менеджмента; 10) сформулировать хотя бы в общем виде квалификационные требования, предъявляемые к менеджерам по УЧР.

При решении этих задач мы опирались, с одной стороны, на заявленные нами ранее представления о специфике менеджерской деятельности по сравнению с другими типами работы управленцев [24; 29], восходящие к взглядам А.Чендлера и П.Друкера (30, 31) относительно позиции и содержания деятельности менеджера в деловой организации. С другой стороны, в основу концепции подготовки менеджера по УЧР мы положили, выработанные нами представления о специфике самой этой сферы как особого направления менеджерской деятельности.

Трактовка терминов "менеджер" и "менеджмент" существенно отличается от популярного и широко тиражируемого взгляда на термин менеджер как на синоним термина управленец. Тезисно моя позиция сводится к следующему.

1) Менеджмент рассматривается как специфическое направление в рамках практической управленческой деятельности. Он принципиально отличен, во-первых, от деятельности таких типов управленца, как собственник в позиции управленца, администратор, линейный руководитель и др.; во-вторых, от функциональных специалистов неинновационной ориентации (например бухгалтер), не ориентированных на совершенствование способов управленческой деятельности и развитие организации.

2) Как специфическая управленческая деятельность он возник на определенной (достаточно зрелой) стадии развития индустриального общества, на определенном этапе развития деловых организаций - период отделения функции владения собственностью от функции управления); в) в определенных условиях (условия формирования крупных рынков (городских

и национальных) при условии достаточно жесткой конкуренции между деловыми организациями). Потребность в нем появилась в организациях особого типа - крупных деловых многопрофильных, многосекционных деловых, работающих на рынке, совмещающих функцию массового производства и функцию массовой продажи, причем явной стала в связи с возрастанием стоимости организационных ресурсов, конкуренции за ресурс, что в целом обостряло проблемы поиска, активизации и рационального использования того или иного типа ресурса, необходимого организации. Усложнение управленческой деятельности обуславливало стремление к рационализации разных сфер управления.

3) Менеджер в системе управления занимает позицию стратегически ориентированного специализированного функционального и офисного специалиста, создающего условия для развития организации и рационализации управленческой деятельности. В терминах А.Файоля речь шла о функции организации как процесса создания материальных и социальных предпосылок для обеспечения эффективной управленческой деятельности (32).

4) Деятельность менеджера трактовалась как связанная с рационализацией той или иной области управления и направленная на повышение эффективности деятельности и развитие организации, а по сути как инновационно-функциональная, управленческая деятельность.

5) Особенность позиции менеджера состоит в том, что как узкоспециализированный, штабной (офисный) специалист он напрочь выключен из проблем оперативного управления (что характерно для представителей линейного управления) и сосредоточен на проблемах развития организации, работе на перспективу.

6) Содержание менеджерской деятельности определяется совершенствованием методов и средств привлечения, развития, рационального использования и активизации **одного из видов ресурсов,**

необходимых деловой организации для успешного функционирования и развития. Т.е. областью поисковой, по жанру сходной со сферой работы с техникой и технологией, которая обычно именуется инженерной практикой.

7) Деятельность менеджера на всех уровнях (включая совет директоров) рассматривалась как узкоспециализированная деятельность по основаниям: а) различие типов ресурсов (материальные, технико-технологические, финансовые, информационные, человеческие и др.), один из которых менеджеру предстояло активизировать; б) ракурс работы с данным типом ресурса (работа с ресурсом внутри организации или за ее пределами).

Исходя из этого профили возможных менеджерских специализаций в вузе выглядели так: менеджер по материальным ресурсам; технике и технологии; финансам; маркетингу; информационным ресурсам; **человеческим ресурсам** и др. Различия в типе ресурса изначально предполагало и различие в подготовке менеджеров разных типов. Содержание этих различий подготовки разных типов менеджера было связано со спецификой: а) изучаемых управленческих технологий; б) углубленного изучения общих и специальных управленческих теорий, в) с различием перечня базовых предметных дисциплин, отражающих природу данного типа ресурса (акцент на экономические науки, на социальные науки, технические науки, информатику и др.). Каждый из будущих менеджеров должен был получить кроме специализированной подготовки также единую для всех специализаций, **общеуправленческую подготовку**, включающую представление о содержании деятельности других менеджерских специализаций. В соответствии с этой моделью подготовка менеджера любого профиля теперь должна была осуществляться в два этапа: а) единой для всех студентов **общеуправленческая подготовка менеджера**, вне привязки к специализации (она была встроена в программу бакалавриата); б) принципиально различная подготовка для разных типов менеджеров в рамках специализаций (последняя реализовывалась в двух версиях:

полуторогодичная подготовка менеджера с квалификацией специалист; двухгодичная углубленная подготовка менеджера с квалификацией магистр).

Данные положения легли в основу концепции подготовки студентов для нескольких менеджерских специализаций, которая была принята на факультете менеджмента Государственного университета - Высшая школа экономики в 2001 г. Эта модель подготовки менеджера послужила отправной точкой для разработки концепции вузовской специальности — *менеджер в сфере УЧР*. Решение вопросов подготовки по этому профилю, естественно, зависит и от определения специфики соответствующей менеджерской деятельности.

Здесь в качестве базовых исходных допущений мы рассматриваем следующие: термины "управление персоналом" и "менеджмент в сфере УЧР" не могут рассматриваться как синонимы; представления об УЧР как о сфере формирования кадровой политики и как о сфере собственно менеджерской деятельности не идентичны; формирование полноценного направления менеджерской деятельности в сфере УЧР (особенно в нашей стране) в принципе невозможно без решения проблемы подготовки высококвалифицированных профессионалов, обладающих знаниями природы человеческого ресурса, особенностей организации, в которой потенциал человеческого ресурса должен найти применение, и владеющих технологиями активизации этого типа ресурса; менеджмент в этой сфере должен быть высоко специализированной и профессионализированной областью деятельности, которая должна реализовываться не в рамках административной деятельности, но в рамках деятельности специализированных офисных менеджерских подразделений. Отдельные пункты поясним подробнее.

За термином УП, по нашему мнению, целесообразно закрепить значение управления людьми в собственном смысле этого слова, т.е. административной деятельности, которую А. Файоль в свое время определил как "функцию

непосредственного воздействия на личный состав" (32). Для позиции администратора характерно, что именно люди (персонал организации) выступают его непосредственным и единственным объектом управления. В деловой организации ее занимают прежде всего линейные руководители (и лишь отчасти топ-менеджеры, совмещающие функции высших администраторов с политическими и менеджерскими функциями). Но линейные руководители, в силу описанных выше причин, не могут рассматриваться как полноценные менеджеры. Содержание деятельности администраторов отражено в классическом наборе управленческих функций, представленном в большинстве стандартных учебников (целеполагание, планирование, организация, мотивация, координация и контроль за деятельностью) [33]. Соответственно подготовка чистого администратора (хотя поиски таких специалистов в крупной современной деловой организации проблематичны) предполагает широкое, но не глубокое (и не специализированную) изучение всего перечня направлений управленческой деятельности, включая и гуманитарные науки. Парадокс, однако, состоит в том, что на подготовку таких специалистов сегодня и направлены усилия тех, кто ратует за специальность "управление персоналом". Ее содержание достаточно адекватно отражено в большинстве отечественных учебников (15; 34).

Деятельность же менеджеров в сфере УЧР (по аналогии с менеджерами других типов - по финансам, маркетингу, информатике и др.), мы рассматриваем как принципиально иной тип управленческой деятельности. Она не тождественна, во-первых, деятельности линейных руководителей, а во вторых, деятельности ряда функциональных специалистов не инновационной ориентации (в том числе и представителей существующего сегодня традиционного отдела кадров, чья компетенция по факту сводится к учету, оформлению кадровой документации и контролю за дисциплиной). По сравнению с административной деятельностью объектом управленческих

воздействий менеджера в сфере УЧР выступает не человек (персонал), а сама управленческая (административная) деятельность, которая выступает объектом совершенствования и рационализации (32). Таким образом - это обеспечивающая, специализированная, профессиональная, сугубо творческая инновационная деятельность, направленная на рационализацию системы управления в определенной сфере - сфере работы с социальным или человеческим ресурсом. Что касается человека, то он рассматривается применительно к менеджменту в сфере УЧР как необходимый организации ресурс для осуществления управления и успешной деятельности организации. Жанр деятельности менеджера в этой сфере рассматривается как сходный с жанром деятельности менеджеров любых других специализаций - изыскать, привлечь, активизировать и наиболее рационально и эффективно использовать данный дефицитный и важный для организации ресурс.

Таким образом, основным субъектом деятельности в сфере УЧР, в согласии с каноном А. Чендлера, выступает менеджер, понимаемый как штабной (офисный) специалист, работающий в специализированных подразделениях и напроочь выключенный из задач оперативного управления. Он ориентирован в своей деятельности на развитие организации и прежде всего совершенствование средств управления, создание и внедрение новых социальных проектов и социальных технологий, направленных на рационализацию работы с человеческими ресурсами. Но не только. Его непосредственно касаются задачи разработки стратегии, о которых так много говорят западные специалисты.

Специфика человеческого ресурса во многом задает содержание деятельности менеджера по УЧР. В качестве человеческого ресурса нами рассматриваются люди во всех их проявлениях (как индивиды, как представители разных социальных групп, как представители организационной целостности). При этом речь идет о работе как с потенциально возможными, так и с реальными членами организации (ракурс работы). Это, видимо, один

из наиболее ценных типов организационного ресурса, причем очень сложной природы; динамичный, развивающийся во времени, определяющий во многом уровень развития и эффективность организации. Его уникальными чертами, во многом задающими логику работы с ним, выступают человеческие качества: способность постановки собственных целей, инициировать и проявлять активность; не самоидентичен и способен к изменению своих свойств и своего поведения во времени, сопротивляться внешним, в том числе организующим воздействиям; способности к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству и самоорганизации; может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия на другие объекты; предопределяет доступ и эффективность использования других организационных ресурсов; дорожает по мере эксплуатации и т. д. А все это предполагает, что менеджер по УЧР в идеале должен иметь глубокие знания прежде всего в сфере поведенческих наук - психологии, социологии, социальной психологии, социальной антропологии, культурологии и др.

Соответственно направления работы с ресурсом (применительно к деловой организации) определялись нами исходя из: а) природы человека как социального ресурса (с учетом различных фокусов работы с людьми - индивид, социальная группа, социальная общность на уровне организации); б) ракурса работы с ресурсом (как работа во внутренней и внешней среде); в) целями, природой и логикой функционирования организаций г) ориентации организации и любого из ее менеджерских подразделений на обеспечение задач функционирования и развития организации; д) ориентацией любого из менеджерских подразделений на обеспечение декларированных общеорганизационных целей и стратегий, реализуемых с учетом, целей и интересов внешних партнеров по бизнесу, разных подразделений, целей и интересов персонала (представленного как на уровне групп так и индивидов); г) природой той специфической подсистемы социальной регуляции и

активизации человеческого поведения, которая в классике теории организаций именуется социальной организацией.

Знание природы организации, логики и механизмов процесса управления рассматривалось нами как второе необходимое условие работы менеджера в сфере УЧР. Управленческая природа менеджмента не позволяет рассматривать человека вне контекста деятельности и вне институциональных требований предъявляемых ему организацией. Человек в ней не самоцель. Отсюда содержание работы менеджера в сфере УЧР, определяется не только, и даже не столько свойствами человеческого ресурса, но в не меньшей степени институциональными требованиями, предъявляемыми к нему самой организацией. Совершенствование организации как механизма регуляции поведения человека включенного в деятельность (и прежде всего социальной регуляции поведения) — главная задача менеджера по УЧР. В этом смысле его деятельность - это профессиональная деятельность, направленная на совершенствование социальной подсистемы регуляции человеческого поведения в организации (того, что в классической литературе по теории организации называется социальной организацией предприятия). Поэтому необходимы знания в области базовых управленческих (теория организаций и организационное поведение, специальные управленческие теории, управленческие технологии) и предметно управленческих гуманитарных дисциплин (социологии организаций, психологии управления, социологии и психология труда, экономики труда, социологии профессий, методов и средств социологической и психологической диагностики, социальных технологий и др.).

Наконец, в качестве третьего условия работы в этой сфере представляются знания и понимание принятых в социуме критериев успешности деятельности организаций, целевых групп, отдельных индивидов, знание механизмов и средств экономической его регуляции поведения людей;

знание природы стоимостных отношений, принципов обмена деятельностью, понимание механизмов и отношений на рынке труда и природы трудовых отношений в организации. В этом плане необходимым компонентом работы менеджера в сфере УЧР выступают определенный объем знаний в области экономических наук (микро- и макроэкономики, экономики труда, анализа рынка труда и т.д.).

Нами были выделены следующие возможные направления работы менеджеров по УЧР: организационное проектирование и реконструкция; налаживание системы деловых коммуникаций; подбор, расстановка, оценка и аттестация персонала, продвижение кадров, профессиональная адаптация, планирование и управление профессиональной карьерой; работа по формированию рабочих и управленческих команд, формирование и изменение состава коллективов и целевых групп; стимулирование механизмов самоорганизации коллективов и мотивации работников; развитие и обучение персонала организации; формирование действенной корпоративной культуры; работа по формированию и поддержанию организационного ядра; работа в сфере внутреннего PR; работа по обеспечению стабильности и оптимизации движения кадров; социально-психологическая адаптации молодых работников; снятие социальных напряжений, производственных и организационных конфликтов; разрешение трудовых конфликтов; социальная и психологическая релаксация работников; анализ рынка труда; разработка кадровой стратегии; кадровый маркетинг; работа по внешнему PR; привлечение квалифицированных специалистов в организацию; работа с образовательными учреждениями; работа с учебными заведениями и др.

Формирование полноценных служб менеджмента в сфере УЧР и подготовка соответствующих специалистов в вузах - это две важнейшие задачи, связанные с активизацией человеческого ресурса, которые в нашей стране еще предстоит решить. Создание данных полноценных служб невозможно без принципиального изменения логики подготовки будущих

менеджеров в сфере УЧР. Как видно из сказанного, по характеру деятельность менеджера в сфере УЧР - это либо аналитическая, либо проектно-технологическая и внедренческая деятельность по преимуществу на базе социальных наук. В иерархии видов деятельности, возникших на базе социальных наук, менеджерская и консультационная деятельность такого типа со времен К. Поппера обычно оценивается как разновидность социоинженерной практики (28, 35). Подготовка менеджеров такого типа в силу социоинженерной специфики жанра их деятельности (по аналогии с подготовкой инженера) должна изначально предполагать изучение, с одной стороны, широкого спектра предметных дисциплин, особую роль среди которых должны играть поведенческие науки (социология, психология, политология, социальная антропология, культурология и др.) в сочетании с определенным объемом экономической подготовки, а с другой, широкий спектр собственно управленческих дисциплин (базовых и, специальных управленческих теорий, социальных технологий, методологии управления персоналом и др.).

Концепция и программа подготовки менеджера в сфере УЧР на базе изложенных выше представлений сегодня уже частично реализованы на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ в двух версиях: а) сокращенная версия подготовки менеджера УЧР в рамках пятилетней программы - специалист; б) углубленная версия подготовки по шестилетней программе - магистр. Однако вопросы программы вузовской подготовки специалистов выходят за рамки нашей статьи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
2. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
3. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. / Под ред. М. Пула и М. Уорнера. СПб., 2002.
4. Amaya M. Recent trends in Human Resource Development // Japenes Industrial Relations Series. 1990. 17.; Blyton P., Turnbull P. Reassessing Human Resource Management. L., 1993; Evans P., Doz Y., Laurent A. Human Resource Management in International Firms Change, Globalization, Innovation. NY, 1989; Hornsby J., Kuratco P. Human Resource Management in Small Business. Critical Issues for the 1990's. //Journal of Smoll Business Management. 1990. July; Managing Human Assets . Beer M (Ed). NY., 1984; Personnel Management in Britain / Sisson K. (ed). Blackwell, 1998; Pull M. Human Resource Management in International Perspectives // International Journal of Human Resource Management. 1990. Vol 1. № 1. June.
5. Garavan T. Strategic Human Resource Development // Journal of European Industry al Training. 1991. Vol. 15. №1.
6. Handy L., Barham K., Panter S., Winhard A. Beyond the Personal Function: The Strategic Management of Human Resource // Journal of European Industrial Training. 1989. Vol. 13. №1.
7. Meshoulam I., Baird L.. Proactive Human Resource Management // Human Resource Management. 1987. Winter.
8. Krulis-Randa J. Strategic Human Resource Management in Europe // Human Resource Management. 1990. Vol 1. № 2. September.

9. Storey J. *Developments in the Management of Human Resource*. Blackwell, 1992.
10. Шуллер Р. С. *Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия*. СПб., 2002.
11. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю.Г. *Технология управления персоналом*. М., 2000.
12. Волгин А. П., Митироко В. И., Модин А. А. *Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ*. М., 1995.
13. *Управление человеческими ресурсами. Материалы франко-российского семинара (28-29 сентября 2002 г.)*. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
14. Травин В. В., Дятлов В. А. *Основы кадрового менеджмента*. М., 1997
15. *Управление персоналом организации. Практикум / Под ред. Я. Кибанова*. М., 1999.
16. Хертог Ф. ден, Толнер Ф. *Группы и команды / Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия*.
17. Тейлор П. *Обучение / Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия*.
18. Хилб М. *Развитие человеческих ресурсов / Управление человеческими ресурсами...*
19. Хофштеде Г. *Организационная культура / Управление человеческими ресурсами...*
20. Кроуч Л. *Корпоративизм / Управление человеческими ресурсами...*
21. Страус Дж. *Коллективный договор / Управление человеческими ресурсами...*; Эдварде П. К. *Индустриальный конфликт / Там же*; Хаммер Т. Х. *Индустриальная демократия / Там же*.
22. Дятлов В. А. Кибанов, Пихало В. Т. *Управление персоналом. Учебное пособие для вузов*. М., 1988;
23. Герчиков В. И. *Функции и структура управления персоналом*. М.: ГУ-ВШЭ, 2001.

24. Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности. //Социолог.исслед. 2001. №10.
25. Кравченко А.И., Щербина В.В. Социология труда и производства // Социология в России. М., 1998.
26. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. Хрестоматия. СПб., 2001.
27. Щербина В.В. Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
28. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
29. Щербина В.В. Специфика позиции и проблема подготовки менеджера // Бизнес образование. 2001. №2.
30. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М., 2000.
31. Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях. Хрестоматия. Альфред Чендлер. М., 1997.
32. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
34. Абрамов В.Л., Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Управление персоналом государственной службы / Под ред. Е.В. Охотского. М., 1997; Маслов Е.П. Управление персоналом предприятия. М., 1998; Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. М., 1996.
35. Социальная инженерия. Сборник трудов семинара / Под ред. Ю.М. Резника, В.В. Щербины. М., 1996.