

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

В.А. Таран

*Филиал НОУ ВПО «Санкт-Петербургский институт
Внешиэкономических связей, экономики и права», г. Дзержинск*

В статье рассматриваются изменения, происходящие в становлении кадрового менеджмента в России, приведены основные этапы динамики развития управления кадрами на отечественных предприятиях, исследуются проблемные аспекты и сдерживающие факторы развития управления персоналом, чётко обозначены новые задачи менеджеров по управлению персоналом, даются приоритетные направления совершенствования в стране системы кадрового менеджмента.

Кардинальные изменения, происходящие в российской экономике, неизбежно влекут за собой соответствующие изменения в управлении персоналом. Новые качества персонала, новые требования, применяемые в работе с людьми на передовых предприятиях, обусловили необходимость внедрения более эффективных, работающих в сложных переходных условиях методов. В силу этого изменились качественные характеристики и роль менеджеров по персоналу. В частности, их роль сместилась из области практического администрирования, учёта кадров и социального обеспечения в область стратегии, прогнозирования и услуг. Главными задачами современного менеджера по управлению персоналом стали:

- предвидеть возможные перемены и своевременно готовить к ним персонал;
- разрабатывать технологии сближения целей и потребностей компании и работника;
- дать возможность работнику удовлетворить свои потребности не нарушая интересов компании.

Изменения произошли по многим направлениям, постепенно оказывая влияние на значимость и статус профессии менеджера по персоналу. Он становится неотъемлемой частью эффективного ведения бизнеса, увеличивая стоимость компании через повышение качества и квалификации действующего персонала. От него требуется профессиональный анализ данных о рынке труда, конкурентах, новых технологиях работы с персоналом, своевременное прогнозирование тенденций развития рынка и, в соответствии с этим — своевременное развитие персонала. При этом наиболее важной задачей менеджера по персоналу является формирование лояльности и надёжности работников, поскольку последние в сегодня рассматриваются стратегическими активами любой компании: человеческие ресурсы управляют и влияют на другие виды ресурсов.

Основные этапы развития кадрового менеджмента в России переходного периода к рынку условно могут быть представлены следующими периодами:

- До 1995 г. — «Учётная функция»: кадровый учёт; организация обучения и повышения квалификации.
- 1995–1998 гг. — «Переходный период»: кадровый учёт, организация обучения и повышения квалификации, структура и штатное расписание, социальные программы.
- После 1998 г. — «Управление персоналом»: обучение и развитие персонала; оценка и мотивация персонала; социальные программы; корпоративная культура; структура бизнес-процессов; учётная и административная функция.

Общая динамика развития управления кадрами на российских предприятиях ориентирует на постепенный переход от кадровой работы — к менеджменту пер-

сонала, от менеджмента персонала — к управлению человеческими ресурсами (основные различия управления персоналом и управления человеческими ресурсами приведены в табл. 1). Однако в реально существующей сегодня практике не все фирмы и компании ориентированы таким образом. Сдерживающими факторами являются следующие: традиционный консерватизм отечественных компаний в области менеджмента; отсутствие в России длительного опыта и культуры управления персоналом в рыночных условиях; непонимание большинством топ-менеджеров значимости управления персоналом; недостаточность выделяемых средств на управление персоналом.

Таблица 1

Основные различия управления персоналом и управления человеческими ресурсами

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Цель: обеспечить наличие нужных людей в нужных местах и в нужное время	Цель: совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями фирмы
Централизованная система управления (доминирование вертикальных связей)	Децентрализованная система управления (доминирование горизонтальных связей)
Кадровое планирование — следствие производственного плана и реакция на него	Планирование человеческих ресурсов интегрировано в корпоративное планирование и регулирование
Нацелено на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Нацелено на развитие целостной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

Имеются и другие факторы, существенно влияющие на применение тех или иных систем и технологий управления персоналом на предприятиях, в частности, следующие: стадия развития компании; статус фирмы; интеллектуальный потенциал компании; особенности и представления ведения бизнеса первым лицом компании; сложившаяся корпоративная культура компании; традиции; взаимоотношения управляющего по персоналу с первыми лицами и с собственником компании; личные особенности управляющего персоналом и др. Поэтому системы работы с персоналом имеют разные ориентиры и направленность. Например, компании, стремящиеся к международным стандартам ориентируются: на увеличение своей капитализации; выход на международный рынок; привлечение зарубежных партнёров (клиентов). Исходя из данной ориентации, строится кадровая политика компании.

К проблемным аспектам качественного развития управления персоналом в России можно также отнести: описание бизнес-процессов¹ и установление связи бизнес-задач; построение системы оценки персонала (измеримых и чётких критериев, связанных с трудовой деятельностью); построение системы постоянного развития персонала; построение структуры должностей (грейдинг), карьерных лестниц и профилей компетенции; построение комплексной системы мотивации труда (разработка и внедрение долгосрочных элементов мотивации трудовой дея-

¹ Особые бизнес-процессы, как элементы системы кадрового менеджмента, охватывают всю работу с персоналом — от подбора и отбора до разработки вариантов сокращения численности.

тельности). В сфере обучения персонала свои проблемы: слабое развитие рынка образовательных услуг; отсутствие на предприятиях целостных концепций корпоративного обучения; недостаточность выделяемых на обучение средств; слабая материально-техническая база и методическое обеспечение; отрыв вузовской системы обучения от требований бизнеса.

Вместе с тем до недавнего времени не было особо серьёзных доказательств того, что целевое фокусирование усилий на управлении людьми имеет какое-либо существенное воздействие на эффективность организации. В результате структуры управления отечественных предприятий и организаций находились и находятся на столь разных ступенях развития, что попытки построения единообразных систем работы с персоналом изначально обречены на провал. К тому же на этапе становления в России новых систем управления персоналом практически не было специалистов, способных грамотно построить эти системы. Менеджеры получали некоторый объём знаний из доступных им в тот период немногих источников, затем пытались реализовать их на практике, причём, без учёта кардинально изменившихся условий работы, специфики резко изменившегося социально-экономического статуса организации².

«Размытость» обязанностей менеджеров по управлению персоналом, отсутствие реальных возможностей как-то влиять на бизнес, решение зачастую взаимоисключающих задач — всё это приводило ко многим негативным последствиям. В конечном итоге менеджер по персоналу прекращал активную поисковую работу, ограничиваясь текущими делами, подключался к интригам в борьбе за влияние на руководителя/собственника предприятия и т.п. Однако в последние годы ситуация существенно изменилась. Это объясняется постепенным ростом деловой активности, конкуренции, что требует новых подходов и более действенных и качественных технологий управления, в том числе и современного кадрового менеджмента, без которого невозможен дальнейший рост эффективности предприятий и организаций.

К тому же на рынке труда появилось достаточное количество специально обученных и талантливых менеджеров по персоналу, способных не только копировать зарубежный опыт, но и самостоятельно создавать технологии управления для реально существующих условий деятельности и потенциала развития предприятия. Постепенно меняется отношение работников к труду и компании там, где люди почувствовали свою значимость и реальную заботу о кадрах. Отсюда и достижения высоких результатов производственно-хозяйственной деятельности. Поэтапно изменяющееся отношение к человеку в российской экономической системе как рабочей силе, кадровой функциональной единице, персоналу, наконец, как человеческому ресурсу формируется с учётом тех культурно-исторических особенностей, в которых данное отношение складывается и реализуется³.

В связи с вышеизложенным в ближайшей перспективе приоритетными направлениями управления персоналом в России должны стать следующие: позиционирование службы персонала в организации (зависит от философии и миссии компании, стратегии и специфики бизнеса, личности руководителя службы); обу-

² Роль и место менеджера по персоналу определялись на основании прежнего опыта и знаний. Они сводились в основном к кадровому учёту и выполнению ряда культурно-массовых функций. При этом главная задача — увеличивать эффективность деятельности предприятия, зачастую подменялась борьбой за права рабочих.

³ Идеологическая составляющая любой культуры или её отсутствие существенно влияет, хотя и опосредованно, на содержание процесса управления персоналом.

чение и комплексное развитие кадров, включающее также изменение системы управления, технического оснащения и технологий в работе с персоналом; мотивация персонала на достижение поставленных организацией целей и задач; подготовка и удержание высококвалифицированных кадров; грамотная и адекватная существующей ситуации оценка персонала; корпоративная культура (формирование единого корпоративного пространства); рекрутинг (подбор высококвалифицированных специалистов); специальные программы, отражающие социальные явления и изменения в нестабильном российском обществе ⁴.

⁴ Мы живём в быстро меняющемся мире. Скорость и широта его изменений такова, что многие внешние нормы и предписания устаревают уже в момент своего создания. Способность служб персонала предвидеть эти изменения и вовремя на них реагировать являются важным обстоятельством в развитии всех видов и направлений современного бизнеса.