

## *Стратегическое управление человеческими ресурсами*

Концепция управления человеческими ресурсами (УЧР) с момента своего зарождения в середине 80-х годов вызывает огромный интерес как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров. Первые часто подвергают сомнению применимость данной модели с практической и моральной точек зрения, а последние, ознакомившись с отдельными аспектами концепции, пытаются с различной степенью успешности проверить их на практике, руководствуясь при этом целым рядом причин концепция управления человеческими ресурсами. Независимо от того, разделяют ли менеджеры концепцию УЧР, они стремятся ассоциировать себя с ней посредством присвоения новых титулов: директор, менеджер или консультант по человеческим ресурсам (ЧР). Мы вынуждены согласиться с фактом, что термин «УЧР» уже становится частью управленческого жаргона, постепенно вытесняя термин «управление персоналом».

Как говорил генеральный исполнительный директор компании SAS Institute Джеймса Гуднайта «Каждый вечер 95% всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача- создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание, вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в кампанию, создаёт конкурентное преимущество». Также УЧР - это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. Д. Стори (1998) провел различие между жестким и гибким подходами к УЧР.

Жесткий подход к УЧР основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью рабочей силы и осуществляется такими же «рациональными» методами, какие применяются к любому другому экономическому фактору. Философия этого бизнес-ориентированного подхода подчеркивает необходимость управления людьми таким методом, который способствовал бы созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества организации. Причем люди рассматриваются как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход.

Гибкий подход к УЧР уходит корнями в школу человеческих отношений, основанную на коммуникации, мотивации и лидерстве. По определению Стори (1989), данный подход предписывает «относиться к работникам как к ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда (навыков, умения эффективно работать и т.д.)». Такой подход расценивает работников прежде всего, как средство, а не как объект управления. Основная идея гибкого подхода к УЧР заключается в достижении приверженности «сердец и умов» работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для общения и обмена информацией, и других методов формирования компаний с высокой степенью приверженности и доверия работников. Значительное внимание при этом уделяется ключевой роли организационной культуры. Центром внимания при таком подходе является «взаимность» - убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать. Как говорят компании - это «гармоничные и интегрированные объединения, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда».

Основная цель УЧР направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей. Система УЧР может являться источником организационных способностей, позволяющих фирме обучаться и реализовывать новые возможности. В частности, УЧР направлено на:

1. Помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
2. Максимизацию и развитие внутренних способностей людей их вклада, потенциала и статуса на рынке труда - путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;
3. Развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают «четко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации»;
4. Становление действенной практики, ориентированной на признание менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации, и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
5. Создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;
6. Культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости процессов;
7. Помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев, государственных учреждений или доверительных управляющих, руководства, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом);
8. Создание условия для оценки и вознаграждения людей по результатам их действий и достижений;
9. Управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
10. Создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;
11. Осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности;
12. Поддержание и совершенствование физического и морального благополучия работников.

Базовая философия «гибкого подхода к УЧР» частично опирается на работу Макгрегора (1960), который, фактически использовал в своей терминологии такие характеристики, как «жесткий» и «мягкий», для описания форм управленческого контроля. Согласно теории X Макгрегора заключается в описании управленческой модели «контроля», а его теория Y подчеркивает важность сочетания организационных целей и индивидуальных потребностей работников на основе принципа взаимной вовлеченности.

В полном виде концепция УЧР появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей. Среди прочих можно выделить таких ученых, как Паскаль и Атос (1981), а также Петере и Уотерман (1982), в книгах которых были предложены разработанные авторами характеристики успешных компаний. В целом, представители популярной тогда «школы совершенства» оказали заметное влияние на формирование управленческого мышления в русле обоснования необходимости создания сильной культуры и приверженности (две составляющие модели УЧР), однако, по мнению Геста (1993), эти авторы были «слишком правы и поэтому ошибались». В процессе развития концепции УЧР можно выделить три основные стадии:

1. Начальные идеи, разработанные американскими авторами в 80-х годах.
2. Последующее развитие этих идей британскими авторами в конце 80-х и начале 90-х годов, которые нередко проявляли скептическое отношение к возможности практического воплощения идей, равно как и к моральной обусловленности данного процесса.
3. Введение концепции УЧР в систему традиционного управления персоналом.

Две первичные концепции УЧР получили названия «модель соответствия» и «Гарвардская модель».

Одно из первых формализованных определений концепции УЧР было предложено Мичиганской школой. Они выдвинули предположение, что УЧР и управление организационной структурой должны соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствие». Далее авторы поясняли, что цикл человеческих ресурсов состоит из четырех типовых процессов, или функций, выполняемых любой организацией, а именно:

1. Отбор - поиск оптимального соответствия человеческих ресурсов различным видам работ.
2. Оценка - управление эффективностью.
3. Вознаграждение: «система вознаграждения - наименее эффективно и корректно используемый управленческий инструмент из тех, что применяются для повышения эффективности компании». Вознаграждение должно производиться на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников, учитывая тот факт, что «компания необходимо работать в настоящем, чтобы достичь успеха в будущем».
4. Формирование высокоэффективных сотрудников.

Еще одной группой отцов-основателей концепции УЧР является Гарвардская школа во главе с Биром и соавторами (1984), в результате деятельности которой оформилась концепция, названная «Гарвардская модель» В основе данного подхода лежит убеждение в том, что проблемы традиционного управления персоналом могут быть решены только при: «полной осведомленности менеджеров высшего звена о желаемой степени вовлеченности сотрудников в организационный процесс, о требуемых условиях для их

обучения и развития и о том, какие принципы и методы УЧР могут способствовать достижению этих целей. Без основополагающей идеологии или стратегического видения-факторов, обусловленных деятельностью исключительно менеджеров высшего звена, - УЧР рискует остаться лишь набором разрозненных действий людей, каждый из которых будет руководствоваться своей собственной привычной практикой». Также отмечается, что «в сферу УЧР входят все те управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее сотрудниками - человеческими ресурсами».

Таким образом итог только один люди важнее всех ресурсов кампани. Кагда говаряд о УЧР мне сразу приходит в ум прекрасная басня щюка, лебедь и рак. Они пахожы на работников каторый разныйе не пахожы на друг в друга. Но естли их направет менеджер используя УЧП на правелную сторону то они могут дастигнуть своих цельюй вместе. Спосибо за внимание!

*Утеуов Нурбол*

*Студент 1 курса специальности «Маркетинг»*

*Жумагалиева Бакытгуль Зулкарнаевна*

*Кандидат экономических наук, PhD зав.кафедрой «ЭМиС»*

*Руководитель проектной группы «Концепция современной классификации научных школ менеджмента»*