

УДК 316.344.8

ДРЕГАЛО Александр Алексеевич, доктор философских наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления высшей школы экономики и управления Северного (Арктического) федерального университета, старший научный сотрудник Архангельского научного центра Уральского отделения РАН. Автор более 200 научных публикаций, в т. ч. 14 монографий

УЛЬЯНОВСКИЙ Виктор Иванович, доктор социологических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления высшей школы экономики и управления Северного (Арктического) федерального университета, старший научный сотрудник Архангельского научного центра Уральского отделения РАН. Автор 170 научных публикаций, в т. ч. 11 монографий

СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОПТИМИЗАЦИЯ ВЫБОРА

В статье представлены результаты анализа и выбора стратегий управления кадрами в процессе развития общества. Подчеркнута связь основных концепций кадрового менеджмента со стадиями социально-экономического развития. Выделены признаки известных аналогов кадрового менеджмента: традиционной модели; человеческих отношений; кадровых (человеческих) ресурсов. Определена общая тенденция развития стратегии управления кадрами – снижение ценности труда как источника материального дохода и одновременно роста личностных ценностей: обогащения содержания труда, сохранения индивидуальности, развития самоуправления, самоконтроля, гарантий справедливости, создания условий для творчества. Оказывается, что современный персонал-менеджмент далек от идеала.

Рассмотрена актуальная для современного кадрового менеджмента дихотомия – «человеческие ресурсы» и «человеческий потенциал». Представлены теоретические подходы к оценке модели управления человеческими ресурсами. Развивая идеи гуманистического подхода в управлении, П. Касс отмечает, что определение персонала как ресурса устарело и не соотносится с развитием общества. Вместе с тем существуют попытки более глубоко проникнуть в содержание и оценить эвристический потенциал модели «человеческие ресурсы». Одной из попыток является концепция Сатиша Кумара Калра, профессора из Индии, который приходит к выводу, что ресурсы – это то, чем компания может манипулировать и над чем она может осуществлять контроль по своему желанию.

В работе представлены аргументы эволюционного перехода от управления человеческими ресурсами к управлению человеческим потенциалом. Модель управления человеческим потенциалом достаточно перспективна, однако возникает вопрос, своевременна ли эта модель и будет ли она принята в реальной российской практике при технологической многоукладности российской экономики?

Выход авторы данной статьи видят в использовании адекватной практики *множества сложившихся моделей*. Таким аналогом реальности может стать комплексная (окультуренная) динамическая модель управления персоналом. Перспективность использования данной модели основана на реальности развивающихся стран, где одновременно используется множество форм кадрового менеджмента и идет процесс их качественного роста.

Ключевые слова: *кадровые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий потенциал, модель кадрового потенциала, социальный потенциал, управление кадрами, кадровый потенциал, отношения с персоналом.*

Сущность и эффективность моделей управления персоналом. В изменяющейся социальной среде по мере изменения роли человека как носителя трудовых функций возрастает потребность в выборе оптимальной стратегии персонал-менеджмента. Американский ученый Р. Майлс выделяет три основные стратегические модели управления персоналом: традиционная, модель человеческих отношений, модель кадровых (человеческих) ресурсов [1].

Признаки *традиционной модели*: работа неприятна для большинства людей. Основной мотив к труду – деньги. Немногие хотят (могут) браться за работу, которая требует творческого подхода, самоуправления, самоконтроля. Методы управления: наблюдение, контроль, упрощение задач, точный режим работы, справедливость оценки труда. Ожидания работников: приличный заработок, справедливое отношение к ним со стороны начальника. При реализации ожиданий и относительно несложных задач эффект положительный.

Признаки *модели человеческих отношений*: люди хотят чувствовать себя полезными и нужными, сохранять индивидуальность, ждут признания. Эти потребности более важны, чем деньги. Задача менеджера – замечать и отмечать полезность каждого работника, прислушиваться к их возражениям, относящимся к его дальнейшим действиям. Важно делиться с подчиненными информацией, позволять им осуществлять некоторое самоуправление, самоконтроль при выполнении работы. В таких условиях можно ожидать сотрудничества работников с их руководством.

Признаки *модели кадровых (человеческих) ресурсов*: работа «не является неприятным делом». Люди стремятся внести вклад в достижение целей организации. Большинство персонала может проявить творчество, способность к самоуправлению, самоконтролю в большей мере, чем требует нынешняя работа. Задача менеджера – извлечь пользу из незадействованных человеческих ресурсов и способствовать участию всех сотрудников в решении важных задач за счет ожидаемых персоналом новых

полномочий, самоуправления, самоконтроля, удовлетворения своей работой.

Общая тенденция развития современного кадрового менеджмента – *снижение значения функции труда* как источника материального дохода (деньги) и одновременно *рост личностных ценностей* – содержательности работы, признания, сохранения индивидуальности, самоуправления, самоконтроля, справедливости, творчества.

На первый взгляд, эволюция кадрового менеджмента идет от традиционной модели управления персоналом к более гуманной модели кадровых (человеческих) ресурсов, к более полному раскрытию возможностей индивида. Однако оказывается, что современный персонал-менеджмент далек от идеала.

Человеческие ресурсы – «необходимое зло»? Именно так стали оценивать кажущуюся до последнего времени идеальной модель управления человеческими ресурсами. П. Касс отмечает: «Определение персонала как ресурса устарело. Это унинительно и не соотносится с развитием общества. Существует реальная необходимость пересмотреть те определения, которые мы даем коллективу людей, являющемуся частью движущей силы нашего бизнеса» [2]. Другие исследователи полагают, что наиболее востребованная сегодня модель управления человеческими ресурсами – просто замена термина «администрирование персонала» в силу того, что большинство функций прежних моделей сохраняется.

Вместе с тем существуют попытки более глубоко проникнуть в содержание и оценить эвристический потенциал модели «человеческие ресурсы». Одной из таких попыток является концепция профессора Института развития управления в Гурджаоне (Индия) Сатиша Кумара Калра. Напомним, что по определению Краткого Оксфордского словаря слово «ресурсы» означает «средство восполнения недостатка или дефицита чего-либо, запас или резерв, из которого можно черпать при необходимости». На основе этимологии рассматриваемого понятия профессор приходит к выводу, что ресурсы –

это то, чем компания может манипулировать и над чем она может осуществлять контроль по своему желанию и к своей выгоде. Это само по себе умаляет достоинство человека, поскольку его природа «противоположна животным, машинам, предметам и т. п.». Трудно возражать логике автора, по мнению которого сегодня исследователи чаще всего акцентируют внимание на понятии «ресурсы» и упускают из виду «человеческий» аспект. Следует согласиться с таким подходом, ибо в ином случае, рассматривая людей как «ресурсы», которыми надо управлять и которые не способны к самоорганизации, менеджеры «лишают служащих возможности использовать свои интеллектуальные способности и весь свой потенциал, поскольку допускают: людей можно эксплуатировать и манипулировать ими, как и любыми другими ресурсами» [3, с. 86].

Не случайно П. Касс утверждал, что с позиций этики нельзя приравнивать людей к ресурсам, это унижительно и оскорбительно. Выражение «управление человеческими ресурсами» низводит людей до категории корпоративных ресурсов. Эта концепция «подразумевает, что людей принимают в компанию, прежде всего, с целью их использовать, и их предназначение заключается не в том, чтобы получать от работы удовольствие, а в том, чтобы служить» [2].

Любопытно отношение работодателя к человеку на разных этапах развития персонал-менеджмента. Как отмечают исследователи Парик и Рао (1981), традиционная концепция управления персоналом допускала, что мотивацией людей в первую очередь является комфорт и заработная плата и этим аспектам необходимо уделить внимание, чтобы люди не чувствовали себя неудовлетворенными. Однако компании использовали служащих как ресурсы, как инструменты, как и любую деталь машины, которую необходимо смазывать. Более того, служащих рассматривали как необходимое зло: «Они (служащие) не просто необходимое зло, с которым надо считаться. Ведь они тоже могут внести весомый вклад в достижение целей компании» [4].

Издержки модели «человеческих ресурсов» – не только в этическом отношении. Как отмечает Сатиш Кумар Калра, пока компании будут продолжать считать людей ресурсами («необходимым злом»), «они будут стремиться снижать расходы путем сокращения персонала так же, как они стараются сокращать затраты на любые другие ресурсы» [3, с. 87]. Встает вопрос, чем же устранить «необходимое зло», заменить модель «человеческих ресурсов»?

«Человеческие ресурсы» или «человеческий потенциал»? В 1990 годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления: персонал начинают рассматривать как главный ресурс организации. На смену представлениям о персонале как издержках, которые наряду с техническими и материальными затратами необходимо сокращать, пришла теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с этой концепцией персонал является одним из ресурсов, которым необходимо не только управлять, но создавать для него условия развития.

Сегодня исследователи предлагают заменить модель управления человеческими ресурсами на модель управления человеческим потенциалом. Преимущества модели управления человеческим потенциалом:

– в отличие от модели управления человеческими ресурсами, где для достижения целей *людьми надо управлять* (использовать их), модель управления человеческим потенциалом акцентирует внимание на *самоуправлении*;

– в то время как большинство функций концепции человеческих ресурсов «чаще всего похожи на функцию *смирительной рубашки* для сотрудников», концепция управления человеческим потенциалом – это длительный процесс *совершенствования человеческих возможностей*;

– стратегия управления человеческими ресурсами направлена на *использование возможностей* сотрудника, работающего ради собственной выгоды, стратегия управления человеческим потенциалом ориентирована на повышение ответственности за порученное дело, формирование *чувства преданности организации*;

– кадровая политика модели управления человеческим потенциалом в отличие от других моделей ориентирована на создание условий для раскрытия максимально возможного потенциала сотрудников [3, с. 89].

В сегодняшних условиях стремление использовать преимущества модели управления человеческим потенциалом заслуживает особого внимания. Этот императив определяется очевидными процессами быстрого роста образовательного уровня персонала, возрастающими потребностями в демократизации трудовых отношений, ожиданиями комфортности условий на рабочем месте, самостоятельности в выполнении заданий, росте содержательности труда, творчестве, справедливой оценке результатов и др. Следовательно, модель управления человеческим потенциалом достаточно перспективна. Однако возникает вопрос, своевременна ли эта модель и будет ли она принята в реальной российской практике?

Динамическая модель управления персоналом. Нам представляется, что в современных условиях непродуктивно ориентироваться на использование какой-либо одной из известных моделей управления персоналом. Выбор той или иной модели управления определяется совокупностью объективных условий и субъективных факторов. Для получения ожидаемого эффекта в организации, на наш взгляд, представляется рациональным при выборе стратегии управления персоналом учитывать два фактора: *качество жизни* и *уровень готовности персонала к работе* в условиях реализации модели управления человеческим потенциалом. Первый фактор – качество жизни – предопределяет переход мотивации с базового уровня потребностей (А. Маслоу) на уровни более высокого порядка. Второй фактор – уровень готовности персонала к самодисциплине, самостоятельности, ответственности, участию в делах организации, творчеству и т. д.

Проводимые нами многолетние социологические исследования (2002–2014 годы) в регионе Европейского Севера показывают, что более 80 % предприятий практикуют традиционную модель менеджмент-персонала, характерную для экономики третьего экономического уклада, где основным стимулом труда остаются деньги¹. Именно на этот мотив обращал внимание Ф. Тэйлор в конце XIX – начале XX века, в эпоху становления третьего технологического уклада. «Он верил, что основная мотивация сотрудников – это деньги, и именно деньги побуждают их соблюдать при выполнении задач определенные инструкции» [5, с. 10]. Если учесть, что в структуре экономики современной России доля третьего экономического уклада составляет 30 %, четвертого – более 50 %, доля технологий пятого уклада – примерно 10 %, шестого – не превышает 1 % [6], то представленная структура позволяет сделать вывод о консервативности в России традиционной модели управления, характерной для третьего технологического уклада.

Творческий и интеллектуальный потенциал рабочих и служащих разбивается о прозу сложившихся социально-экономических отношений. Сейчас экономика России оказалась в состоянии рецессии, реальные доходы населения значительно сократились в результате девальвации российской валюты, поэтому сохранение заработной платы в качестве главного мотива трудовой деятельности в ближайшей перспективе является вполне логичным.

Непрозрачность заработной платы является одним из факторов социальных конфликтов. Если на государственных предприятиях, имеющих бюджетное финансирование, заработная плата жестко связана с нормативно-правовыми актами трудового законодательства, то в частных компаниях все чаще применяют грейдированную систему начисления зарплат. Примерно 20 % предприятий Москвы применяют на практике

¹В течение 2002–2010 годов исследована практика управления персоналом, мотивация к труду работников государственных предприятий, государственных и муниципальных служащих, коммерческих структур Архангельской области, Ненецкого автономного округа, экспертов из числа специалистов кадровых служб. Методы исследования – анкетные опросы, фокус-группы, экспертный опрос.

грейдированную систему начисления зарплат, которую в 1945 году предложил американский ученый Эдвард Хей [7]. В основу метода положена система оценки и ранжирования должностей по группам, грейдам (англ. grade – уровень), в соответствии с их ценностью для компании.

Практика показывает, что лишь на предприятиях, прошедших этап технической и технологической модернизации, открываются объективные предпосылки для утверждения современных моделей управления. Модель человеческих отношений частично используют в основном крупные предприятия целлюлозно-бумажной промышленности, оборонного комплекса, нефтегазового комплекса, горнорудной промышленности и финансового сектора экономики. Модель человеческих ресурсов привлекает небольшие творческие коллективы. Однако материальные возможности для полного использования данной модели здесь ограничены.

Переход к стратегии управления человеческими ресурсами и далее к управлению человеческим потенциалом возможен при обязательном условии – *высоком уровне культуры*. Исследователи обращают внимание на связь управления культурой и управления людьми: «Управление культурой и управление людьми очень сильно переплетены. Если в какой-то части системы управления есть неверное понимание, неверный подход, то эта система отказывается работать. *Культурой можно управлять, только выйдя в надкультурный уровень и управляя факторами, которые создают культуру*» [8, с. 228–233].

Нам представляется, что роль культуры может быть определена и реализована не только

на уровне первичного трудового коллектива, как представляют ее практикующие теоретики в виде «системы социализации, возникающей в группе». В стратегическом представлении управления человеческим потенциалом более уместно рассматривать *культуру как меру использования интеллекта в жизнедеятельности организации в целом*. В таком случае субъект управления персоналом получает возможность осуществить комплексный подход к выбранной стратегии, представляя роль интеллектуальной составляющей в развитии структуры организации, отдельных элементов, отношений, процессов.

Выводы. 1. Наиболее востребованные в практике модели управления персоналом трансформируются в направлении воспроизводства и использования человеческих ресурсов.

2. Формируется *противоречие* между *высокой эффективностью модели человеческих ресурсов* и *возрастающими* по мере повышения уровня образования, умножения демократических форм управления персоналом, материальными (занятость), социальными (социальный капитал), духовно-нравственными (мораль) *издержками*.

3. Предлагаемая исследователями *модель человеческого потенциала* не может стать панацеей в разрешении данного противоречия в силу используемого на практике стадийного многообразия форм управления персоналом – от административной до демократической.

4. Выход в данном случае мы видим в использовании адекватной практики *множества сложившихся моделей*. Условно таким аналогом реальности может стать комплексная развивающаяся (окультуренная) модель.

Список литературы

1. Miles R.E. Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development. N. Y., 1975.
2. Casse P. People Are Not Resources // J. Eur. Ind. Train. 1994. Vol. 18, № 7. P. 30–36.
3. Калпа С.К. Управление человеческим потенциалом: пришло время отказаться от концепции управления человеческими ресурсами? // Менеджмент-дайджест. 2004. № 1. С. 85–91.
4. Pareek U., Rao T.V. Designing and Managing Human Resource Systems. New Delhi, 1981.

ФИЛОСОФИЯ. СОЦИОЛОГИЯ. ПОЛИТОЛОГИЯ

5. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера: пер. с англ. М., 2007.
6. Каблов Е.Н. Курсом в 6-й технологический уклад. URL: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/kursom-v-6-oi-tekhnologicheskii-uklad> (дата обращения: 23.03.2015).
7. Грейдирование должностей – каждому сотруднику воздастся по делам его. URL: <http://hrm.ru/db/hrm/77E4A2D3E2980101C325745F003EF5FA/print.html> (дата обращения: 23.03.2015).
8. Тамберг В.В., Бад'ин А.В., Грябой М. Новая парадигма управления человеческими ресурсами // Стратег. менеджмент. 2010. №3(11). С. 228–233.

References

1. Miles R.E. *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. New York, 1975.
2. Casse P. People Are Not Resources. *J. Eur. Ind. Train.*, 1994, vol. 18, no. 7, pp. 30–36.
3. Kalra S.K. Human Potential Management: Time to Move Beyond the Concept of Human Resource Management? *Menedzhment-daydzhest*, 2004, no. 1, pp. 85–91.
4. Pareek U., Rao T.V. *Designing and Managing Human Resource Systems*. New Delhi, 1981.
5. Stout L.W. Human Resource Management. 1999 (Rus ed.: Staut L.U. *Upravlenie personalom. Nastol'naya kniga menedzhera*. Moscow, 2007).
6. Kablov E.N. *Kursom v 6-y tekhnologicheskiiy ukklad* [Heading for the 6th Techno-Economic Paradigm]. Available at: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/kursom-v-6-oi-tekhnologicheskii-uklad> (accessed 23 March 2015).
7. *Greydирование dolzhnostey – kazhdomu sotrudniku vozdastsya po delam ego* [Job Grading: Every Employee Will Be Rewarded According to His Works]. Available at: <http://hrm.ru/db/hrm/77E4A2D3E2980101C325745F003EF5FA/print.html> (accessed 23 March 2015).
8. Tamberg V.V., Bad'in A.V., Gryaboy M. Novaya paradigma upravleniya chelovecheskimi resursami [New Paradigm of Human Resource Management]. *Strategicheskiiy menedzhment*, 2010, no. 3 (11), pp. 228–233.

Dregalo Aleksandr Alekseevich

Institute of Economics and Management, Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov;
Arkhangelsk Scientific Centre, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Arkhangelsk, Russia)

Ulyanovsky Viktor Ivanovich

Institute of Economics and Management, Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov;
Arkhangelsk Scientific Centre, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Arkhangelsk, Russia)

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY: OPTIMIZATION OF CHOICE

The article presents the results of the analysis and selection of personnel management strategies in the development of society. The connection between the basic concepts of personnel management and the stages of socioeconomic development is emphasized. Further, the known analogues of personnel management are described, such as the traditional model, human relations, and human resources. This paper outlines the overall trend of the personnel management strategy: reducing value of work as a source of income with growing importance of personal values, viz. enriched job content, individuality, self-government, self-control, ensured fairness and provided conditions for creative work. However, it appears that the current personnel management is far from perfect.

In addition, the article dwells on the dichotomy of human resources and human potential, presenting some theoretical approaches to the evaluation of the personnel management model. When developing the ideas of humanistic approach to management, Casse P. noted that seeing personnel as a resource is quite outdated and runs counter to the development of society. Nevertheless, attempts have been made to get a deeper understanding and assess the heuristic potential of the human resource model. Among

these attempts we can name the concept suggested by Professor Satish Kumar Kalr (India), who has come to the conclusion that resources is the thing that the company management can manipulate and control as they please.

Moreover, the paper presents some arguments for the evolutionary transition from human resource management to a rather promising model of human potential management. However, a question arises whether it is timely and whether it can be adopted in Russia, keeping in mind the multicestral structure of the country's economy.

We believe that the solution lies in the use of an adequate *set of established practice models*, such as a complex (cultivated) dynamic model of personnel management. The advantages of this dynamic model can be observed in developing countries that are using a variety of constantly improving forms of personnel management.

Keywords: *personnel resources, human resources, human potential, human resource model, social potential, personnel management, human resource potential, staff relations.*

Контактная информация:

Дрегалo Александр Алексеевич

адрес: 163002, г. Архангельск, наб. Северной Двины, д. 54;

e-mail: dregalo.alex@yandex.ru;

Ульяновский Виктор Иванович

адрес: 163002, г. Архангельск, наб. Северной Двины, д. 54;

e-mail: uvi29@mail.ru