

ПЕРЕХОД ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

А.С. Купцова

Нижегородский государственный университет

Рассмотрены существенные различия между двумя последовательными направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Представлено описание функциональных обязанностей специалиста по управлению человеческими ресурсами и основные трудности, с которыми сталкиваются российские компании при переходе на качественно новый уровень работы с персоналом.

Последние десятилетия XX в. ознаменовались переходом к новой технологии кадрового менеджмента: от управления персоналом — к управлению человеческими ресурсами (human resource management — HRM). В отличие от управления персоналом HRM переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе.

Коллективистская идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника вела к разложению морально-психологического климата организации, снижая эффективности ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат к коллективистским ценностям. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей, коллективная ответственность за результаты — таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80–90 гг., получившего название «team management» — командный менеджмент.

Установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами:

- 1) происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом;
- 2) управление человеческими ресурсами имеет стратегическое измерение, это делает кадровую политику организации более активной;
- 3) ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров, а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента;
- 4) если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций;
- 5) если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат;

б) новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру.

Таким образом, превращение кадровых служб корпорации из занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других — основных — структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой главное направление развития кадрового менеджмента в XXI в. Инновационный характер современной экономики требует, чтобы инвестиционные потоки скоординировано направлялись как в человеческий капитал, так и в поддерживающий его социальный, культурный и моральный капитал.

Одна из самых серьезных трудностей в работе российских HR-менеджеров (специалистов по управлению человеческими ресурсами) — недоверие руководителей компании. По мнению самих специалистов по кадрам, их успех зависит от уровня иерархии, стадии развития бизнеса и распределения зон влияния с другими менеджерами. В России полномочия менеджеров по персоналу в большинстве случаев так и не определены окончательно. Выделяется, как правило, следующее их разграничение по функциональным обязанностям:

- HR-администратор по работе с кадрами (вспомогательная роль);
- HR-специалист (участие во всех аспектах управления персоналом);
- HR-деловой партнер (тесное взаимодействие с линейными руководителями);
- HR-стратег (активное влияние на кадровую политику организации).

Зачастую эти функции не выполняются в чистом виде, а комбинируются. Между тем, кадровая стратегия компании полностью успешна лишь тогда, когда задачи менеджера по персоналу не ограничиваются решением текущих административных проблем. Определение полномочий специалиста по персоналу — прерогатива, прежде всего, первых лиц компании. Именно от них зависит, сможет ли HR-менеджер в исчерпывающем объеме реализовать свои планы по работе с человеческими ресурсами. Вторым важным критерием является уровень должности менеджера по кадрам в иерархии компании. Изначально HR-специалист может занимать в компании позиции различного уровня. На практике варианты организации его взаимодействия с топ-менеджерами могут быть различны. Как правило, у менеджера по персоналу, занимающего руководящую позицию, возникает вполне естественная конкуренция с остальными топ-менеджерами за ресурсы для развития своего направления. Это и бюджет, и вакансии, и техническое обеспечение, и помещения. Но именно высокое положение дает HR-специалисту шанс на стратегическую роль в своей организации, на реализацию долгосрочных проектов и наиболее благоприятные условия для развития своего подразделения. Для этого ему, помимо профессионализма, необходимы такие качества, как настойчивость, лидерский потенциал, хорошо развитые коммуникативные навыки. Существуют компании, где HR-директор добивается лидирующей роли в управленческой команде и становится движущей силой развития бизнеса.

Если должность HR-менеджера находится ниже, чем на втором уровне иерархии в организации, то есть он не является членом управленческой команды, то здесь может возникнуть проблема доступа к руководству. Каждый дополнительный уровень, отделяющий HR-руководителя от первого лица, создает эффект «испорченного телефона» и представляет собой дополнительный барьер при принятии важных решений. В результате этого может возникнуть ситуация, когда отдел персонала превращается в подразделение для решения текущих проблем организации. Этого недостаточно для реализации целостной и эффективной кадровой политики.

Взаимоотношения с топ-менеджерами зависят и от многих других факторов. Один из них — то, на какой стадии находится бизнес. Наиболее благоприятный этап — начальный. В тот момент, когда компания либо только создается, либо в ней появляется кадровое подразделение, руководство, как правило, с готовностью воспринимает все предложения HR-менеджера и старается выделять ресурсы на их реализацию.

Зачастую отделу по управлению персоналом приходится доказывать руководству свою необходимость. Наталья Опарина, главный редактор информационно-аналитической системы «Персонал-911» (группа компаний «Топ-Менеджмент Консалт», Москва), констатирует факт, что топ-менеджеры зачастую считают HR-отдел абсолютно необязательным элементом структуры компании. «В лучшем случае они видят некоторую пользу в ведении кадрового делопроизводства, хотя нередко считают, что служба персонала плодит бумаги, которые никому не требуются». То, насколько удачно получится переубедить руководство, главным образом зависит от личности руководителя отдела персонала.

Когда этап становления бизнеса уже пройден, начинается рутинная работа. От службы персонала на данной стадии ожидаются уже конкретные результаты, а достичь их далеко не так просто. Поэтому очень многое зависит как от профессионализма HR-менеджера, так и от личности руководителя компании и правильного понимания им задач HR-отдела. Если топ-менеджер неверно представляет себе назначение, возможности и потребности кадровой службы, то сотрудничество с руководством последней крайне затрудняется. Соответственно, в работе с персоналом возникают препятствия, которые становится преодолевать все труднее. Этот процесс начинает развиваться по спирали и порой приводит к реорганизации HR-отдела и отставке его руководителя. Наиболее благоприятен вариант, при котором топ-менеджмент ясно представляет себе весь комплекс задач, стоящих перед кадровой службой. Хорошо, если это так с самого начала. Тогда руководителю отдела персонала не приходится тратить силы на объяснение прописных истин. Если же такая необходимость все-таки существует, то у HR-менеджера есть возможность достичь взаимопонимания. Прежде всего, это наглядная и четкая демонстрация основных показателей работы с персоналом. Предоставление департаментом кадров сметы расходов, результатов тестирования и аттестации, мнений экспертов и примеров из практики значительно эффективнее попыток описать свою работу на словах. Необходимо, конечно же, учитывать и тот факт, что большинство руководителей настроено именно на такие методы работы, однако их использует далеко не каждый HR-менеджер.

Одной из причин противоречий между руководством и кадровой службой служит и распределение «зон влияния». Наталья Опарина отмечает, что топ-менеджеры могут опасаться вмешательства HR-департамента в дела своих подразделений. Опыт показывает, что очень часто руководители до «последнего» сопротивляются участию HR-менеджеров в решении стратегических вопросов работы с персоналом в своих отделах и единственный способ предотвратить недоверие, и даже столкновения на этой почве — это четкое разграничение полномочий.

К сожалению, та же проблема касается и руководителей компании. Многие HR-менеджеры сетуют на авторитарный стиль их работы и категорическое нежелание делегировать часть полномочий специалистам кадровой службы. Амбиции топ-менеджеров, без которых не было бы возможно успешное развитие бизнеса, здесь оказываются скорее неуместными. Такие же трудности появляются и в ситуации обучения руководителей. Пока еще не стали исключением случаи, когда

топ-менеджер не считает нужным повышать свою квалификацию и «транслирует» это на весь коллектив. Между тем, недостаток базовых знаний в области управления персоналом неизбежно приводит к недоверию по отношению к работе HR-департамента.

Если узнать у HR-менеджеров, как они представляют идеальные условия своей работы, то получится следующая картина:

- полноценное участие в стратегическом планировании работы с персоналом;
- наличие необходимых средств на рекрутинг, оценку и обучение сотрудников;
- достаточно большой бюджет на материальную и нематериальную мотивацию;
- запас времени для осуществления преобразований;
- возможность повышения своей квалификации.

Консервативно настроенный топ-менеджер внесет в этот список существенные коррективы:

- ограниченное вмешательство в управление организацией;
- минимальные расходы на персонал;
- максимальная эффективность работы коллектива за короткие сроки.

Перечисленные требования из двух групп, казалось бы, не совместимы. Однако реальные возможности для компромисса имеются, и тенденция развития кадрового менеджмента в России – верное тому свидетельство. В крупных российских компаниях и представительствах зарубежных корпораций руководство уже активно привлекает HR-департаменты к решению стратегических задач бизнеса. Наиболее серьезные проблемы возникают в средних и мелких компаниях. Единого рецепта для их преодоления не существует, но некоторые общие пути все-таки есть.

Во-первых, это постоянное взаимодействие HR- и топ-менеджеров. Без него невозможно построить доверительные отношения и оперативно корректировать работу с персоналом в зависимости от потребностей организации. Многое также зависит от того, сумеет ли HR-менеджер установить личные отношения с руководителем.

Во-вторых, успешная работа кадрового департамента с руководителями невозможна без определения полномочий, сфер ответственности, ожидаемых результатов и критериев оценки. Если все эти параметры устанавливаются заранее и совместно, то вероятность дальнейших конфликтов будет значительно ниже.

В-третьих, многое зависит от базовой профессиональной подготовки HR-менеджера. Уже не вызывает сомнений необходимость для специалистов по персоналу знаний в области общего менеджмента, математики, статистики, правил ведения бизнеса. Обладая ими, руководитель департамента кадров не только может говорить с топ-менеджером «на одном языке», но и грамотно соотносить свои требования к предоставляемым ресурсам с возможностями компании. Конечно, использование этих методов уже само по себе сопряжено со значительными трудностями и требует от HR-менеджера усилий и максимальной гибкости. Лучшим в данной ситуации было бы сравнение специалиста по кадрам с дипломатом. При этом речь скорее идет не о быстром достижении своих целей, а о планомерном сближении интересов и взглядов на совместную деятельность.

В итоге можно добавить, что в настоящее время передовые корпоративные кадровые службы «стягивают» в своей деятельности два контура сетей — внутренний (линейный и штабной менеджмент корпорации, внутрикорпоративный рынок труда) и внешний (консультационные сети, система рынков труда, знаний, информационных и образовательных услуг). Положительно, что эти глобальные тенденции наблюдаются и в нашей стране и именно от готовности самих менед-

жеров по персоналу к профессиональному развитию в конечном счете зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.