



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Е. В. ВОРОНЦОВ

ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В статье автор показывает, что главная цель управления человеческими ресурсами необоснованно отождествляется с главной целью управления персоналом. Это искажает целевую направленность управления человеческими ресурсами, лишает эту область управления ряда значимых аспектов и снижает в целом эффективность деятельности организации. Обосновывается, что при организации управления человеческими ресурсами менеджеры в этой области должны ставить в качестве главной цели предоставление конкретной ценности каким-либо заинтересованным субъектам за счет использования определенных человеческих ресурсов. Производство этой ценности трансформируется в итоге в новое конкурентное преимущество организации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; интеллектуальные ресурсы; управление человеческими ресурсами; управление персоналом; дополнительная ценность.

УДК 338.242.2

Современное состояние экономики характеризуется переходом от информационной к экономике знаний. Одной из предпосылок последней стал перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы. Они затрагивают многие области человеческой деятельности и оказывают первостепенную роль на конечные результаты деятельности организации. Особую значимость в портфеле интеллектуальных ресурсов на современном этапе развития экономики приобретают человеческие ресурсы (ЧР, или HR) как важнейший источник повышения эффективности субъектов хозяйствования. В связи с этим стали актуальными различные аспекты управления человеческими ресурсами (УЧР). Особую актуальность представляет понимание целевой направленности этой сферы управленческой деятельности. Очевидно, что УЧР возникло на базе управления персоналом (УП). Это обстоятельство многими исследователями воспринимается как аргумент того, что УЧР есть не что иное, как УП. Поэтому в большинстве публикаций УЧР рассматривают как управление персоналом, наделяя УЧР некоторыми особенностями и характеристиками, в связи с изменившимися экономическими условиями. Известно, что УП ставит в качестве главной цели повышение производительности сотрудников, что,

Евгений Васильевич ВОРОНЦОВ (vev1941@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

конечно, очень важно. Такая же главная цель, полагают многие, стоит и при организации УЧР.

Однако данный подход искажает целевую направленность УЧР, лишает эту область управления ряда значимых аспектов и снижает эффективность как управления человеческими ресурсами, так и организации в целом.

При организации УЧР менеджеры в этой области должны ставить в качестве главной цели предоставление конкретной ценности каким-либо заинтересованным субъектам за счет использования определенных человеческих ресурсов. Производство этой ценности трансформируется в итоге в новое конкурентное преимущество организации.

Формулировка главной своей цели в таком виде позволяет специалистам по УЧР: зримо показать значимость деятельности службы управления человеческими ресурсами для удовлетворения запросов заинтересованных групп; понять не только запросы внутренних, но и внешних субъектов, клиентов и инвесторов, показать им как HR-служба развивает значительно превосходящие, чем у конкурентов организации, индивидуальные способности своих сотрудников и возможности организации в целом для производства востребованных продуктов; умело соотносить свои инструменты и технологии с потребностями заинтересованных групп; показать, как деятельность HR-службы увеличивает ценность, востребованную определенным субъектом, путем трансформации ЧР в другие. Кроме того, концепция ценности позволяет HR-специалистам увидеть свои заинтересованные группы с иной точки зрения, которая недоступна специалистам других служб и таким образом внести свой вклад в достижение целей организации [1].

Знание своих заинтересованных групп и их ценностей является начальным условием успешной деятельности HR-службы. Например, инвесторы являются одной из внешних заинтересованных групп. Казалось бы, для них, чем выше доходы организации, тем дороже будут стоить ее акции, что должно определять ценность для инвесторов. Однако ситуация меняется и HR-специалистам необходимо это осознавать. Как показали исследования Нью-Йоркского университета, соотношение доходности и стоимости акций с 1960 по 1990 г. было в диапазоне 75–90 %, т. е. 75–90 % рыночной стоимости организации можно было определить по показателям ее доходности. Однако после 1990 г. эта цифра снизилась до 50 %. Это значит, что рыночная стоимость организации на 50 % не связана напрямую с ее финансовыми показателями, а обусловлена интеллектуальными результатами, или интеллектуальной ценностью [1, 73]. То есть ценность определяется не материальными активами организации, а тем, какие решения принимает организация и как инвесторы оценивают эти решения.

Поэтому многие инвесторы и другие заинтересованные субъекты видят интеллектуальную ценность не только там, где ее легко измерить, например, в инвестициях в дизайн, рекламу или новые технологии. Для многих организаций еще более важной может быть материальная ценность, например, инвестиции в организацию и людей, трансформирующаяся в интеллектуальную ценность, которой становятся сама организация и ее сотрудники, если они внушают инвесторам уверенность в завтрашнем дне организации и во вполне материальных доходах. Именно в этой области работа HR-службы может стать особенно эффективной [1, 74].

Управление человеческими ресурсами соотносит свои инструменты и технологии с потребностями заинтересованных групп, тем самым показывая создание ценности для них. Если УП в соответствии со своей главной целью ограничивается технологиями организационно-распорядительной работы с людьми в организации, УЧР сосредоточивается на анализе портфеля чело-

веческих ресурсов и выявлении тех из них, которые могут обеспечить предоставление этих ценностей. Наконец, процесс УЧР ориентирован на трансформацию человеческих ресурсов в ожидаемую дополнительную ценность.

Исследуемая область — управление человеческими ресурсами — отличается многогранностью содержания и аспектов его практической реализации. Это приводит к многообразию подходов в определении сущности данного термина, что в значительной мере оказывает влияние на выбор систем УЧР. HR-служба определяет место человеческих ресурсов в портфеле ресурсов организации, что они собой представляют, каково их соотношение с другими ресурсами организации, проводит классификацию ресурсов организации.

В литературе представлено несколько классификаций ресурсов организации. На наш взгляд, наиболее удачная та, в которой за основу принято экономическое поведение ресурсов. В ней все ресурсы организации подразделяются на экономические (материальные и денежные) и интеллектуальные (отношенческие, организационные и человеческие). Человеческие ресурсы предстают, таким образом, как группа интеллектуальных ресурсов [2].

Человеческие ресурсы определяются социально-психологическими качествами, они воплощены в конкретных сотрудниках организации или в людях, связанных с ней так, что она может использовать их ресурсы. Для управления ими организация должна знать, какими человеческими ресурсами она располагает, дать им оценку и определить, производство какой дополнительной ценности для заинтересованных групп они могут обеспечить, чтобы в итоге она трансформировалась в конкурентное преимущество организации. С этой целью и проводится идентификация ресурсов организации до уровня соответствующего целям УЧР. Очевидно, что управлять человеческими ресурсами означает целенаправленно управлять определенными качествами человека, выявлять их, давать оценку и использовать для создания дополнительной ценности.

Деятельность HR-службы увеличивает ценность, востребованную заинтересованными группами, используя традиционные и специальные инструменты и технологии, которые обеспечивают трансформацию человеческих ресурсов в другие. Эти процессы показаны в работе [3]. Например, различные методы стимулирования персонала в итоге ведут к трансформации ЧР в денежные ресурсы. Как показывают исследования, улучшение системы стимулирования и премирования дает увеличение акционерной стоимости на 16,5 %. Благодаря совершенствованию политики предприятия в области найма и закрепления персонала стоимость акций компании возрастает на 7,9 % [4]. Такое влияние может оказывать служба УЧР на создание ценности в организации, когда она строится на сотрудничестве с другими службами и понимании запросов клиентов и инвесторов.

Глубокое понимание бизнес-реалий, знание внутренней и внешней среды позволяет увидеть HR-специалистам свои заинтересованные группы с иной точки зрения, что помогает выделить те стороны бизнес-среды, которые не могут видеть другие специалисты, и, таким образом, внести свой вклад в достижение бизнес-целей организации. К недооценке этого довода приводят, на наш взгляд, различные подходы к определению соотношения понятий УЧР и УП. Анализ литературных источников позволяет объединить все подходы в две группы. Авторы первой группы отождествляют эти понятия. Например, в работе А. Я. Кибанова отмечено, что в термине «управление человеческими ресурсами» подчеркивается ресурсная сторона процессов управления персоналом, и далее: «...человек не ресурс, так как ресурс — это средство, а человек не средство. Он сам создает средства или использует готовые средства

с целью создания благ. «Управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» составляют две части единого процесса», — делает вывод автор [5, 18].

Заметим, справедливо акцентируя внимание на том, что человек не ресурс, а является носителем ресурсов, А. Я. Кибанов фактически признает, речь идет об управлении разными объектами. А если это так, то и подходить к ним следует по-разному, и цели у них не могут совпадать полностью.

В качестве другого довода о тождественности этих понятий А. Я. Кибанов приводит единство видов деятельности: определение потребности в персонале и его маркетинг; отбор, прием и адаптация персонала; планирование карьеры работников организации и другие традиционные для управления персоналом виды деятельности, которые охватывают организационно-распорядительную работу в этой области. Однако в этом перечне отсутствуют многие виды деятельности, о которых пойдет речь ниже,

Другие авторы рассматривают управление персоналом и управление человеческими ресурсами как различные модели управления персоналом. Управление человеческими ресурсами — результат эволюции управления персоналом, суть которой заключается в появлении новых аспектов в деятельности служб персонала в связи с изменившимися внешними условиями. Среди них перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы, стратегический, а не тактический подход, концентрация внимания на управленцах, а не на рядовых работниках, инвестиции в развитие работников, а не экономия на них и т. д. «Управление человеческими ресурсами можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [6, 6].

Конечно, для управления человеческими ресурсами характерны и эти аспекты, однако это лишь небольшая часть из всего комплекса видов деятельности характерной УЧР. Главное содержание этой области определяют другие виды деятельности.

Для обеспечения УЧР необходимо выполнить ряд действий, не свойственных функции УП. Прежде всего осознать бизнес-реалии, знать свои заинтересованные группы, выявить их ценности, определить ресурсы сотрудников, которые могли бы обеспечить предоставление этой ценности. Убедиться, что организация располагает такими ресурсами. С этой целью следует провести идентификацию ресурсов организации, в том числе человеческих, оценить их величину и значимость, разработать способы трансформации в добавленную ценность, учитывая, что она зависит, прежде всего, от вида ресурса и способа его трансформации, а не от его количества. Этих сфер деятельности службы управления персоналом никогда не касались, относя их, в лучшем случае, к обязанностям других подразделений. Свою роль они ограничивают организационно-распорядительной областью, а в крайних случаях, — демонстрируют полное непонимание возможности влияния на бизнес-процессы в организации, влияния собственной деятельности на результаты компании. Поэтому в большинстве организаций HR-специалисты считают некоторые из этих видов деятельности функцией маркетинга.

Очевидно, что УЧР выполняет специфический комплекс действий, связанных в процессы, которые не осуществляют другие подразделения. Все действия в нем логически вытекают одно из другого, взаимосвязаны и образуют, таким образом, структуру функции УЧР. «Самое главное — служба управления человеческими ресурсами должна создавать дополнительную ры-

ночную ценность для организации в глазах инвесторов, клиентов, менеджеров и сотрудников. ... Дополнительная рыночная ценность — это основа и предпосылка самого существования всего здания управления человеческими ресурсами» [1, 12].

Итак, концепция ценности ориентирует сотрудников УЧР на те виды деятельности, выполняя которые они получают возможность сформировать свою точку зрения на заинтересованные группы. Эта точка зрения важна, так как позволяет учесть многие аспекты бизнес-реалий, знание внутренней и внешней среды, помогает выделить те стороны бизнес-среды, которые не видят другие специалисты, и таким образом внести свой вклад в достижение бизнес-целей организации.

Управление человеческими ресурсами сосредоточивается на анализе портфеля человеческих ресурсов и выявлении тех из них, которые могут обеспечить предоставление этих ценностей. С такой целью целесообразнее всего использовать дерево ресурсов организации [2]. Опуская из рассмотрения многие аспекты этой недостаточно исследованной области, обратим лишь внимание на важность трансформации исходных ресурсов в планируемую дополнительную ценность.

Процесс выполнения функции УЧР ориентирован на трансформацию как человеческих, так и других ресурсов, на предоставление дополнительной ценности. Успешная трансформация ресурсов, в частности знаний как одного из важнейших человеческих ресурсов, требует создания необходимых условий в организации. В работе [7] показано, что успех в этом зависит от многих компонентов, в том числе от воли топ-менеджера, норм и ценностей, которые декларируются организационной культурой, создания атмосферы сотрудничества и взаимной поддержки и многого другого. Используя такой механизм трансформации человеческих ресурсов в конкретный продукт, ОАО «Интеграл» в г. Минске неизменно добивается высоких результатов по предоставлению дополнительной ценности своим клиентам, в частности, обеспечивает ежегодно разработку и освоение более двухсот новых изделий микроэлектроники [7].

Очевидно, что трансформация человеческих ресурсов в дополнительную ценность, реализуемая службой УЧР, ведет к достижению стратегических целей бизнес-процесса организации, обретению в конечном итоге дополнительного конкурентного преимущества.

Таким образом, можно заключить, что УЧР предполагает много видов деятельности, не свойственных управлению персоналом. В сферу этой деятельности входит, прежде всего, осознание необходимости предоставления дополнительной ценности определенным группам и осуществления соответствующих действий. Это требует наличия не просто нужной численности персонала, а конкретных человеческих ресурсов, которые в состоянии обеспечить создание ценности для заинтересованных субъектов и достижение, таким образом, конечной цели. Воплощая в себе комплекс последовательных, логически взаимосвязанных видов деятельности, УЧР нацелено на выявление и использование нужных ресурсов личности, которые обеспечивают предоставление дополнительной ценности внешним и внутренним заинтересованным группам.

Из сказанного очевидно, целевая направленность управления персоналом и управления человеческими ресурсами не совпадают. Управление человеческими ресурсами имеет свой предмет исследования — ресурсы человека. Конечно, УЧР выросло из традиционного управления персоналом, развивает, дополняет его и не отрицает достигнутого «традиционным» подходом [5],

однако, как свидетельствует история науки, из одной области исследований часто выделяется другая, связанная с ней, но имеющая свой предмет, цель и методы исследования. Не исключением является и менеджмент с его специфической областью — УЧР, в которой предоставление дополнительной ценности становится основной целью.

В области УЧР много дискуссионных и недостаточно изученных проблем. В частности, способы идентификации ресурсов, их оценки, в особенности механизмы трансформации одних ресурсов в другие. Дальнейшие исследования перечисленных проблем будут способствовать повышению эффективности управленческой деятельности в этой области.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Ульрих, Д.* HR в борьбе за конкурентное преимущество : пер. с англ. / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. — М. : Претекст, 2010. — 361 с.

Ulrih, D. HR v borbe za konkurentnoe preimuschestvo [HR in a fight for a competitive edge] : per. s angl. / D. Ulrih, U. Brokbenk. — М. : Pretekst, 2010. — 361 p.

2. *Руус, Й.* Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб. : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом С.-Петерб. ун-та, 2008. — 418 с.

Ruus, Y. Intellektualnyiy kapital: praktika upravleniya [Intellectual Capital: Practice of Management] : per. s angl. / Y. Ruus, S. Payk, L. Fernstrem. — SPb. : Vyissh. shk. menedzhmenta : Izdat. dom S.-Peterb. un-ta, 2008. — 418 p.

3. *Воронцов, Е. В.* Повышение эффективности использования человеческих ресурсов в автотранспортной компании / Е. В. Воронцов, Д. В. Кондратин // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2016. — № 5. — С. 62–68.

Vorontsov, E. V. Povyishenie effektivnosti ispolzovaniya chelovecheskih resursov v avtotransportnoy kompanii [Increase of efficiency of the use of human resources in a motor transport company] / E. V. Vorontsov, D. V. Kondratin // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekan. un-ta. — 2016. — N 5. — P. 62–68.

4. *Майкова, С. Э.* Ценность человеческого капитала в развитии современной организации [Электронный ресурс] / С. Э. Майкова, Д. В. Окунев. — Режим доступа: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm. — Дата доступа: 26.12.2016.

Maykova, S. E. Tsennost chelovecheskogo kapitala v razvitii sovremennoy organizatsii [Value of human capital in development of modern organization] [Elektronnyiy resurs] / S. E. Maykova, D. V. Okunev. — Rezhim dostupa: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm. — Data dostupa: 26.12.2016.

5. *Кибанов, А. Я.* Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А. Я. Кибанов // Современ. технологии управления. — 2014. — № 5. — С. 17–23.

Kibanov, A. Ya. Novaya stadiya evolyutsii nauki ob upravlenii personalom pri neizmennoy paradigme [The New stage of science evolution about a management a personnel at an unchanging paradigm] / A. Ya. Kibanov // Sovrem. tehnologii upravleniya. — 2014. — N 5. — P. 17–23.

6. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. / М. Армстронг. — СПб. : Питер : Питер Пресс, 2012. — 846 с.

Armstrong, M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of management human capitals] : per. s angl. / M. Armstrong. — SPb. : Piter : Piter Press, 2012. — 846 p.

7. *Воронцов, Е. В.* Компоненты результата. Механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт / Е. В. Воронцов // Беларус. думка. — 2010. — № 4. — С. 112–119.

Vorontsov, E. V. Komponentyi rezultata. Mehanizm transformatsii znaniy v intellektualnyiy produkt [Komponenty of result. Mechanism of transformation of knowledges in an intellectual product] / E. V. Vorontsov // Belarus. dumka. — 2010. — N 4. — P. 112–119.

YAUHENI VARANTSOU

GOALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Author affiliation. *Yauheni VARANTSOU (vev1941@tut.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The author shows that the main goal of human resource management is unreasonably identified with the main goal of personnel management. This distorts the focused targeting of human resource management, deprives this area of management of a number of significant aspects and reduces the overall efficiency of the organization. It is substantiated that human resource managers should set as their primary objective the provision of a specific value to any interested entities through the use of certain human resources. As a result, the production of this value is transformed into a new competitive advantage of the organization.

Keywords: human resources; intellectual resources; human resource management; personnel management; additional value.

UDC 338.242.2

*Статья поступила
в редакцию 23.01. 2018 г.*

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ
представляет**

Конкурентоспособность организации : практикум / С. О. Белова [и др.]. — Минск : БГЭУ, 2018. — 199 с.

Рассмотрены основы теории конкуренции и конкурентоспособности, методы оценки и внешняя среда обеспечения конкурентоспособности организации, виды и способы реализации конкурентных преимуществ. Представлены ключевые аспекты формирования конкурентной стратегии субъекта хозяйствования на основе системного и процессного подходов. Каждая тема содержит методические рекомендации по изучению материала и задания для практических занятий.

Для студентов, магистрантов, аспирантов и специалистов в области экономики и управления.