

**МИНИСТЕРСТВО СПОРТА, ТУРИЗМА И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Волгоградская государственная академия физической культуры»**

**Кафедра спортивного менеджмента и экономики**

**БОНДАРЕНКО М.П.**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРЕ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

**Учебное пособие для студентов по специальности  
080507.65 «Менеджмент организации (очная и заочная форма обучения)**

**Майя Павловна Бондаренко**  
**Управление человеческими**  
**ресурсами в сфере**  
**физической культуры и спорта**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=16930204](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16930204)*

*Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие: Волгоград; 2012*

**Аннотация**

В учебном пособии для студентов по специальности 080507.65 «Менеджмент организации (очная и заочная форма обучения)» представлено логически последовательное изложение ключевых элементов многогранной дисциплины «Управление человеческими ресурсами», являющейся базовым курсом. В пособии изложена теория и практика управления самым главным ресурсом любой организации – ее персоналом. Рассмотрены наиболее актуальные проблемы и особенности управления человеческими ресурсами современного предприятия, включая управление деловой карьерой, системы тестов-упражнений. Рассмотрена роль кадрового менеджмента в применении основных методов управления человеческими ресурсами организации и отражена степень влияния на развитие организаций различных форм собственности.

# Содержание

АННОТАЦИЯ	4
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ	9
1.1. Зарождение	10
1.2. Жесткий и мягкий варианты УЧР	13
1.3. Первоначальные модели УЧР	17
1.4. Дальнейшее развитие концепции УЧР	21
1.5. Различные применения УЧР	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**М. П. Бондаренко**

**Управление человеческими  
ресурсами в сфере  
физической  
культуры и спорта**

**АННОТАЦИЯ**

Актуальность учебного пособия определяется тем, что в условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции знания, квалификации, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ современных организаций. Происходящие сдвиги в понимании значения человека в сфере производства выдвинули перед наукой необходимость переосмысления традиционных теоретических понятий, методологических подходов и формирования новых представлений о внутриорганизационном механизме управления совместной деятельностью людей. В 1980-е гг. в развитых странах широкое распространение получили идеи, суть

которых заключалась в признании экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в стратегическом, инвестиционном подходах для обеспечения конкурентных преимуществ организации и удовлетворения социальных потребностей ее членов.

В российских организациях формирование системы управления человеческими ресурсами происходит в исключительно сложный период становления рыночной экономики, когда взаимодействуют, сосуществуют старые и новые экономические отношения, когда остро проявляется противоречие между издержками консервативной рационально-бюрократической системы управления кадрами, сформированной еще в советские времена, и реальными потребностями предприятий, функционирующих в современных условиях.

Поэтому актуальным является разработка научной концепции управления человеческими ресурсами в российских организациях, которая бы аккумулировала все лучшее из мировой и отечественной теории и практики управления, а главное, отражала национальную специфику менталитета, своеобразие исторического опыта, особенности переходного периода. На практике данная концепция может найти свое воплощение в разработке стратегического плана развития человеческих ресурсов на уровне организации, - в реализации прогрессивных персонал-технологий для эффективного

использования и развития творческого и трудового потенциала.

Проблемы управления человеческими ресурсами разрабатывались многими зарубежными учеными и практиками. В частности, работы Ф.Тейлора, Г.Ганта, Г. Эмерсона, А.Файоля, Ф. и Л. Гилберт были посвящены углубленному изучению процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также научному подбору и обучению работников, совершенствованию системы экономического стимулирования.

Теоретические и практические разработки Честера И. Бернарда, Мери Паркер Фоллетт, Элтона Мэйо явились социально-экономическим обоснованием внедрения методов управления человеческими ресурсами, основанными на теории «человеческих отношений», когда работника перестали рассматривать просто «как часть производственной линии», а стали принимать как личность.

Теоретики школы «поведенческих наук» или бихевиористской, такие как Ренсис Лайкерт, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, коммуникаций в организации, лидерства. Развитие именно этих подходов привело к формированию современной гуманистической концепции управления человеческими ресурсами.

В 70-80-ые гг. наибольшее практическое распространение и известность получили работы У.Оучи, П. Друккера,

П.Сенже, Т. Питерса, Р. Уот^рмена и др., в которых подчеркивается, что по мере вступления развитых стран в постиндустриальную эру активизируется роль человеческого фактора в производственном процессе: «люди – наиболее ценный ресурс фирмы», «главный источник производительности». Эволюция проблемы управления людьми тесно связана с историей развития российской управленческой мысли.

Заметное место в советской науке управления в 20-е годы заняли работы Е.Ф.Розмировича, А.К Гжягева, П.М.Керженцева, Н.А.Витке, посвященные проблемам научной организации труда, исследованиям отношений людей в производственном процессе. Среди ученых, значительно развивших теорию управления персоналом в течение последнего десятилетия, отмеченного вступлением российской экономики на путь рыночных преобразований, можно выделить О.С. Виханского, М.В.Грачева, А.Дятлова, П.В.Журавлева, А.А.Лобанова, А.Я.Кибанова, Э.М.Короткова, А.В. Филиппова, В.Шекшню.

Изучение опубликованных научных трудов показывает, что в мировой литературе наиболее глубоко исследованы проблемы управления человеческими ресурсами в условиях стабильного развития общества, а в отечественной науке человеческие ресурсы рассматриваются в основном с макроэкономических позиций. В то же время недостаточно раскрыты концептуальные положения управления человеческими ресурсами на микроуровне в период становления рыноч-

ной экономики.

Это поставило нас перед необходимостью разработки специального теоретического подхода управления человеческими ресурсами в российских организациях в современных условиях.

# **ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ**

План:

- 1.1. Зарождение.
- 1.2. Жесткий и мягкий варианты УЧР.
- 1.3. Первоначальные модели УЧР.
- 1.4. Дальнейшее развитие концепции УЧР.
- 1.5. Различные применения УЧР.
- 1.6. УЧР и управление персоналом: сходство и различия.

# 1.1. Зарождение

Основная цель УЧР (управление человеческими ресурсами) – это обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей. Как отмечали Д. Ульрих и Д. Лейк (Ulrich and Lake, 1990), «системы УЧР могут стать источником таких способностей организации, которые позволят ей узнавать и использовать для своей выгоды новые возможности». Конкретнее, УЧР имеет дело с достижением целей в следующих областях.

Обеспечить, чтобы данная организация получала и сохраняла необходимую квалифицированную, преданную и хорошо мотивированную рабочую силу, – означает, что необходимо, во-первых, правильно оценивать и удовлетворять потребности фирмы в работниках и, во-вторых, усиливать и развивать присущие сотрудникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем). Для этого фирма должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Кроме того, этот подбор ресурсов может заключаться в разработке систем с высокими показателями труда, которые повышают гибкость и охватывают «процедуры тщательного отбора и приема на работу, системы премиальной оплаты труда, зависящей от показателей работы, и деятельность по развитию и обучению руководящего состава, при-

взянную к потребностям данного предприятия» (Becker et al, 1997).

УЧР должно повышать мотивацию и приверженность путем введения такой политики и процедур, которые гарантируют, что людей ценят и вознаграждают за то, что они делают и чего добиваются, а также за достигнутый ими уровень квалификации и способностей.

Одной из целей УЧР является создание такой атмосферы, в которой можно поддерживать продуктивные и гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками и где может процветать командная работа. Применять процедуры управления направленные на то, чтобы повысить приверженность, процедуры, которые показывают, что работники являются ценными заинтересованными лицами для данной организации, содействовать развитию климата сотрудничества и взаимного доверия, – это тоже цель УЧР. УЧР должно помогать организации уравнивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности).

Наконец, цели УЧР – это управлять разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем так, чтобы применялся этический

подход к управлению, с заботой о людях справедливости и прозрачности.

Эти цели грандиозны, и их можно рассматривать как просто риторические. Исследование, проведенное Л. Грэттоном и др. (Gratton et al, 1999), показало, что, как правило, между риторикой и реальностью существует большая разница. Руководители могут приступить с добрыми намерениями к реализации некоторых или всех из вышеперечисленных аспектов, но их осуществление – «теория на практике» – часто очень затруднено. Эти трудности возникают в связи с такими проблемами, как: приоритеты других предприятий, краткосрочные задачи, недостаток поддержки от руководителей среднего звена, неадекватная инфраструктура, недостаток ресурсов, сопротивление переменам, атмосфера, при которой работники не доверяют руководителям, и многое другое, то есть проблемами, связанными с самими процессами бизнеса и окружением, в котором существует фирма.

## 1.2. Жесткий и мягкий варианты УЧР

Как упоминалось выше, идею УЧР можно рассматривать как некую философию, показывающую, как в интересах данной организации нужно относиться к работникам. Но подобную философию можно применять различными способами, и не существует единой модели для описания УЧР. Д. Стори (Storey, 1989) различал жесткий и мягкий варианты УЧР.

Жесткий подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами.

Жесткое УЧР столь же рационально, как методы, которые применяются к другим экономическим факторам. Этот метод исходит из философии, ориентированной на интересы предприятия, он делает акцент на необходимости управлять людьми так, чтобы получить от них добавленную стоимость и, таким образом, достичь конкурентного преимущества; этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого, при разумных инвестициях в его развитие, может быть получен доход.

К. Фамбрэн, Н. Тичи и М. Деванна (Fombrun, Tichy and Devanna, 1984) совершенно явно представляли работников в качестве одного из ключевых ресурсов, который руководители используют для того, чтобы их компании могли достичь конкурентного преимущества. Концепция интеллектуально-

го капитала, в том виде, как она описана в главе 3, является теоретической базой для такого убеждения.

Д. Гест (Guest, 1999a) комментирует это так: «Движущей силой для применения УЧР является такая ситуация в бизнесе, при которой необходимо реагировать на внешние угрозы нарастающей конкуренции. Эта теория обращена к таким руководителям, которые стремятся усилить конкурентное преимущество и понимают, что, чтобы достичь этого, они должны вкладывать средства не только в технику, но и в человеческие ресурсы». Он также отмечает, что УЧР «отражает давнюю капиталистическую тенденцию, при которой работник рассматривается как товар».

Мягкая модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Как описано в работе Д. Стори (Storey, 1989), она включает в себя «обращение с работниками, как с ценным видом активов, источником конкурентного преимущества в том случае, если они приверженны компании, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.)».

Следовательно, эта модель рассматривает работников, выражаясь словами Д. Геста (Guest, 1999a), скорее в качестве средства, а не цели. Мягкая модель УЧР подчеркивает необходимость заслужить приверженность – «сердца и умы» – работников, вовлекая их в деятельность, коммуникацию и другими способами развивая высокий уровень приверженности

организации, пользующейся большим доверием. Кроме того, ключевая роль отводится организационной культуре.

Акцент делается на «взаимности»: убеждении, что интересы руководителей и работников могут, и на самом деле должны, совпадать. Следовательно, это унитарный подход. Выражаясь словами Д. Дженнарда и Г. Джаджа (Gennard and Judge, 1997), предполагается, что организации должны быть «гармоничными и целостными, а все работники должны разделять организационные цели и работать, как члены одной команды».

Тем не менее, как было замечено К. Трассом (Truss, 1999), «даже, если словесная формулировка УЧР – мягкая, реальность часто бывает достаточно жесткой, и интересы организации превалируют над интересами отдельных работников».

Исследование, проведенное Л. Грэттеном и др. (Gratton et al, 1999), выявило, что в тех восьми организациях, которые они рассматривали, применялась смесь жесткого и мягкого подходов. Это позволило исследователям предположить, что различие между жестким и мягким УЧР не так четко, как считают некоторые специалисты.

Некоторые положения базовой философии «мягкого УЧР» можно найти еще в работе Дугласа Мак-Грегора (Douglas McGregor, 1960), который, как упомянул К. Трасс (Truss, 1999), даже использовал термины «мягкий» и «жесткий», чтобы охарактеризовать формы контроля руководством. Теория Х Мак-Грегора, в основном, описывает такую

модель контроля руководством, о которой упоминает Р. Уолтон (Walton, 1985b), в то время как его же теория Y подчеркивает важность единства потребностей организации и отдельных работников – принцип взаимной приверженности, опять же сформулированный Уолтоном.

Полностью концепция УЧР возникла в середине 1980-х годов одновременно с усилиями писателей-популяризаторов в области менеджмента, в том числе Р. Паскаля и А. Атоса (Pascale and Athos, 1981) и Т. Петерса и Р. Уотермана (Peters and Waterman, 1982), которые создали перечень признаков, характерных, как они заявляли, для успешной компании. Эти авторы «школы совершенства», возможно, оказали некоторое влияние на руководителей, которые размышляли о потребности в организационной культуре и приверженности предприятию (две черты философии УЧР), но, как отметил Гест (Guest, 1993), они были «достаточно правы, чтобы быть опасно неправыми».

Именно в 1980-е годы были созданы первые модели УЧР. П. Боксал (Boxall, 1992) окрестил их моделями соответствия и Гарвардской схемой). Лучшие практические приложения (результаты) и возможности (стратегические соответствия) моделей были выявлены В. Хоуп-Хейли и др. (Hope-Hailey, et al, 1998).

## 1.3. Первоначальные модели УЧР

### Модель соответствия УЧР

Одно из первых недвусмысленных заявлений о концепции УЧР было сделано Мичиганской школой (Fombrun et al, 1984). Они считали, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»). Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов, который состоит из четырех основных процессов или функций, выполняющихся в любой организации. Это:

- 1) отбор – соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
- 2) аттестация – управление показателями деятельности;
- 3) вознаграждение – «система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно»; она должна поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения; имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;
- 4) развитие – развитие высококачественных работников.

### Гарвардская схема

Другими отцами-основателями УЧР были представители

гарвардской школы – М. Биер др. (Beer et al, 1984), которые разработали то, что П. Боксал (Voxall, 1992) называет Гарвардской схемой. Эта схема основана на убеждении, что проблемы исторически сложившегося управления персоналом могут быть разрешены:

Когда генеральные директора выработают свою точку зрения на то, каким образом они хотят вовлекать работников в деятельность предприятия, как развивать их с помощью этого предприятия и каким образом теория и практика УЧР могут достичь этих целей. Как без основополагающей философии, так и без стратегического видения – которые могут быть обеспечены только генеральными директорами – УЧР, скорее всего, будет оставаться просто набором отдельных видов деятельности, каждый из которых руководствуется собственными традициями, выработанными на практике.

Биер и его коллеги считали, что «сегодня, из-за многих трудностей необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации». Эти трудности создали потребность в «некой долгосрочной перспективе управления людьми и во взгляде на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты». Эти ученые первыми подчеркнули, что основная роль в УЧР принадлежит менеджерам среднего звена. Они также заявили, что «управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между орга-

низацией и ее работниками – ее человеческими ресурсами».

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями:

- большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;
- работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

Гарвардская схема в том виде, как она была смоделирована Биером и др. П. Боксал (Boxall, 1992) считал, что преимуществами этой модели является то, что она:

- принимает во внимание интересы всех групп влияния;
- признает важность компромисса, выраженного или скрытого, между интересами владельцев и работников, а также между различными группами интересов;
- расширяет контекст УЧР, включая влияние работников, организацию работы и связанный с этим вопрос стиля руководства на нижнем уровне;
- признает широкий диапазон влияния окружения на выбор руководством стратегии, предполагая объединение как аспектов, связанных с рынком и продукцией, так и социально-культурных аспектов;
- делает акцент на стратегическом выборе – эта модель не руководствуется ситуационным или связанным с окружением детерминизмом.

Гарвардская схема оказала значительное влияние на теорию и практику УЧР, в частности на то положение, что УЧР – это дело руководителей в целом, а не частная функция отдела персонала.

Р. Уолтон (Walton, 1985b), также из Гарварда, расширил эту концепцию, подчеркнув важность приверженности и взаимного доверия следующим образом:

Новая модель УЧР составлена из правил, которые устанавливают взаимность отношений – общие цели, взаимное влияние, взаимоуважение, взаимное вознаграждение, ответственность друг перед другом. Эта теория заключается в том, что политика взаимности ведет к приверженности, что, в свою очередь, дает как более высокие экономические показатели деятельности, так и лучшее развитие персонала.

Эта модель приверженности в управления человеческими ресурсами ассоциируется с идеей мягкого УЧР, о котором мы говорили раньше.

Лучшая практическая модель

Лучшая практическая модель или модель, дающая результаты, разработанная Уолтоном, делает акцент скорее на приверженности, чем на соответствии и приводит аргументы в защиту процессов управления культурой для достижения контроля за ней.

Модель соответствия

Модель соответствия сосредоточена на достижении согласованности между предприятием и стратегией ЧР.

## 1.4. Дальнейшее развитие концепции УЧР

Целый ряд академических авторов в Великобритании развивали исходную американскую концепцию УЧР, как это описано ниже.

Дэвид Гест

Дэвид Гест (David Guest, 1987, 1989b, 1998b, 1991) взял гарвардскую модель и расширил ее, определив четыре стратегические цели, которые, как он считает, могут быть использованы в качестве испытываемых предложений:

1. Стратегическая интеграция – способность организации интегрировать вопросы УЧР в свои стратегические планы, обеспечивая согласованность различных аспектов УЧР и позволяя руководителям среднего звена учитывать перспективы УЧР при принятии решений.

2. Высокая приверженность – поведенческая приверженность, необходимая для достижения согласованных целей, и позиционная приверженность, отражающаяся в отождествлении себя с организацией.

3. Высокое качество – это относится ко всем аспектам поведения руководителей, которые переносятся на качество товаров и предоставляемых услуг, включая управление персоналом и вложение средств в получение качественных сотрудников.

4. Гибкость – функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, которая позволяет справляться с нововведениями.

Гест считал, что движущей силой УЧР является «погоня за преимуществом в конкуренции на рынке, путем обеспечения высокого качества товаров и услуг и установления конкурентно способных цен, связанных с высокой производительностью и способностью быстро вводить новшества и изменения в ответ на перемены на рынке или научные достижения в сфере исследований и разработок». По Гесту, ценности УЧР являются:

- унитарными в той степени, в которой они не предполагают никаких базовых или неустранимых различий интересов между руководством и работниками;
- индивидуалистическими в той степени, в которой они делают акцент на связях между организацией и индивидуумом, предпочитая действовать через системы представителей и группы.

Он также утверждал, что УЧР было перехвалено и что оно оказало влияние скорее на отношение, чем на поведение.

Карен Легге

Карен Легге (Karen Legge, 1989) считает, что общепринятыми чертами типичных определений УЧР является то, что

Стратегии работы с человеческими ресурсами следует интегрировать в стратегическое планирование бизнеса и использовать для усиления соответствующей (или для изме-

нения несоответствующей) организационной культуры, что трудовые ресурсы очень ценны, и они являются источником конкурентного преимущества, что они могут наиболее эффективно включаться согласованной стратегией, которая приводит к приверженности, а та, в свою очередь, порождает в сотрудниках желание гибко действовать в интересах достижения преимуществ адаптивной организации.

В 1995 году Карен Легге заметила, что методы УЧР применяются для того, чтобы приводить в движение ценности бизнеса, и изменяются в свете меняющихся целей и условий его ведения. Она описывает этот процесс как вдумчивый прагматизм и считает, что факты больше говорят в поддержку жестких вариантов УЧР, чем мягких.

В 1998 году Карен Легге определила жесткую модель УЧР как процесс, делающий упор на «тесную интеграцию политики в отношении человеческих ресурсов со стратегией бизнеса, который рассматривает работников как ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим ресурсом, используемым для получения максимального дохода». В противоположность этому взгляду, мягкий вариант УЧР считает работников «ценным активом и источником конкурентного преимущества, благодаря их приверженности, адаптивности и высокому уровню мастерства и качества работы». Она считала тремя ключевыми особенностями УЧР: во-первых, различные формы гибкости, во-вторых, построение команды, возникновение доверия и вовлеченно-

сти и, втретых, управление культурой.

Крис Хендри и Эндрю Петтигрю

Хендри и Петтигрю (Hendry and Pettigrew, 1990) уменьшили перспективный элемент гарвардской модели и расширили ее аналитические элементы. Как было указано Бокселом (Boxall, 1992), такая модель избегает прямо называть УЧР единственной формой управления и развивается медленнее, используя более аналитический подход. Хендри и Петтигрю утверждали, что «лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания, является основным фундаментом УЧР». Они также считали, что «то, что делало УЧР в тот момент, было наклеиванием ярлыков на некоторые наблюдаемые изменения, при этом основные усилия были направлены на то, чтобы бросить вызов неполноценности – в сфере отношений, в размахе, в согласовании и направлении – существовавшего управления персоналом».

Джон Перселл

Джон Перселл (John Purcell, 1993) считает, что «применение УЧР является как результатом, так и причиной значительной концентрации власти в руках руководства», в то время как широко распространенное использование «языка УЧР, если не его самого, на практике является сочетанием интуитивного обращения к менеджерам и, что более важно, ответом на буйство товарных и финансовых рынков». Он утверждает, что УЧР скоро заново откроет привилегии ме-

неджмента.

Персел считает, что теория и практика УЧР, когда их применяют в рамках какой-то фирмы, как прорыв из прошлого часто ассоциируется с такими словами, как приверженность, компетентность, наделение властью, гибкость, культура, экономические показатели, оценка, вознаграждение, работа в команде, вовлеченность, сотрудничество, гармонизация, качество и обучение. Но «опасность описания УЧР как современной практики лучших руководителей заключается в опошлении прошлого и идеализации будущего».

Кейт Сиссон

Кейт Сиссон (Keith Sisson, 1990) считает, что есть четыре особенности, которые все больше ассоциируются с УЧР:

1. Делается акцент на интеграцию стратегий управления персоналом как между собой, так и с планированием бизнеса в целом.

2. Центр ответственности за управление персоналом больше не связывается с менеджерами этой области.

3. Акцент смещается с отношений между менеджером и профсоюзом на отношения между работниками и руководителями, от коллективизма к индивидуализму.

4. Акцент делается на приверженность и проявление инициативы, при этом менеджерам отводится роль людей, которые предоставляют возможности и способствуют сотрудникам в различных областях.

Джон Стори

Джон Стори (John Storey, 1989) считает, что УЧР можно рассматривать как «набор взаимосвязанных методов с идеологическим и философским фундаментом». Он считал, что содержательную часть УЧР представляют четыре аспекта:

- определенное сочетание убеждений и предположений;
- стратегия доверия при информировании о решениях по поводу управления персоналом;
- участие центра в делах менеджеров среднего звена;
- возложение надежд на новый набор рычагов при формировании трудовых отношений: они отличаются от тех, которые использовались при процедурном режиме и режиме совместного регулирования, типичных для классических систем рабочих отношений.

Он писал, что «в стереотипной форме УЧР оказывается способным сделать достоинствами каждый из основных недостатков управления персоналом». Функция управления персоналом признается центральным элементом бизнеса, и обучение и развитие получают иной размах: «...осуществление и распространение этих функций передается менеджерам среднего звена: задача переключается с простого обеспечения соответствия на более трудную – достижение приверженности».

Такая концепция располагает УЧР на стратегическом уровне и настаивает на том, что для УЧР характерен внутренне согласованный подход.

На первый взгляд УЧР может многое предложить, по

крайней мере, менеджерам. Но несколько научных сотрудников и один практикующий специалист, Алан Фаулер (Alan Fowler, 1987) высказали по этому поводу серьезные оговорки. Эти оговорки можно свести воедино следующим образом. УЧР не прошло проверку ни как признанная теория, ни как альтернативная или лучшая методика управления персоналом.

УЧР является, по словам Дэвида Геста (David Guest, 1991), «оптимистичной, но неоднозначной концепцией»; это пускание пыли в глаза и надежда.

Даже если УЧР существует как особый процесс, в чем многие сомневаются, он полон противоречий, манипулирования и, согласно кардиффской школе (Blyton and Turnbull, 1992), совершенно пагубен.

«Высоко оцененные цели» УЧР остаются в лучшем случае недоказанными, а в худшем – недостижимыми (Maybey et al, 1998).

## 1.5. Различные применения УЧР

Нун (Noon, 1992) утверждал, что УЧР как теория имеет серьезные недостатки:

Она состоит из идей и предположений, но связанные с ней переменные и гипотезы четко не проработаны. Она слишком обширна...

Если УЧР называют теорией, это порождает ожидания по поводу его способности описывать и предсказывать.

УЧР – упрощенно

Как написал Алан Фаулер (Alan Fowler, 1987):

Сообщения УЧР для менеджеров высшего звена, как правило, соблазнительно просты. Не думайте слишком много о содержании и методах управления персоналом, говорит оно. Просто руководите средой. Выходите из-за своего стола, пренебрегайте иерархией, идите и разговаривайте с людьми. Таким образом, вы будете высвобождать огромный потенциал для улучшения показателей работы.

УЧР как ораторское искусство

Риторика изображает УЧР как процесс, ставящий на карту все, который является идеальным для любой организации, несмотря на то, что доказано, что различные типы бизнес среды требуют различных подходов. Это, по утверждению Грэттона и др. (Gratton et al, 1999), приводит к разрыву между риторикой и реальностью.

УЧР излишне претенциозно и не практично

УЧР можно обвинить в том, что оно обещает больше, чем может дать. Как комментирует Мейбей (Maybey et al, 1998), «провозглашенные (УЧР) результаты почти все, без исключения, нереалистично высоки». Подразумевается, что либо менеджеры усвоили уроки консультантов, предлагающих быстрые выходы из затруднительных положений, либо они содействуют влиянию высших организационных ценностей, таких, как совершенство, гибкость, качество и концентрация на покупателе.

Внедрение идеи УЧР в практику включает в себя стратегическую интеграцию, разработку согласованного и последовательного набора методов для службы занятости и достижение приверженности. Это требует высокого уровня решимости и компетентности на всех уровнях управления, сильной и эффективной службы ЧР, укомплектованной людьми, ориентированными на бизнес. Этим критериям, возможно, трудно удовлетворять, особенно, когда предлагаемая УЧР культура вступает в конфликт с корпоративной культурой и традиционными установками и поведением руководителей.

Некоторые комментаторы заявляют, что разработка интегрированных стратегий ЧР, центральная характеристика УЧР, сложна, если не невозможна, в компаниях, где отсутствует реальное восприятие стратегического направления. Говорят, что деловые стратегии, там, где они формулируются, как правило, определяются требованиями продукта–

рынка, приводя к развитию изделий и систем. Совершенно ясно, что для того, чтобы это обеспечить, приоритеты отдаются получению финансовых ресурсов и поддержанию прочного финансового основания. Вопросы человеческих ресурсов часто уходят на второй план.

УЧР и производственные отношения

Как заявлял Фаулер (Alan Fowler, 1987):

Центральная идея УЧР – полное отождествление работников с целями и ценностями данной компании – участие работника, но на условиях компании. Власть в системе УЧР очень жестко остается в руках работодателя. Можно ли реально говорить о полном согласии, когда в конце дня работодатель может в одностороннем порядке решить закрыть предприятие или продать его кому-либо?

Этика УЧР

Несмотря на все доказательства обратного, можно заметить, что ученые, которые защищают УЧР, вводят альтернативные и более коварные формы «управления в согласии», подчеркивая необходимость для сотрудников быть приверженными той деятельности, которую данная организация считает нужной для них. Как указывает Легге (Karen Legge, 1989):

При акценте на «сильную культуру», УЧР теоретически способно достичь сплоченной рабочей силы, но без дополнительной возможности создать потенциально разрушительную солидарность. На создание «сильной культуры» на-

правлено объединение работников через совместные ценности, санкционированные менеджерами («качество», «сервис», «инновация» и т. д.), что предполагает отождествление интересов работника и работодателя. Такое сотрудничество – безусловно через управление культурой – усиливает направленность на то, чтобы независимость использовалась «ответственно», т. е. в интересах руководства.

Легге обобщает свои оговорки по поводу этических норм УЧР следующим образом:

Достойно сожаления, что в мире острой конкуренции и ограниченных ресурсов, похоже, неизбежно всегда будет кто-то, кто проигрывает, поскольку работники используются как средство достижения цели, таких людей может быть даже большинство. Мягкая модель УЧР не имеет к ним отношения, а жесткая, вероятно, будет неприятным опытом.

Она настаивает, что руководители занимаются УЧР только в своих собственных интересах.

Многие научные сотрудники обвиняют УЧР в том, что оно связано с манипуляциями. Уилмот (Willmott, 1993) отмечает, что УЧР действует как форма коварного контроля. Оно проповедует содействие друг другу, но в реальности оно, прикрываясь риторикой, эксплуатирует работников. Это, так сказать, «волк в овечьей шкуре» (Keenoy, 1990a). Ученые отмечают, что высшие руководители, приверженные УЧР, как правило, переделывают принцип «что хорошо для General Motors, хорошо и для Америки» в принцип «что хо-

рошо для компании, должно быть хорошо для всех в этой компании», – другими словами, УЧР полезно вам так же, как для здоровья полезно съесть яблоко в день.

Такие руководители могут быть правы, но далеко не всегда, и силы внутреннего убеждения и пропаганда могут разворачиваться для того, чтобы заставить людей принять ценности, с которыми они, возможно, не согласны, и которые, при удобном случае, могут быть направлены против их интересов.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.