Рахманкулов И. Ш.

*доктор экономических наук, профессор,
Институт социальных и гуманитарных знаний (г. Казань)*

Управление «человеческими ресурсами» в XXI веке: характерные черты практики корпораций

В статье рассмотрены вопросы управления человеческими ресурсами, система кадровой работы, опыт ряда зарубежных компаний по управлению персоналом.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление персоналом, внутрифирменное управление.

Management «human resources» in the XXI century: characteristic features of practice of corporations

The questions of human resource management, human resource management system, the experience of a number of foreign companies on HR management.

Keywords: human resources, personnel management, in-house management.

На практике среди руководителей бизнеса после кризиса 1998г. все более распространяется положение о том, что переход к новому типу экономического развития, внедрение трудосберегающих технологий и ориентация на нововведения неотделимы от качественного совершенствования всей системы руководства трудом. Авторитетные специалисты И. Деламотт и Ш. Такезава в обобщающих материалах Международной организации труда указывают, что «многие ранее приемлемые технические, организационные, социальные решения стали проявлять дисфункциональные симптомы. Менеджмент, почувствовав трудности, предпринял ответные меры. Был сделан вывод о том, что одной из наиболее важных потенциальных областей руководства является сам труд». Иными словами, хозяйственное мышление широкого круга менеджеров отразило тот факт, что управление «человеческими ресурсами» есть фактор эффективности организации, важность которого постоянно возрастает.

В получивших широкую известность высказываниях руководителей таких монополистических гигантов, как «ИБМ» и «ЗМ», «Тойота» и «Сони», «Вольво» и «Сименс», о том, что люди — «наиболее ценный ресурс фирмы», «главный источник производительности», проявляется, хотя и запоздалое, признание человека в качестве главной произво-

дительной силы общества, что находит непосредственное воплощение в практическом усилении внимания менеджмента к активизации «человеческого фактора», к использованию как физического, так и психического и эмоционального потенциала работников, не только исполнительских, но и творческих, организаторских способностей.

Важнейшими особенностями современной внутрифирменной перестройки управления являются:

- расширение полномочий исполнителей на рабочих местах и изменение формы контроля;
- совместное принятие хозяйственных решений и создание атмосферы доверия в фирме;
- развитие механизмов планирования карьеры и «пожизненной занятости» для ключевых работников;
- широкое «видение» проблем и целостный подход к «человеческому ресурсу» в увязке со стратегическими установками фирмы;
- создание «корпоративной культуры» инновационного типа.

Достаточно строго построение моделей управления трудом на основе системного подхода содержится в работах теоретиков школы управления «человеческими ресурсами». Здесь сделаны попытки синтезировать новые требования к этому управлению и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В большинстве работ признаются изменения, происходящие под воздействием научно-технической революции в рабочей силе и внешних по отношению к трудовому процессу условиях. На первый план выдвигается требование комплексности в управлении и ориентации на повышение эффективности использования как самого «человеческого ресурса», так и функционирования системы управления этим ресурсом. В качестве ограничивающих условий выделяется ряд внутренних (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология) и внешних (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) факторов, которые необходимо учитывать в процессе управления.

Один из авторитетных специалистов по управлению персоналом Э. Шейн, например, указывал на следующие функции «системного управления человеческим ресурсом».

Во-первых, проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей работников, осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов.

Во-вторых, непосредственное руководство трудовыми процессами, оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продви-

жение и перемещение кадров, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации.

В-третьих, совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработка альтернативных вариантов выполнения работ с соответствующими вознаграждениями.

В-четвертых, прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по переподготовке персонала в случае необходимости, осуществление качественных изменений в системе управления трудом.

«Для того, чтобы управление было эффективным, необходима увязка этих компонентов в единую целостную систему» — отмечал Э. Шейн. Тем самым, комплексность рассматривалась как важнейшее условие эффективности системы управления трудом. Другие исследователи (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и др.) позднее также указывали на «интегративный» характер решений по вопросам «человеческих ресурсов», на взаимосвязь, как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными составляющими. Еще одним примером системной модели может служить «четырёхмерная» структура», предложенная исследователями Гарвардской школы бизнеса (М. Бир и Б. Спектор). В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия менеджерами на подчиненных, а главными составляющими этого процесса — поток трудовых ресурсов (воспроизводство рабочей силы), организация труда и системы вознаграждения. Эта модель, по замыслу авторов, должна явиться средством «диагностики практики управления человеческим ресурсом» и «переоценки задач руководства работниками». Подобных работ в настоящее время много. Они, как правило, основаны на построении статичной модели, если так можно выразиться, в классическом системном варианте.

Попытки рассматривать системное управление персоналом и эмпирические исследования через призму динамичных изменений — трансформации внутрифирменного управления, перестройки системы руководства людьми под новые инновационные требования имели определенный успех. Характерным примером может служить работа Н. Тичи и М. Деванны «Лидеры реорганизации». Во-первых, за основу была взята модель «стратегического управления человеческими ресурсами», в которой ключевыми элементами эффективности фирмы назывались: миссия и стратегия, оргструктура, «управление человеческим ресурсом». И, по мнению авторов модели, необходимым условием эффективности является видение менеджерами цикла человеческих ресурсов во взаимодействии с другими аспектами жизни корпорации. Во-вторых, при написании книги был привлечен обширный фактический материал,

опрошены руководители ведущих капиталистических корпораций: «ИБМ», «Дженерал электрик», «ИКИ», «Сибегейги», «Дженерал моторс», «Бурроуз», «Вестингауз» и других. В-третьих, ключевой идеей книги является разграничение двух подходов к совершенствованию управления в корпорации: эволюционного, ориентированного на стабильность, и революционного, предполагающего качественные изменения всех сторон организации, включая «организационную культуру» фирмы. Именно на руководителей с передовым хозяйственным мышлением ложатся задачи осознания необходимости коренной перестройки корпорации, создание нового «видения» среди персонала фирмы и проведение в жизнь институциональных изменений. При этом перестройка рассматривается не как единичное разовое мероприятие, а как постоянно возобновляемый инновационный процесс, как форма поведения организации и хозяйственного мышления ее членов. «Осуществление лидерства, — пишут Н. Тичи и М. Деванна — связано с перестройкой жизнедеятельности корпорации, с переходом от традиционного делопроизводства к осуществлению перестроек. Первое хорошо подходило для предшествовавшей эры с расширяющимися рынками и незначительной конкуренцией. Оно предполагало вознаграждение за исполнительность. Сами менеджеры при достижении целей менялись мало. Они управляли тем, что имелося под руками... Руководство перестройками касается уже другого: изменений, нововведений, предпринимательства». Тем самым, делается очень важный вывод о том, что этот новый тип управления есть «процесс поведения, подлежащий изучению и целенаправленному руководству».

Важной особенностью внутрифирменного управления становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. В связи с этим складывается система кадровой работы («управление человеческим ресурсом»), которая:

- интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;
- включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, по организации отбора и расстановке кадров, прогнозированию содержания работ, по подготовке и вознаграждению и др.;
- предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

- предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками фирмы, так и с членами их семей (японская практика);
- централизует управление трудом в фирме в руках одного из ее вице-президентов или члена советов директоров, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

В практике внутрифирменного управления персоналом значительно усилилась роль дифференцированного подхода к разным группам работников и более гибкое воздействие на них. Это вызвано как соображениями усложнившейся экономической конъюнктуры, ориентацией на ресурсо- и трудосберегающие производства, повышением удельных затрат на высококвалифицированную рабочую силу, стремлением переложить тяжесть структурной перестройки экономики и рыночных колебаний на менее защищенные предприятия и трудящихся, так и преимуществами целевого использования высококвалифицированного персонала (на ведущих научно-технических направлениях, в процессе нововведений и др.). В 80-х гг. в крупных фирмах расширились рычаги и стимулы для концентрации рабочей силы высокого качества, особенно ИТР и ученых. Последовательно проводилась линия на создание оптимальной численности занятых, на удержание числа постоянных работников на стабильном уровне, а то и на его уменьшение (численность постоянного персонала в 500 крупнейших корпорациях снизилась на 10% за последние 10 лет). Заметно возросло применение труда работающих за неполное рабочее время (за 10 лет в Японии и США на 60%, во Франции на 100%), временно занятых и нанятых по индивидуальным контрактам. Более дешевая и в меньшей степени попадающая под законодательное регулирование при увольнении, эта категория служила в качестве «буфера» при переориентации производства, технологических перестройках, сезонных колебаниях и т.д.

В свою очередь, наряду с профессионально-квалификационными характеристиками в наукоемких фирмах в последние годы все больше учитывалась конкретная форма участия работников в создании новой продукции. В самом комплексе «персонал» выделялись (формально и неформально) «новаторы». Это касалось как научно-технических работников, так и квалифицированных рабочих, управляющих. Получала дальнейшее оформление дальнейшая разбивка «новаторского» персонала и разработка соответствующих стимулирующих рычагов, в частности, выделялись лица (или определялась потребность в них), которые:

- иницируют новые идеи («генераторы идей») как на стадиях НИОКР, так и в ходе создания и реализации новшеств;
- обеспечивают коммуникации, аккумулируют различные виды информации (научно-техническую, коммерческую и др.) и распространяют ее в организации («информационные привратники»);
- формируют условия для продвижения и реализации новых идей, ориентируют новых участников на конечный результат, управляют процессом нововведений («антрепренеры»).

Например, с учетом сказанного проводилась «каталогизация» (аттестация качеств) менеджеров («Дженерал моторз»), публиковались списки «привратников» («Бендикс»), создавались титулы «генераторов идей» (ЗМ), проводилась нормативная основа под формирование рабочих групп («Сони», «Хитачи»). В этих подходах и действиях менеджмента просматривалось стремление планировать обеспечение «человеческим ресурсом» не только от достигнутого кадрового состава, но и от потребностей процесса нововведений. Преодоление существующей инерции, однако, связывалось преимущественно с субъективным фактором управления, с личными характеристиками и качествами управляющих компаний.

Дифференциация разных групп персонала и расширение инструментария кадровой работы позволяли теснее увязывать системы отбора, расстановки и перемещения работников с реализацией общекорпоративных стратегий и оперативных задач хозяйственных подразделений.

Для выявления индивидуальных качеств и пригодности к продуктивной и творческой деятельности все чаще использовались различные приемы: тесты, собеседования и др. Результаты учитывались в «банках данных» автоматизированных систем по кадрам и использовались при последующих решениях развития карьеры работников. Определенный интерес представляло размежевание процедур найма и расстановки персонала. В японских компаниях новые сотрудники, как правило, первоначально не знают, на каких рабочих местах будут трудиться. Это зависит от решений кадровых служб. В отличие от западной практики приема под конкретное рабочее место такой подход представляется более «эффективным» с точки зрения реализации кадровой политики, так и перспективного долговременного развития и использования работников.

Предпринимались дополнительные усилия по привлечению высококвалифицированных кадров под приоритетные направления научно-технического развития компаний. Это, в частности, предполагало

ло расширение гарантий занятости и индивидуального роста, дополнительные формы вознаграждения. В некоторых японских компаниях (в электронике, электротехнике, машиностроении) происходила коррекция ряда положений традиционной системы «пожизненного найма» для привлечения специалистов со стороны без потерь заработка (в Японии высокие прогрессивные выплаты за стаж работы).

Для поддержания «новаторского» духа, активного обмена информацией и передовым опытом, расширения межличностных коммуникаций крупные фирмы (ИБМ, «Катерпиллар», «Кодак», «Мацусита данки», «Мицубиси данки») проводили активное перемещение работников («ротации»), нередко на нормативной основе (например, когда не менее 5% всех постоянных работников должны сменить место работы внутри компании в течение года). В японских фирмах неплохо действовал и механизм перевода неэффективных сотрудников, работников старшего возраста на менее ответственные посты или в дочерние отделения и филиалы.

В качестве специальных кадровых проблем в управлении процессом нововведений руководители крупных компаний выделяют формирование формальных и неформальных коммуникаций по всей «цепочке», повышение эффективности взаимодействия работников-новаторов друг с другом, снижение потерь и задержек «на стыках» между этапами создания новшеств. Интенсивные поиски сосредоточены, в первую очередь, вокруг вопросов организации (институционализация принципов венчурных, проектных и т.п. групп расширения полномочий участников на рабочих местах при ужесточении контроля руководителей за коммуникациями, вокруг создания условий для формальных и неформальных контактов (центры для деловых встреч, брифингов; организация совместного проведения досуга и др.). Эффективность коммуникаций, несомненно, возрастает с их обеспечением прогрессивными техническими средствами (радио, телексная, спутниковая связь; видеотерминалы и проведение телеконференций; подключение домашних и персональных компьютеров к корпоративным информационным сетям). Не менее важным представляется целенаправленное укрепление производственного звена научно-техническими кадрами высокой квалификации, расширение возможностей административного роста лицам с инженерным образованием, хорошо воспринимающим вопросы научно-технического прогресса. Однако в своих поисках кадровые службы идут преимущественно по пути частных эмпирических решений, поскольку сталкиваются с разными проблемами психологического и политического характера.

Ведущие японские и западноевропейские компании (в меньшей мере — американские) в последние годы создавали единые внутрифирменные системы «развития персонала» — его обучения и переподготовки, интегрировав их в общую систему кадровой политики. Усиливалась практическая ориентация форм обучения при возможно большем охвате персонала, обеспечивалась гибкость и оперативность аккумулирования новейшей информации и актуальность программ обучения. Развивалась сеть корпоративных учебных подразделений (например, в учебном центре фирмы «Сони» за год очно или заочно учатся 20 тыс. работников). В то же время все большее внимание уделялось вопросам самоподготовки на рабочем месте, в бригаде, «кружках качества», на основе личных планов, в системе наставничества и др.

Предметом особой заботы менеджмента является работа с руководящими кадрами, в частности: 1) подбор и подготовка, 2) организация и стимулирование труда управляющих.

Тщательному отбору кандидатов на руководящие должности, с учетом их происхождения, образования и личностных качеств, придается особое значение. На начальных стадиях подбора в одних фирмах широко используется помощь специальных консультативных фирм (их комиссионные — до четверти годового оклада подобранного кандидата), в других — система личных рекомендаций (особенно в Японии). По-прежнему преобладает подбор по критерию наибольшей готовности для исполнения определенной должности, обеспечивающей быструю отдачу. Однако, в последнее время (особенно применительно к управляющим высшего звена) все большее значение придается общему развитию, широте кругозора кандидата, его способности аккумулировать современные требования научно-технического прогресса. Последнее обстоятельство обретает особую важность, поскольку высшее руководство задает инновационную философию развития фирмы, предопределяет характер решений о продуктивно-рыночной стратегии и распределении ресурсов. По данным японских фирм, от управляющих высшего звена исходит одна треть идей относительно новшеств. В свою очередь, известные успехи ведущих японских фирм в немалой степени связаны с тем, что в них доля высших управляющих с базовым инженерно-техническим образованием вдвое больше, чем в США (в 200 крупных компаниях, соответственно, 36% и 18%).

Качество принимаемых в фирме решений непосредственно связано с уровнем подготовки и квалификации руководящих кадров. Повышение этого уровня считается «сильнейшим оружием» в реализации корпоративных стратегий. В 80-е годы компании проводили

линию на укрепление связей с учебными центрами, существенно перестраивалась система обучения с акцентом на достижение большей практической отдачи.

Характерной чертой американской практики (в отличие, например, от японской) является особый акцент на внешних формах подготовки и повышения квалификации руководителей (в США 1100 учреждений выпускают специалистов по менеджменту; из 650 школ бизнеса одна треть присваивает звание магистра деловой администрации). Ключевой формой обучения молодых перспективных управляющих являются одно-двухгодичные курсы на звание магистра. Также для руководителей среднего и высшего звена организуются различные краткосрочные курсы и семинары.

К важнейшим современным особенностям школ бизнеса относятся следующие. Резко подскочил спрос на обучение по управленческим специальностям. Усилилась практическая направленность обучения, в частности, в связи с ростом числа программ, разрабатываемых по заказам компаний и созданием при учебных центрах консультативных советов из представителей корпораций. Интенсивно пересматривались программы и методы обучения. Особый интерес вызывали такие курсы, как «Управление производством» (производственная стратегия, новая технология), «Стратегическое управление», «Предпринимательство», «Управление нововведениями», «Управление человеческим ресурсом». В учебный процесс активно внедрялась электронная техника.

В последние годы неуклонно повышалась роль внутрифирменных систем подготовки и обучения, в частности на базе специализированных учебных центров (особо — в Японии). Здесь сосредоточены опытные преподаватели и инструкторы, привлекаются внешние консультанты. Значительное внимание уделялось вопросам самоподготовки менеджеров, в том числе с помощью новых технических средств (видеокассеты, персональные компьютеры и др.).

В практике корпораций применялся нормативный подход при организации обучения. Например, на ИБМ, «Контрол дейта» руководители должны тратить на подготовку и повышение квалификации не менее 40 часов рабочего времени в течение года. В производственных отделениях компании «Моторола» проводятся отчисления на подготовку на нормативной основе от фонда заработной платы, причем показатель может гибко изменяться в зависимости от важности оперативного переобучения кадров на данном хозяйственном направлении.

Остаток неизрасходованных к концу года средств изымается в централизованный бюджет фирмы.

Значительные изменения в настоящее время претерпевает организация управленческого труда. Во-первых, сфера управления получает мощную техническую базу. Во-вторых, на рынке программных продуктов присутствует множество программных продуктов для автоматизации управленческих работ.