

Раздел I.

МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. ПОЗИЦИЯ МЕНЕДЖЕРА И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ПОДГОТОВКИ

В данной главе предпринята попытка разобраться в серьезной проблеме, возникшей в сфере теории и практики управления. Речь идет о выявлении специфики менеджмента как вида управленческой деятельности, а также об определении и уточнении содержания понятий «менеджер» и «менеджмент». Мало употребляемые в России вплоть до конца 80-х гг., сегодня они столь популярны, что практически вытеснили понятия «управление» и «управленец».

Обозначенная проблема является отнюдь не схоластической, ибо от ее решения, в частности, зависят ответы на вопросы о содержании менеджерского образования в России, востребованности и эффективности работы тех специалистов, которых готовят российские вузы, и многое другое.

Попробуем обозначить проблемы, которые в настоящее время требуют своего решения. К любым ли видам управленческой деятельности и типам управленцев применимы термины «менеджмент» и «менеджер»? Кого из управленцев можно назвать менеджерами? В чем состоит специфика менеджмента и менеджера? Давно ли существует менеджмент как направление практической деятельности, где и при каких условиях он возник и начал формироваться? Что обусловило появление менеджмента? Является ли менеджмент наукой или только видом практической деятельности? Существовал ли менеджмент в СССР, существует ли менеджмент в современной России? Как должна строиться подготовка менеджера? К организациям какого типа приложим термин «менеджмент»? Ответы на эти и многие другие вопросы звучат весьма разноречиво.

Термины «менеджмент» и «менеджер» широко и неоднозначно употребляются в отечественной и зарубежной литературе. Обращение к англоязычным корням этих слов не дает четкого ответа на вопрос об их семантике. Так, англо-русский словарь определяет «менеджмент» через перечисление таких понятий, как «владение», «распоряжение», «управление», «руководство»,

«умение справляться» [В.Д. Аракин и др. 1991, с. 321]. В полном объеме они не находят отражения ни в одной из существующих в науке точек зрения по вопросу о содержании данного термина.

Однако, несмотря на разнообразие позиций, можно выделить два укрупненных и диаметрально различающихся подхода, используемых при анализе этой проблемы.

А. Наиболее распространенной и тиражируемой точкой зрения является следующая.

Термин «менеджер» не применим к определению владельца организации, но вполне оправдан для обозначения любого наемного профессионального управленца, работающего в любой организации [см., например: Ансофф, 1989; Mintzberg, 1980]. Будучи достаточно распространенным на Западе, этот взгляд является практически единственным и не проблематизируемым в нашей стране [Кравченко, 1990].

Такая трактовка менеджмента порождает ряд следствий.

Во-первых, вполне логичной становится точка зрения, что менеджмент и менеджеры существовали еще во времена египетских фараонов и Н. Макиавелли [Кравченко, 2000; Хойруп, Хансен, 2000].

Во-вторых, к менеджерам начинают относить буквально всех специалистов, работающих в сфере управления: администраторов в отеле или ресторане, линейных мастеров на заводе, заведующих секциями мягких игрушек в универмаге, начальников ДЭЗ, бухгалтеров и даже политиков.

В-третьих, в качестве основы деятельности менеджера начинают выделять универсальную практико-управленческую (фактически административную) составляющую. Именно поэтому в управленческой литературе в последнее время очень часто пишут о подготовке и работе менеджеров-универсалов — «менеджеров дженералистов» [Mintzberg, 1980].

В-четвертых, практически единственным основанием для различения работников управления, именуемых менеджерами, становится их ранг в управленческой иерархии. Любимая и часто тиражируемая классификация менеджеров — их деление на стратегических, координационных и оперативных [Мескон и др., 1993].

В-пятых, сфера приложения труда менеджера становится фактически неограниченной. В этом плане часто говорят и пишут о менеджменте применительно к социальной сфере, искусству, деятельности в муниципальных и государственных учреждениях, в благотворительных организациях, политике и т.д.

Как представляется, такая трактовка сущности менеджмента и менеджера на практике порождает проблемы, возникающие в сфере, как подготовки, так и использования специалиста. Поскольку менеджмент здесь рассматривается как синоним вечно существовавшей управленческой деятельности, то подготовка менеджера (несмотря на многочисленные декларации о «современном менеджерском образовании») на деле зачастую воспроиз-

водит формы подготовки администратора в том его виде, как это понимал еще А. Файоль.

Проблема же здесь состоит в том, что современная деловая организация базируется на принципах функциональной специализации и разделения труда, в то время как многие отечественные учебные программы вузов соответствующего профиля демонстрируют ориентацию на подготовку управленца-универсала. Итог — неэффективность управления в деловых организациях и проблема слабой востребованности специалиста такого профиля. Именно такая трактовка менеджмента породила кризис менеджерского образования в нашей стране, вылившийся в закрытие ряда факультетов менеджмента в вузах.

Б. Несмотря на популярность рассмотренного выше взгляда, на Западе эта точка зрения не является единственной. С конца XIX в. начинает формироваться альтернативный взгляд на менеджера и менеджмент. К наиболее ярким фигурам, попытавшимся, так или иначе, определить сущность менеджмента с иных позиций, можно отнести П. Друкера, Дж. Дункана, Ф. Тейлора, А. Чендлера, Дж. Шелдрейка и других специалистов [см.: Друкер, 2000; Дункан, 1996; Тейлор, 1991]. Они пытались рассматривать менеджмент как особый жанр и особую сферу управленческой деятельности, а менеджера — как особый тип управленца.

Для приверженцев этой точки зрения характерны стремление определить специфику функций и позиции менеджера в организации в сравнении с другими типами управленческой деятельности, рассмотреть появление менеджмента в контексте исторического процесса, связать его появление с определенной фазой развития общества и экономики, а также с определенным географическим пространством; выявить факторы, обусловившие его появление. Кроме того, они стремятся показать, как появление менеджеров меняет политику организации, механизмы ее функционирования, формы и методы управления, а также экономику и жизнь социума в целом.

Следует оговориться, что в работах перечисленных выше авторов взгляд на менеджера и менеджмент не выступает в виде законченной, целостной и непротиворечивой концепции. Речь идет скорее об авторах, имеющих похожие позиции по некоторым вопросам и полемизирующих по другим вопросам. Однако определенное сходство их взглядов при анализе сущности менеджмента позволяет говорить о существовании некоего единого подхода при изучении феномена менеджмента.

Этот подход уже на уровне постановки проблемы представляется более оправданным и продуктивным, поскольку позволяет решить, во-первых, часть собственно научных задач (осмысление и объяснение многих процессов, происходивших в сфере управления на протяжении последних 100–150 лет на Западе и последних 80 лет в нашей стране; анализ актуальных проблем управления и тенденций, прогнозирование грядущих изменений в сфере управления); во-вторых, ряд практических проблем (оценка качества современ-

ного менеджерского образования в России, определение ориентиров для его совершенствования).

Итак, что же включают в себя понятия «менеджер» и «менеджмент»?

1. Термин «менеджмент» не может рассматриваться как синоним термина «управление», а «менеджер» — как синоним любого наемного управленца-профессионала как минимум по двум причинам.

=> Специфичность терминов «менеджмент» и «менеджер» наглядно просматривается на фоне других терминов, используемых в английском языке для обозначения того, что в России именуется единым понятием «управление». Наряду с термином «manage», являющимся родовым для «management», здесь активно используются такие понятия, как «control», «conduct», «direct», «govern», «administrate» и другие. Очевидно, что каждый из них фиксирует нюансы смысловой нагрузки, связанные с различием управленческих функций.

=> Известно, что термин «менеджмент» изначально возник для обозначения особого жанра и сферы управленческой деятельности, подчеркивая ее особую, инновационную, творческую, поисковую «природу», связанную с тем, что сегодня именуется «совершенствованием системы управления и повышением эффективности деятельности». По мнению Ф.Тейлора, который впервые ввел термин в оборот, он был необходим для обозначения некоего особого жанра управленческой деятельности, принципиально отличного от традиционных форм управления [Тейлор, 1991].

2. Новый жанр управленческой деятельности сформировался в определенной (западной) культуре, в определенном месте (страны протестантского Запада) и в определенный период истории (период формирования зрелого индустриального общества примерно в середине XIX в.) [Шелдрейк, 2001], причем возникновение менеджмента стало возможно лишь на определенном этапе развития индустриального общества. Условия для появления менеджмента как вида деятельности зародились в связи с проблемой массового производства и массовых продаж [Chandler, 1977].

3. Сфера возникновения менеджмента — деловые организации, работающие на рынок. Непосредственными факторами, стимулировавшими этот процесс, стали трансформация западного капитализма, его переход от «предпринимательского» (или «семейного») к новому типу капитализма, который обычно обозначается как «менеджерский капитализм». Для первого этапа западного капитализма было характерно наличие небольших узкопрофилированных деловых организаций семейного типа (производственных, сервисных и коммерческих), производивших ограниченный объем продукции, где функции владения собственностью и управления совмещались в одном лице, которое обладало всеми необходимыми техническими навыками.

С переходом ко второму этапу возникли крупные, многоцелевые, сложные производственно-коммерческие организации — фирмы, совмещавшие функции массового производства и продажи производимого продукта, актив-

но действующие на рынке. Именно в таких организациях функции владения собственностью и управления деятельностью были впервые разведены, так как навыков хозяина более не хватало для обеспечения технических функций.

4. Среди важнейших детерминант, обусловивших появление фирм, следует особо выделить два фактора:

=> экономический — формирование массовых рынков (городских, а позже национальных), обеспечивших условия для массового производства и массовой продажи произведенных товаров (услуг);

=> технологический — появление технологий массового производства и продажи, обеспечивающих саму возможность работы организации на удовлетворение потребностей этих рынков [Chandler, Tedlow, 1985].

5. Процесс формирования менеджерского капитализма наиболее детально описан А. Чендлером. Согласно его концепции, период перехода от семейного к менеджерскому капитализму был долгим и мучительным (например, в США он длился примерно с 1850 по 1920 г.) и определялся процессами, происходившими в производственных и коммерческих предприятиях, — сначала передачей собственниками части управленческих функций наемным специалистам по управлению, а затем почти полной утратой собственниками контроля за их деятельностью и постепенным переходом управленческих функций в руки узкоквалифицированных специалистов-профессионалов.

6. В числе важнейших факторов, побудивших собственников пригласить для участия в управлении предприятиями специалистов со стороны, можно назвать формирование производственно-коммерческих организаций — фирм. Такие организации, по Чендлеру, характеризовались следующими чертами:

- крупные размеры;
- многосекционная, а позже и многоблочная структура;
- совмещение как минимум двух разнородных направлений деятельности — массового производства и массовой продажи;
- активная работа на рынке;
- использование разнородных и сложных технологий [Chandler, 1977].

В терминологии современной теории организаций (Дж. Томпсон, П. Лоуренс и Дж. Лорш) такие объединения рассматриваются как разновидность сложных или комплексных коммерческих организаций [Пью, Хиксон, 1977]. Именно укрупнение и усложнение деятельности организаций сделало далее невозможным совмещение в полном объеме функций собственника и управленца. Массовое же привлечение к управлению крупными и сложными многоцелевыми организациями наемных специалистов обозначило рубеж революции в управлении. Появление в управлении наемных профессионалов положило начало длительному процессу рационализации системы управления. В результате данные специалисты (во всяком случае, одна из групп этих специалистов) постепенно взяли на себя все стратегические функции управ-

ления, а владелец в итоге практически утратил контроль за деятельностью организации [Chandler, Tedlow, 1985].

7. Появление и постепенное повышение влияния наемных управленцев-профессионалов, жизнь и благополучие которых напрямую зависели от выживания организаций [Гвишиани, 1998], в сочетании с ориентацией на потребности рынка постепенно изменили политику организации, привели к отказу от предпринимательских стратегий, связанных с ориентацией на единовременную максимизацию прибыли, и способствовали формированию долгосрочных стратегий, ориентированных на обеспечение постоянного развития и повышения способности организации к выживанию [Chandler, 1962].

8. Новая задача формирования долгосрочных стратегий развития организации, ориентирующихся на работу с длительными перспективами, в сочетании с традиционной потребностью обеспечения повседневного оперативного управления в сфере производства и продаж, привели к формированию нового типа функционально разделенных, многосекционных организационных структур, состоящих:

– из ряда достаточно автономных подразделений, выполняющих функции производства и продажи, где наемные узкоспециализированные управленцы-профессионалы работают в оперативном режиме и обеспечивают повседневную деятельность по производству и организации продаж (линейные специалисты);

– из центрального офиса, где другой тип специалистов по управлению сосредоточен на решении долгосрочных стратегических и поисковых задач, связанных с организационным развитием.

Именно последнюю группу управленцев, ориентированных на долгосрочное развитие организации, А. Чендлер и рассматривал как менеджеров. Характерно, что менеджеры (работающие в офисе) были, по Чендлеру, полностью выключены из задач оперативного контроля и управления базовой деятельностью, что и обеспечивало им возможность работать на длительную перспективу — задачу долгосрочного развития организаций. Таким образом, далеко не все наемные профессионалы-управленцы рассматривались А. Чендлером как менеджеры.

9. Представления А. Чендлера о логике формирования и специфике управленческой позиции менеджера могут быть существенно дополнены. Так, в организационно-управленческой литературе широко известен анализ позиции менеджера и специфики его деятельности П. Друкера. Специфику позиции менеджера он попытался выявить через сравнение с позициями владельца организации, администратора-бюрократа, политика и т.д. по следующим характеристикам: ориентации, цели, характер и содержание деятельности, отношение к проблеме эффективности и т.д. Согласно его представлениям, она заключается в следующем.

Во-первых, в изначально инновационном (по терминологии П. Друкера — предпринимательском) характере деятельности менеджера, проявляющемся в ориентации на постоянный поиск новых, более эффективных способов организации деятельности, что предполагает право на риск. Это принципиально отличает работу менеджера от администратора (бюрократа в веберовском понимании) и бухгалтера, которые «по определению» не склонны к инновационной деятельности и работают в режиме выполнения установленных правил. В то же время эта позиция отчасти роднит менеджера с собственником — основателем предприятия, изначально находящимся в инновационной позиции и склонным к риску.

Во-вторых, в содержании его деятельности — это единственный тип управленца в организации, основная задача которого напрямую связана с инновационной деятельностью, активизацией и развитием имеющихся ресурсов, а также форм их рационального использования (что не встречается среди других типов управленцев).

В-третьих, в своеобразном отношении к проблеме обеспечения эффективности деятельности, другими словами, в стремлении менеджера обеспечить неуклонное повышение эффективности деятельности организации. Это принципиально отличает его от администратора (бюрократа в веберовском понимании), работающего в рамках заданных правил, и политика, ориентированного на реализацию социального идеала, но не озабоченного проблемой эффективности. Ориентация менеджера на повышение эффективности отчасти роднит его с собственником, заинтересованным в повышении прибыли, но различие состоит в принципиальном отказе менеджера от максимизации прибыли (что характерно для собственника в позиции управленца), а ориентации на обеспечение долгосрочного развития организации.

В-четвертых, в высокой степени идентификации менеджера с организацией и стремлении любой ценой повысить способность последней к выживанию, что стимулирует ориентацию на развитие, увеличение размера и сложности строения организации.

В-пятых, в способе определения целей своей деятельности. Это единственный тип управленца в организации, который сам определяет цели деятельности, исходя из общих целей организации и специфики области, за развитие которой он отвечает.

В-шестых, в концепции П. Друкера просматривается указание на то, что термин «менеджер» вряд ли применим к управленцу, находящемуся в линейной позиции. Хотя сам Друкер иногда и употребляет термин «линейный менеджер», говоря, например, о мастере в производственной организации, он делает оговорку: последний не отвечает всем требованиям, характеризующим представление о менеджере [Друкер, 2000].

10. Если попытаться синтезировать позицию менеджера А. Чендлера и П. Друкера и описать ее в терминах классической концепции администра-

тивного управления А. Файоля, то станет очевидно, что менеджер по всем признакам не может быть отнесен к разряду линейных руководителей или администраторов (руководителей подразделений, занятых оперативной управленческой деятельностью в базовой сфере). Он, безусловно, должен быть причислен к функциональным (штабным или офисным) специалистам.

И хотя термин «менеджмент» в концепции А. Файоля не употребляется, различие между менеджерской (функциональной) позицией и позицией линейного специалиста наглядно просматриваются и в его концепции. Если деятельность администраторов в концепции А. Файоля (где человек — объект управления), непосредственно связана с управлением людьми в процессе базовой деятельности (в модели А. Чендлера — коммерческой, производственной), то штабные специалисты заняты исключительно проблемой организации деятельности. При этом термин «организация» нами используется именно в смысле А. Файоля, «как процесс создания материальных и социальных предпосылок для эффективного управления» [Файоль, 1992]. Характерно также, что в модели А. Файоля (отражающей организационные реалии конца XIX — начала XX в.), как и в модели А. Чендлера, штабные специалисты не только выключены из сферы оперативного управления производством, но и лишены права вмешиваться в эту сферу.

11. Определение менеджера как функционального специалиста важно, но недостаточно для выявления специфики его позиции. Соотнесение позиции функционального специалиста, как его понимал А. Файоль, и менеджера в рассмотренном выше понимании показывает, что не всякий функциональный специалист является менеджером. Бухгалтер, например, ни при каких условиях не может быть рассмотрен в качестве такового. Дело в том, что менеджер изначально ориентирован на инновационную поисковую деятельность, связанную с развитием организации, в то время как работа бухгалтера по своей природе антиинновационна, изначально связана с неукоснительным соблюдением незыблемых правил, установленных извне.

12. Функционально-инновационная деятельность менеджера, ориентированная на создание условий для эффективной работы и развитие организации, изначально предполагает узкую специализацию [Тейлор, 1991]. Характерно, что сам А. Файоль применительно к производственной организации выделял несколько возможных областей применения штабных специалистов, деятельность которых связана с организацией условий для управления, и, соответственно, несколько областей менеджерской специализации. В качестве таковых он, в частности, называл технико-технологическую, финансовую, защитную (юридическую и собственно социальную) и т.д. Сегодня этот перечень существенно расширился, однако серьезной проблемой остается вопрос выявления оснований для выделения специализаций при подготовке менеджера к деятельности в реальной организации.

13. На наш взгляд, большинство оснований, используемых ныне для обозначения специфики того или иного направления менеджмента (построенные по специфике избранной методологии, типу объекта управления, месту в системе иерархии, предметной области, в которой создавались те или иные модели менеджмента, и т.д.), малопригодны для определения сфер специализации в системе менеджерского образования.

Так, популярный термин «инновационный менеджмент» [Векша, 1999], подчеркивающий специфику используемой методологии, вряд ли может быть положен в основу специализации менеджерского образования, поскольку ориентирует не на жанр осуществляемой деятельности (ибо специфика менеджмента изначально инновационна), а на определенные исходные теоретико-методологические представления, лежащие в основе понимания этой деятельности. Использование этого термина вполне оправдано при соотнесении с деятельностью менеджеров другой методологической ориентации, однако не может быть применимо для определения профиля специализации.

Термин «кадровый менеджмент» (или «менеджмент по персоналу») [Травин, Дятлов, 1997] лежит в основе разделения менеджерских специализаций по объекту управления. Однако возникает вопрос: а что вообще, кроме человека и человеческой деятельности, может быть объектом управления с точки зрения современной теории организации и управления?

Сомнительными представляются и попытки вычлнить сферы менеджмента по предметному основанию. Широко известно, например, вычленение таких сфер, как социология и психология менеджмента [Шербина, 1990]. Конечно, вклад социологии, психологии и многих других дисциплин в формирование менеджмента очевиден, однако попытка построить полноценное менеджерское образование (даже в определенном секторе менеджмента) на базе какой-либо одной предметной дисциплины разрушает межпредметное поле менеджмента и существенно ограничивает «будущее» менеджера в организации.

Наконец, самое популярное деление на стратегический, координационный и оперативный менеджмент [Мескон и др., 1993] делает акцент не столько на различии функций менеджеров разной специализации, сколько на месте менеджера как управленца в управленческой иерархии. Вместе с тем карьера менеджера в современной организации строится по функциональному признаку, и достижение менеджером определенного статуса в системе властных отношений предполагает успешную работу специалиста в конкретной сфере менеджерской специализации.

14. Наиболее адекватным основанием для выделения менеджерских профессий и определения соответствующих направлений при подготовке менеджера представляется специализация по типу ресурса, с которым данный менеджер должен работать. Данная формулировка восходит к Т. Парсонсу [Parsons, 1965] и находит отражение в работах многих специалистов по об-

шей теории и социологии организаций – представителей эстонской группы (Д. Хиксон, Б. Хайнингс) и М. Крозье. Согласно их позиции, область властных полномочий менеджера и сфера реальной свободы в принятии решений в организации напрямую связаны со способностью и умением менеджера мобилизовать ключевые ресурсы деятельности в значимой для организации области и адекватно их использовать для достижения поставленной цели [Пью, Хиксон, 1997].

15. Мы уже отметили, что инновационное содержание деятельности менеджера связано с поиском, активизацией, развитием и рациональным использованием ресурсов, необходимых организации. Многообразие и различие природы ресурсов, с которыми приходится работать менеджерам, изначально предполагают функциональную специализацию, как на уровне сфер менеджерской деятельности, так и в системе менеджерского образования.

Говоря же о типах ресурсов, мы считаем необходимым обратиться к положениям двух организационных теорий инвайронментальной ориентации, делающих акцент именно на стратегических аспектах жизнедеятельности деловых организаций – «теории комплексной организации» в версии П. Лоуренса и Дж. Лорша [Lawrens, Lorsch, 1967] и «теории ресурсной зависимости» в версии Дж. Пффефера и Дж. Саланчика [Pfeffer, Salancik, 1978]. Здесь уточняется содержание понятия «организационный ресурс» и наглядно описываются типы таких ресурсов. Представители обеих теорий широко трактуют понятие «организационные и управленческие ресурсы», выделяя в качестве таковых факторы самой разной природы, необходимые для жизнедеятельности организации и реализации долгосрочных и оперативных целей.

В их концепции это природные ресурсы, техника и технология, деньги, человеческие ресурсы, информация и т.д. При этом содержание организационных и межорганизационных отношений во многом сводится к проблеме эффективного обмена ресурсами. Поскольку любой из ресурсов имеет специфическую природу, работа по активизации и рациональному использованию каждого из них требует от специалиста специфических базовых знаний, навыков и технологий. Все это предполагает существенные различия в подготовке менеджеров разного типа.

16. При формировании менеджерских специализаций в вузе следует учесть не только различие в природе ресурсов, но и ракурс работы с ними. Дело в том, что работа с ресурсами осуществляется как внутри, так и вне организации, что еще более дифференцирует направления менеджерской деятельности и сферы подготовки менеджера. Различие между деятельностью во внутриорганизационном и межорганизационном пространствах является важным фактором, оттеняющим содержание деятельности менеджера.

В некоторых современных организационных концепциях (Дж. Томпсон) все подразделения крупной многоцелевой деловой организации по сфере работы с ресурсами делятся на два принципиально отличных блока – «под-

разделения технического ядра» (ориентированные на активизацию и рациональное использование ресурсов внутри организации – отделы производства) и «подразделения буферной зоны» (ориентированные на работу с ресурсами в межорганизационном пространстве – рынок, банки, инвесторы, организации, поставщики и продавцы).

При общей ориентации на эффективность и совершенствование деятельности, различие в деятельности менеджера по этому основанию в значительной мере может быть сведено к различию условий, в которых она осуществляется. Работа менеджеров, находящихся в позиции подразделений технического ядра (например, менеджер по технике и технологии), изначально ориентирована на создание условий и строится в логике модели организации как закрытой системы. Условием успешной деятельности здесь является относительно высокая стабильность в сфере производства и предсказуемость отношений между производственными подразделениями. Деятельность же менеджера в позиции представителя буферных подразделений (например, менеджер по маркетингу) изначально предполагает работу в режиме организации как открытой системы, она задает в качестве изначальной ориентацию на деятельность в условиях высокой неопределенности и слабой предсказуемости [Пью, Хиксон, 1997].

При этом подразделения буферной зоны выступают определенной защитой – «буфером», обеспечивающим условия для нормальной работы подразделений технического ядра. Таким образом, обозначение функционального специалиста и его подготовка должны предполагать обязательное построение специализации не только с учетом избранного типа ресурса, но и сферы его работы с ним. В реальной деловой организации это находит отражение в таких должностях, как менеджер по финансам, менеджер по маркетингу, менеджер по технике и технологии, менеджер по работе с информацией, менеджер по человеческим ресурсам и т.д.

17. Несмотря на то, что менеджмент является а) особым жанром практической управленческой деятельности, б) специальностью, по которой готовят менеджеров в системе высшего образования, в) дисциплиной, преподаваемой на соответствующих факультетах вузов, в то же время он вряд ли может быть выделен в самостоятельную область науки. По жанру менеджерская деятельность близка к инженерной (в том смысле, как употребляются термины «социальная» или «генная инженерия»). По своему содержанию это сугубо практическая поисковая и инновационная деятельность, включающая в себя мощные проектно-конструкторские, проектно-технологические и практико-инновационные компоненты [Щербина, 1990].

Менеджмент как разновидность «инженерной деятельности», сам, не будучи наукой, находится в тесной связи с последней, используя по мере необходимости ее знания и наработки для решения практических задач в сфере подготовки и реализации управленческих решений определенного профиля. Об-

щей с инженерией чертой этого жанра деятельности является то, что ее фундаментальные основания многопредметны. Как и любой вид преобразующей практики, он опирается на знания многих базовых дисциплин и методологий.

На наш взгляд, образцом для подготовки менеджера (в сфере взаимоотношений этой области управленческой практики с наукой) может выступать подготовка инженеров в традиционном смысле слова (подготовка специалиста по работе с техникой и технологией). Подготовка менеджера как «инженера» управленческого профиля тоже предполагает изучение основ целого комплекса фундаментальных наук. При этом, как представляется, научная составляющая подготовки менеджера (как и инженера) должна быть многопредметна и полидисциплинарна. Основопологающую подготовку менеджера должен составлять достаточно широкий набор фундаментальных предметных дисциплин, как это и делается при инженерной подготовке в технических науках.

18. Поскольку деятельность менеджеров специализирована с учетом типа ресурсов и ракурса работы с ними, базовая и специальная формы подготовки будущих менеджеров разного профиля не могут быть одинаковыми. Работа с каждым из типов ресурсов (причем в различных ракурсах – внутриорганизационном и внеорганизационном) предполагает в каждом случае изучение своего набора предметных дисциплин, дающих достаточно полное представление о природе данного типа ресурса. Кроме того, каждая специализация должна предполагать освоение студентом данного профиля специфических методов анализа состояния ресурса и технологий управления ими [Lawrens, Lorsch, 1967].

Это, в свою очередь, предполагает существенные различия, проявляющиеся: во-первых, в наборе и объеме читаемых студентам специальных управленческих дисциплин (набор базовых и специальных управленческих теорий, управленческих технологий, методологий); во-вторых, в методах анализа состояния данного типа ресурса; в-третьих, в самом перечне базовых предметных дисциплин, закладывающих у студента понимание природы того типа ресурса, с которым ему предстоит работать (экономика, математика, информатика, поведенческие науки и т.д.).

Очевидно, что при подготовке менеджера по финансам фундаментальной основой подготовки специалиста должны выступать, прежде всего, многообразные дисциплины экономического профиля и математика, а поведенческие дисциплины должны преподаваться в значительно меньшем объеме. В то же время подготовка менеджера по управлению человеческими ресурсами требует углубленных знаний именно по поведенческим наукам (социология, психология, социальная антропология и политология) и определенного объема экономической и математической подготовки.

В свете сказанного, *принятая в России и ряде других стран традиция рассматривать менеджмент как направление подготовки специалистов, форми-*

рованное в рамках и реализуемое на базе экономической науки, представляется неоправданной.

19. Существенные различия в специализированной подготовке менеджеров разного профиля, однако, не должны ставить под сомнение необходимость получения будущим менеджером любого профиля определенного объема универсальных знаний и навыков, необходимых управленцу (как научным – базовых, так и собственно управленческих). Этот элемент подготовки отчасти совпадает с описанным выше «джерналистским» представлением о содержании деятельности менеджера.

В определенном объеме этот компонент высшего образования необходим любому управленцу, так как позволяет, во-первых, менеджеру любого профиля быстрее осваивать и успешнее выполнять общеуправленческие функции, необходимые ему для осуществления управленческой деятельности в своем подразделении (начиная со второй ступени его карьеры), и, во-вторых, дает возможность менеджерам данного профиля лучше понимать друг друга (делает возможным диалог между управленцами разных специализаций и смягчает эффект дивергенции целей в организации) [Гвишиани, 1998].

Выводы

О сфере применения терминов «менеджмент» и «менеджер»:

- менеджмент практически мог возникнуть и успешно развиваться только в тех организациях и отраслях, где существовала проблема повышения эффективности деятельности и достаточно четкие критерии ее оценки;
- менеджмент мог возникнуть и развиваться лишь в тех отраслях человеческой деятельности и тогда, когда перед организацией (отраслью) со всей остротой вставала проблема дефицита ресурсов, что и обуславливало необходимость их поиска, активизации и рационального использования;
- применение терминов «менеджмент» и «менеджер» к таким жанрам управленческой деятельности, как муниципальное управление, социальная сфера и политика, весьма проблематично;
- при подготовке менеджеров система вузов России должна ориентироваться, прежде всего, на деятельность деловых организаций (производственных, коммерческих, финансовых, сервисных), в полной мере отвечающих обозначенным выше критериям.

О проблеме существования менеджмента и менеджеров в нашей стране:

- хотя термин «менеджмент» мало использовался в советской управленческой литературе и управленческой практике, можно утверждать, что примерно со второй половины 60-х – начала 70-х гг. (период, когда человеческие и природные ресурсы в России перестали восприниматься как избыточные) менеджмент как жанр деятельности уже существовал в производственных организациях;

– в период с начала и примерно до последней четверти 90-х гг., – несмотря на легализацию, популярность термина «менеджмент» и издание много-

численной отечественной и переводной литературы по менеджменту, — этот вид управленческой деятельности как ориентированный на изыскание и активизацию новых резервов управления в стране практически исчез как жанр, так как задача обеспечения эффективности деятельности и поиска дополнительных ресурсов в период передела собственности надолго была снята с повестки дня;

— в настоящее время в сфере производственных, коммерческих, сервисных и финансовых организаций активно идет процесс постепенной реанимации отечественного менеджмента в новых условиях. Начало этого этапа совпадает с концом 1998 года и связано с дефолтом (перестройка экономики, активизация производства в стране, поиск ресурсов управления);

— именно в связи с этими процессами перед отечественной системой высшего образования со всей остротой возникли проблемы: что понимать под менеджментом и как готовить менеджера в России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Аракин В.Д., Выгодская З.С., Ильина Н.Н. Англо-русский словарь (36 000 слов). М., 1991.
3. Векша Л.Н. Инновационный менеджмент. М., 1999.
4. Гвициани Д.М. Организация и управление. М., 1998.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. СПб., Киев, 2000.
6. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. СПб., Киев, 2000.
7. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.
8. Дятлов А.Н. Роль менеджера в управлении стратегическими изменениями // Бизнес-образование. 2000. № 2 (9).
9. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для высшей школы. М., 2000.
10. Кравченко А.И. Менеджмент. Современная западная социология: Словарь. М., 1990.
11. Кравченко А.И. Социология менеджмента. М., 1999.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
13. Муниципальный менеджмент / Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. М., 1997.
14. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
15. Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. М., 1997.
16. Романов П.В. Социологические интерпретации менеджмента. Саратов, 2000.
17. Сейтов А.А. Менеджмент в структуре современного научного знания. М., 1980.

18. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.
20. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
21. Хойрун Т., Хансен К. Главное отличие. Модель жизни современного менеджера и наука обновления. СПб., 2000.
22. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента. От тейлоризма до японизации. СПб., 2001.
23. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. М., 1997.
24. Щербина В.В. Проблема технологизации социоинженерной деятельности // Социс. 1990. № 8.
25. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993.
26. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge, 1962.
27. Chandler A.D., Tedlow R.S. The Coming of Managerial N.J. Capitalism. N.Y., 1985.
28. Chandler A.D. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, 1977.
29. Crazier M., Fridberg E. Actors and Systems. The Politics of Collective Action. Chicago, 1980.
30. Hales C.P. What Managers Do? //Journal of Management Studies. 1986. № 23.
31. Lawrens P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. Cambridge, 1967.
32. Mintzberg G.H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1980.
33. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to Organizations // Administrative Science Quarterly. 1965. Vol. 1.
34. Pfeffer J., Salancik G.R. The External Control of Organizations. Harper and Row, 1978.
35. Thompson J.D. Organizations in Action. N.Y., 1967.
36. Wren D.A. The Evolution on Management Thought. N.Y., 1987.

1.2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЖАНР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Постановка проблемы

Прогресс цивилизации в XX в. часто связывают с возникновением особого вида социальной деятельности — менеджмента, из недр которого родились сопутствующие сферы занятости, практически незнакомые предшествующим эпохам. Одной из них является сфера управленческого консультирования. На первый взгляд, эта сфера и связанная с ней профессия представляются парадоксальными. Действительно, если управленческое консультирование — это вид бизнеса, который имеет своей целью оказание помощи в развитии других видов бизнеса, тогда почему консультант, дающий «правильные и эффективные» советы другим, не займется своим (неконсультационным) бизнесом?

С этим вопросом связаны другие. Как готовить консультантов? Какова ответственность консультанта перед клиентом, обратившимся за помощью? Как должны оплачиваться его услуги?

По нашему мнению, многие из подобного рода вопросов имеют однозначный ответ, в то время как другие — нет. В данной главе будут обсуждаться эти и другие проблемы с целью хотя бы приблизиться к их решению.

Управленческое консультирование как область профессиональной деятельности

Среди множества формулировок сути консалтинга нам представляется оптимальным определение известных американских консультантов, братьев Гордона и Рональда Липпиттов: «Консультирование — это двухсторонний процесс поиска, предоставления и получения помощи» [Lippitts, 1986]. Это определение содержит образы, которые позволяют понять специфику деятельности консультанта. Прежде всего, подчеркивается, что консультирование — это «дорога с двухсторонним движением», и это предполагает выстраивание особых отношений между консультантом и клиентом. Далее, важным элементом процесса является «поиск помощи», который может быть либо затруднен, либо облегчен в зависимости от того, какую маркетинговую стратегию консультант выбирает. Наконец, «предоставление помощи» также возможно в разных формах; здесь важнейшим оказывается деление на экспертное и процессное консультирование.

И последнее. Определение предполагает, что консультирование — это область профессиональной деятельности. Данный тезис можно рассматривать в двух аспектах. Первый касается специфики навыков и областей компетенции консультанта. Второй состоит в наличии особой отрасли и сформированности профессионального сообщества, вход в которое может быть регламентирован. Рассмотрим эти два вопроса подробнее.

История формирования отрасли

Консалтинговые компании возникли в середине XIX в. Так, в 1849 г. Сэмюэль Прайс основал фирму, которая много позднее, после многих слияний превратилась в современную компанию PriceWaterhouseCoopers (1998). (Уильям Куперс создал свою компанию лишь немногим позже — в 1854 г.) Деятельность финансовых консультантов претерпела серьезные изменения после принятия в Великобритании корпоративного законодательства (The Companies Act, 1879; the Bankruptcy Act, 1883), что переместило акцент с учета на аудит.

Первые консалтинговые компании специализировались на финансовом консультировании и аудите, и лишь в после Второй мировой войны они начали расширять спектр предоставляемых услуг. Именно так, например, компания McKinsey, основанная в 1926 г., превратилась в ведущего провайдера услуг в области стратегического менеджмента. С возникновением метода организационного развития (конец 1950 — начало 1960-х гг.) консультирование стало проникать в область «мягких» компонентов менеджмента, связанных с корпоративной культурой.

Современное состояние отрасли

Управленческое консультирование — один из наиболее динамично развивающихся отраслевых рынков (рис. 1 и 2). Наблюдавшийся спад роста и даже некоторое его сокращение в 2002 г. должно быть преодолено уже в 2003 г., и опросы показывают, что клиенты, пользовавшиеся или пользующиеся

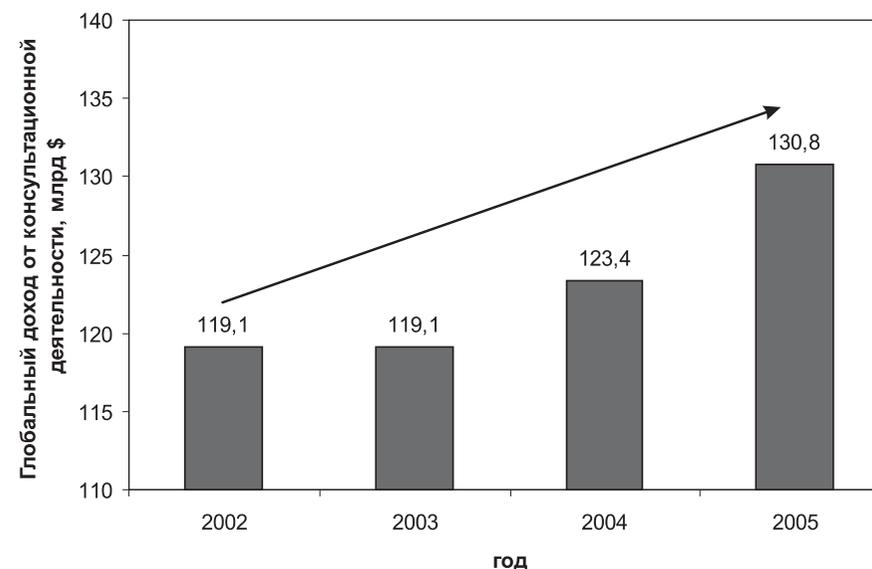


Рис. 1. Глобальный рынок управленческого консультирования и его развитие

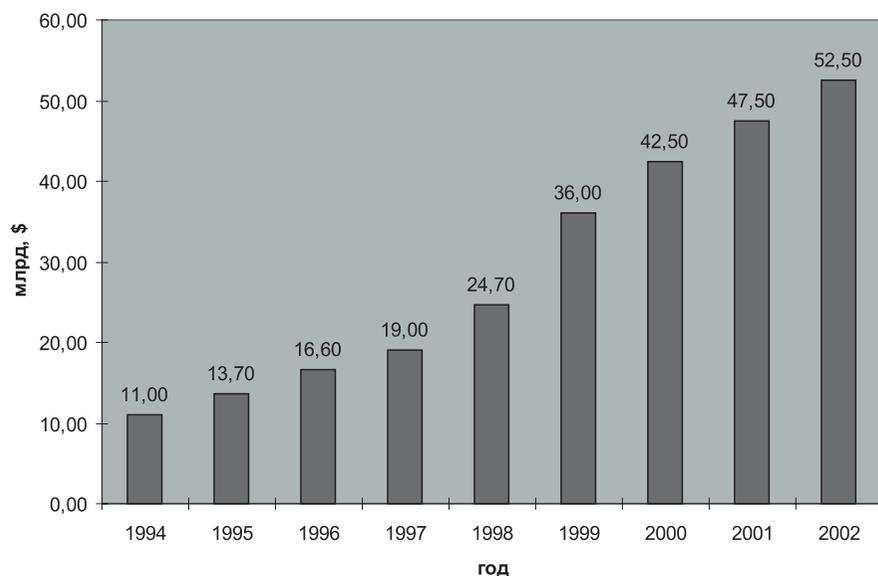


Рис. 2. Развитие рынка консалтинга в Европе¹

настоящее время услугами консультантов, собираются увеличить расходы на консалтинг.

Причины роста отрасли многообразны². Не претендуя на исчерпывающий анализ, перечислим основные.

- С ростом скорости изменения окружающей среды растет потребность в новых идеях. Между тем, ведение текущего бизнеса не дает возможности руководству компаний заниматься их поиском, потому они прибегают к аутсорсингу в виде привлечения консультантов.

- Потребность в узких специалистах (по построению организационных структур, анализу бизнес-процессов, проведению маркетинговых исследований и пр.) подталкивает компании к использованию консультантов с соответствующими компетенциями (часто на ограниченный срок).

- Ощущение важности структурированной методологии развития бизнеса возникает в организации при завершении этапа быстрого роста, когда у компании появляется возможность выбора дальнейшего пути.

- Необходимость формирования социальных сетей, в которых консультанты могут эффективно играть роль связующих звеньев.

¹ Интересный анализ этих причин приведен в книгах Ф. Чернявской [Czerniawska, 1999], [Czerniawska, 2002 (b)].

² Здесь и далее все рисунки, схемы и таблицы нумеруются отдельно для каждой главы

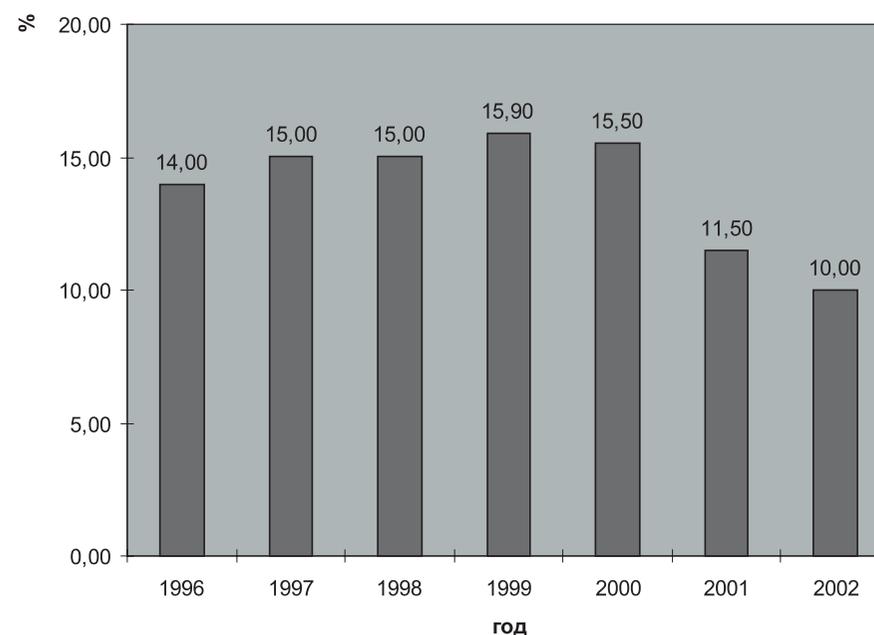


Рис. 3. Годовой рост консалтинговых услуг в Европе

- В России привлечение консультантов объясняется и острой нехваткой профессиональных менеджеров, которых можно было бы привлечь в компанию на постоянную работу.

Заметим, что перечисленные выше причины связаны с общим характером развития рынка в последние годы; они являются дополнительными к традиционному перечню причин обращения к консультантам:

- для формирования внешней независимой точки зрения;
- для объективного, беспристрастного анализа;
- чтобы рассмотреть и оценить планируемые действия или подтвердить правильность уже предпринятых действий;
- чтобы «научиться на чужом опыте»;
- когда на короткий период времени или для конкретного проекта требуются дополнительные ресурсы или специалисты;
- когда приходится принимать неприятные решения, чтобы иметь «козла отпущения»;
- чтобы иметь надежного человека, с которым можно было бы делиться секретами;
- для решения задачи, кажущейся неразрешимой, т.е. когда требуются новые идеи, дополнительная энергия или видение более широкой перспективы;

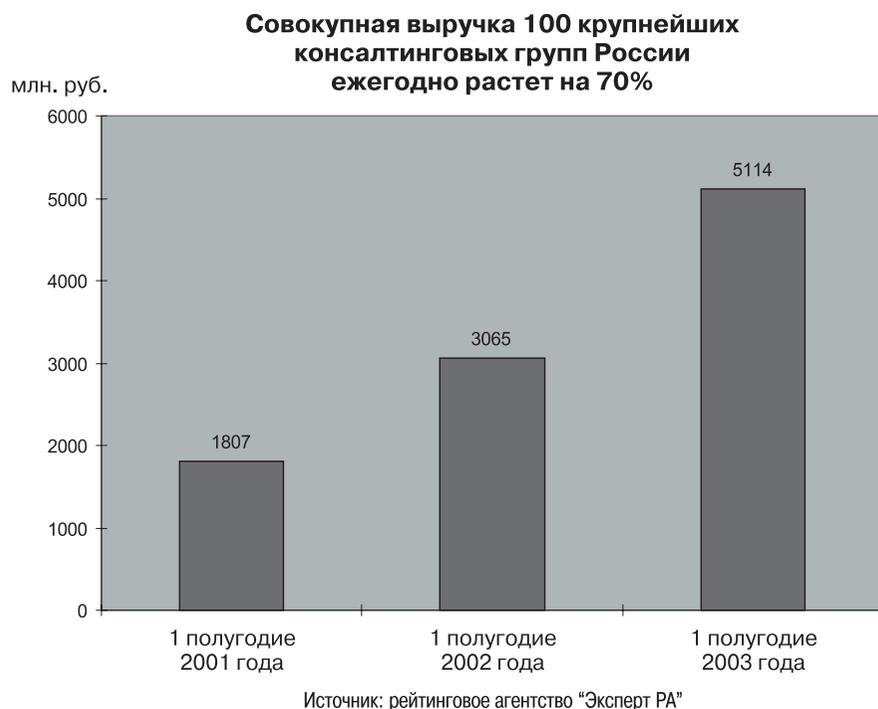


Рис. 4.

- чтобы показать, что проблемой занимаются;
- помочь подорвать чье-то лидерство.

Из рис. 3 видно, что и в Европе, традиционно отстававшей с точки зрения потребления консультационных услуг от США, наблюдается устойчивый рост спроса на эти услуги, что можно рассматривать как прямое следствие глобализации бизнеса. Еще более интенсивный рост объемов оказываемых услуг в области консалтинга наблюдается в России (рис. 4).

Детальное строение российского рынка консультационных услуг показано на рис. 5. Если проследить динамику сегментирования этого рынка, то можно заметить две важнейшие тенденции: рост доли управленческого консалтинга в рамках проектов, связанных с информационными технологиями, и увеличение спроса на консалтинг, связанный с управлением персоналом, хотя доля последнего в общем объеме рынка пока и невелика.

Помимо общего роста отрасли, в ней наблюдаются интенсивные процессы разделения компаний, слияний и поглощений. Отчасти этот процесс



Рис. 5.

стимулирован введением нового законодательства, согласно которому аудиторские фирмы теперь не имеют права оказывать консультационные услуги. Поэтому, к примеру, соответствующее подразделение компании Ernst & Young превратилось в Cap Gemini Ernst & Young (www.cgey.com), а бизнес управленческого консультирования компании PriceWaterhouseCoopers был приобретен компанией IBM, которая создала подразделение IBM Business Consulting Services (www-8.ibm.com/services/bcs/au/). Многие крупные компании, ранее не занимавшиеся консалтингом, начали развивать это направление (одним из самых ярких примеров такого рода является подразделение Business Solutions компании Microsoft (www.microsoft.com/businesssolutions)). Последнее обстоятельство весьма характерно: все больше компьютерных фирм, занимающихся системной интеграцией, осознает, что без реализации консультационного проекта в области менеджмента создание сложных и дорогостоящих информационных систем практически бессмысленно.

Таким образом, налицо быстрый рост рынка консалтинговых услуг и во всем мире, и в нашей стране. Этот вывод заставляет задуматься о двух вещах: подготовке консультантов и обучении потенциальных потребителей этих услуг.

Профессиональное сообщество

Можно констатировать, что профессиональное сообщество консультантов по управлению практически сформировалось. Ниже перечислены основные ассоциации и дана их краткая характеристика.

International Council of Management Consulting Institutes (www.icmci.org) является международной ассоциацией, объединяющей институты, связанные с управленческим консультированием; осуществляет также сертификацию консультантов по программе Certified Management Consultant.

European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO, www.feaco.org) объединяет ассоциации консультантов по экономике и управлению 21 европейской страны по принципу «одна страна – одна ассоциация») представляет более 3 600 консультационных компаний.

Association of Management Consulting Firms (www.amcf.org). Существует с 1929 г., проводит конференции, семинары и другие мероприятия для представителей консультационных фирм всего мира.

Association of Internal Management Consultants (www.aimc.org) проводит конференции, главная цель которых – установление профессиональных связей. Также осуществляет сертификацию по программе Certified Management Consultant.

Информацию о других профессиональных объединениях по управленческому консультированию можно найти на сайте Information Central for Management Consulting Worldwide (www.mcninet.com/onassociations.html).

Об активности профессионального сообщества консультантов по управлению свидетельствует производство целого ряда специализированных журналов. Ниже приводятся названия и электронные адреса некоторых изданий.

- *Management Consultant International* (ISSN: 0956-3253)
- *Journal of Management Development* (ISSN: 0262-1711)
- *Journal of Organizational Change Management* (ISSN: 0953-4814)
- *The Leadership & Organization Development Journal* (ISSN: 0143-7739)
- *Consultants News* (www.business.com/directory/management/management_consulting)

- *Consulting Magazine* (www.consultingmag.com)
- *Management Consultancy* (www.managementconsultancy.co.uk)

Информация относительно методов управленческого консультирования, тенденций развития области, проводимых профессиональным сообществом мероприятий и т.д. огромна и доступна как в печатной форме, так и через Интернет.

Теоретическая подготовка и практические навыки консультанта**Система подготовки консультантов по менеджменту за рубежом**

Крупные консалтинговые компании за рубежом обычно рекрутируют молодых сотрудников из числа лучших выпускников ведущих бизнес-школ,

получивших диплом MBA (Master of Business Administration). Вновь принятые на работу сотрудники проходят внутреннее обучение, часть из которого реализуется в форме наставничества³.

Для примера приведем принципы управления персоналом в McKinsey.

1. Отбор кандидатов, отвечающих основному критерию «жажда нового интеллектуального опыта».

2. Принцип *up or out* («вверх или уходи»): жесткие временные границы пребывания на каждой ступени карьерной лестницы.

3. Прозрачная система требований к сотруднику на каждом этапе карьеры.

4. Инструментарий, обеспечивающий сотруднику эффективную работу и продвижение вверх: тренинги, обучение, feedback (механизм обратной связи), обязанность партнеров создавать возможности для развития младших по должности, глобальная система знаний (наличие базы данных компании и обязанность сотрудников консультировать друг друга).

Как уже отмечалось, ряд институтов проводит сертификацию консультантов. Обычно для получения сертификата необходимо получить рекомендации у нескольких членов соответствующего института, представить свидетельства своей консультационной практики (необходимо иметь стаж работы не менее 3-х лет, в течение которых общая занятость в консультационных проектах должна быть не менее 1200 часов в год), а также сдать экзамены. Национальная принадлежность кандидата на получение соответствующего сертификата не имеет значения.

Состояние подготовки консультантов по менеджменту в России

В России в настоящее время существует лишь одна программа подготовки консультантов по менеджменту. Это школа консультантов по управлению и организационному развитию Академии народного хозяйства, созданная А.И. Пригожиным. Ею подготовлено значительное число консультантов, которые, как правило, работают либо в качестве индивидуальных консультантов, либо становятся создателями собственных небольших консультационных фирм.

Практика воспитания консультантов в крупных российских компаниях очень напоминает принципы обучения консультантов в западных, хотя в отечественных предпочтении чаще отдается «обучению на опыте».

Принципы построения курса «Управленческое консультирование»**и его взаимосвязь с другими дисциплинами специализации****Принципы построения курса «Управленческое консультирование»**

У курса «Управленческое консультирование» могут быть две цели. Первая – формирование у студентов представления о консалтинге как виде дея-

³ О принципах профессиональной подготовки консультантов в компании McKinsey см. статью: *Матвеева А.* Орден любопытных // Эксперт. № 36 (391). 29.09.2003. Из этой статьи и заимствованы приводимые ниже принципы.

тельности и об основных приемах консультирования для того, чтобы в будущей практической деятельности они могли грамотно пользоваться услугами консультантов. Вторая цель — введение студентов в мир управленческого консультирования как будущей профессии. На первый взгляд, цели существенно разнятся, однако при ближайшем рассмотрении, если учесть вводный характер курса, они расходятся не слишком сильно.

Действительно, наивно было бы полагать, что, прослушав один курс, студенты, не имеющие серьезного практического опыта, могут сразу же начать работу в качестве консультантов⁴. Однако осмысление консультационной деятельности с двух позиций (консультанта и клиента) представляется чрезвычайно полезным для достижения обеих сформулированных выше целей. Поэтому в рамках курса студенты выполняют задания, которые требуют принятия на себя роли как заказчика, так и провайдера консультационных услуг.

В любом случае курс должен обеспечить ясное понимание студентами состояния отрасли консалтинга и ее перспектив. Этому и посвящены первые темы.

Важнейшим элементом курса является рассмотрение структуры консультационного проекта. Основная идея этого раздела — сформировать у студентов представление об обязательности этапа диагностики в любом проекте управленческого консультирования. В этом, на наш взгляд, состоит важнейшая особенность управленческого консультирования, его отличие от других видов консалтинга.

При рассмотрении диагностики и организационных интервенций важно показать, что разделение этих видов работы консультанта условно, поскольку диагностику можно рассматривать как вид интервенции. Весьма полезно в этом смысле обсуждение метода обучения действием (*action learning*).

Особую методическую трудность составляет рассмотрение методов интервенций. Дело в том, что существует множество подходов, как к типологии, так и к структуризации воздействий на организацию. Часто приходится сталкиваться с тем, что отдельные консультанты и даже консультационные фирмы используют весьма ограниченный арсенал методических приемов. На практике такое ограничение может сказаться на эффективности и, как следствие, коммерческом успехе консалтинга. Поэтому при чтении курса такая ограниченность, на наш взгляд, недопустима: студенты должны получить представление о широком спектре методик, чтобы иметь возможность самостоятельно сделать выбор в пользу конкретных подходов в будущем⁵.

⁴ Заметим, однако, что среди более чем 250 человек, уже прослушавших данный курс, шестеро были приглашены для работы в консультационные компании сразу же после окончания магистратуры.

⁵ В настоящую главу включена обширная библиография, составленная без учета каких-либо методологических предпочтений.

Заключительная часть курса посвящена проблемам организации консультационной деятельности. Здесь важно обсудить принципы построения консалтингового бизнеса, специфику маркетинга консалтинговых услуг и диапазон практических навыков консультанта по управлению.

Особое внимание на протяжении всего курса следует уделять проблеме этики консультирования. Кодексы этики приняты во многих крупных компаниях, ибо в управленческом консультировании они играют фундаментальную роль. Конфиденциальность информации, избежание конфликта интересов, соблюдение интересов клиента — это только часть этических проблем, с которыми сталкиваются консультанты. Известные корпоративные скандалы в определенной степени были связаны именно с нарушением консультантами норм этического поведения.

Следует подчеркнуть, что отдельные темы могут быть вообще исключены или изложены в сокращенном виде, в зависимости от того, какие курсы читаются в рамках конкретного учебного плана и насколько глубоко в них освещаются конкретные вопросы. Например, тема «Корпоративная культура» может рассматриваться в курсе организационного поведения, и тогда при рассмотрении управленческого консультирования можно сосредоточиться лишь на методах ее диагностики и модификации.

Взаимосвязь курса «Управленческое консультирование» с другими дисциплинами специализации «Управление человеческими ресурсами»

Интегративный характер курса «Управленческое консультирование» очевиден. Консультирование касается всех аспектов жизни организации, и для понимания его сути необходимо знание, как общего, так и стратегического менеджмента, специфики организационного поведения и маркетинга, основательное знакомство с финансовым менеджментом и корпоративным управлением. Таким образом, данный курс, так или иначе, связан практически со всеми дисциплинами, относящимися к подготовке менеджеров.

Этот тезис относится и к дисциплинам специализации по управлению человеческими ресурсами. Важнейшим элементом здесь является курс теории организаций в его расширенном формате, дающий возможность познакомиться с различными подходами к описанию и анализу как организации в целом, так и отдельных аспектов ее функционирования. Выше уже отмечалась опасность методологической «зашоренности» консультанта: изучение спектра направлений теории организаций способствует преодолению этой зашоренности.

Не менее важным является и блок социологических дисциплин специализации. Вряд ли стоит подробно останавливаться на том, что значительная часть диагностических инструментов консультанта по управлению имеет социологическое «происхождение». Важно, чтобы консультант владел системным социологическим мышлением, умел выделять в жизни организации явления, обусловленные спецификой социума, и отделять их от явлений психологического плана.

На практике часто приходится сталкиваться с тем, что профессиональное «происхождение» консультанта сильно сказывается на его методических предпочтениях. Социолог стремится во всем увидеть социальную подоплеку, психолог, соответственно, – интерпретировать происходящее в терминах своей науки. Очевидно, что такие перекосы наносят ущерб как клиентным организациям, так и самим консультантам. Консультант в области управления должен обладать многомерным видением ситуации, которое можно назвать «мультиконтекстуальным», поскольку оно позволяет свободно переходить из одного контекста в другой. Формирование этого важнейшего навыка обеспечивается балансом социологического и психологического образования.

Психологические курсы специализации по управлению человеческими ресурсами используются в курсе управленческого консультирования по нескольким направлениям. Неотъемлемой частью методического арсенала консультанта является, прежде всего, техника психодиагностики. Она используется и при организационной диагностике, и при индивидуальной работе с руководителями в рамках такого популярного и бурно развивающегося в наши дни направления консультирования, как *executive coaching*⁶. Эта же техника способствует эффективному выстраиванию консультант-клиентских отношений, без чего, как уже отмечалось выше, практически любой консультационный проект обречен на провал.

Консультанту по управлению абсолютно необходимо понимание системы работы с персоналом в организации: без него невозможно ни провести диагностику, ни грамотно разработать систему интервенций. Ряд приемов, относящихся к управлению персоналом, консультант должен уметь использовать самостоятельно. Примером такого рода является разработка вопросника в рамках метода «всесторонней обратной связи» (*360°-feedback*), обработка полученных результатов, а также оказание помощи лицу, проходившему оценку.

Помимо этого, консультант должен рефлексировать ограничения различных методов и порождаемые ими трудности. Так, использование на протяжении почти 20 лет метода оценки результативности деятельности (*performance appraisal*) и связанных с ним систем оплаты труда в наши дни подвергается суровой переоценке, поскольку оно порождает ряд негативных явлений, таких как попытки «управления впечатлением» руководителей, ощущение несправедливости оценки, демотивацию⁷. Другим примером такого рода может быть так называемый «мозговой шторм» (*brainstorming*), долгое время считавшийся почти универсальным методом генерации идей в малых группах; исследования последних десятилетий (см., в частности, [Diehl and Stroebe, 1987], [Weisberg, 1992]) показали фундаментальную ограниченность и этого метода.

⁶ По этой теме см., например, книги: [Парслоу и Рэй, 2003], [Hargrove, 1995].

⁷ Наиболее полное изложение критики метода *performance appraisal* можно найти в книге [Coens and Jenkins, 2000].

Последнее позволяет сформулировать важное требование к характеру изложения материала в курсах специализации по управлению человеческими ресурсами. Рассматриваемые в них методы должны представляться всесторонне, т.е. с указанием, как их возможностей, так и ограничений и даже потенциальных проблем, которые могут возникнуть вследствие их применения. Можно указать пример текста, в котором материал излагается в таком стиле – это учебник Ф.Лютенса «Организационное поведение» [Лютенс, 1999]. В нем автор представляет концепции организационного поведения во всей их полноте, указывая, в частности, в какой степени они подтверждены практикой и исследованиями, а в какой остаются под вопросом.

Развитие карьеры консультанта

В консультирование люди приходят по-разному. На Западе, как уже говорилось, значительная часть сотрудников консалтинговых компаний приходят в них после окончания престижных бизнес-школ. Другие становятся консультантами после приобретения серьезного опыта практического ведения бизнеса⁸. Третьи переходят в консалтинг из смежных областей (из практической психологии, социологии и пр.). В России эти варианты развития карьеры также реализуются.

С нашей точки зрения, выпускник университета, специализировавшийся в области управления человеческими ресурсами, может сразу после получения диплома прийти в большую консультационную компанию в качестве ассистента или младшего консультанта. Совокупность знаний, полученных как в общей части программы, так и по специализации, должна позволить ему справиться с соответствующими профессиональными обязанностями.

Однако длительная работа в крупной консалтинговой компании (если это, конечно, не McKinsey) иногда может негативно сказаться на профессиональном росте молодого консультанта, если постепенно он будет превращаться в узкого специалиста, практикующего строго ограниченный набор методик. Поэтому через некоторое время для приобретшего некоторый опыт консультанта полезен переход в небольшую консультационную компанию, где ему, так или иначе, придется расширять диапазон своих навыков.

Высшим достижением при таком развитии карьеры может стать формирование практики индивидуального консультанта. Позиция индивидуаль-

⁸ Заметим, что движение в обратном направлении также возможно. Например, Луис Герстнер, вошедший в историю бизнеса как человек, спасший от краха компанию IBM, сделал успешную карьеру в компании McKinsey, перешел в реальный бизнес: «В тридцать [лет] я понял, что карьера в сфере консалтинга не для меня. Хотя мне нравилась интеллектуальная работа, динамичность и взаимодействие с высокопоставленными руководителями, роль советника лиц, принимающих решения, все больше теряла привлекательность» [Герстнер, 2003].

ного консультанта имеет неоспоримые преимущества (возможность самостоятельно планировать свою деятельность, уменьшение накладных расходов, право выбора проектов и т.д.), однако она таит определенные опасности. Так, повышаются риски, связанные с поиском новых проектов, действуют ограничения на масштабы проектов, возникает необходимость самофинансирования повышения квалификации и пр. Поэтому индивидуальные консультанты, как за рубежом, так и в России, часто совмещают консультационную деятельность с преподаванием. Во многих западных бизнес-школах это даже приветствуется.

Так, например, в известной швейцарской школе IMD (Лозанна) преподаватели имеют право около 50 рабочих дней в году вести консультационные проекты, за счет чего формируется до 40% их годового дохода. Представляется, что в России этот вариант работы консультантов задействован еще не в полной мере.

Основная проблема здесь видится в том, что в начале карьеры человек, выбирающий профессию преподавателя и начинающий консультировать под руководством более опытных коллег, не может обеспечить себе доход, сравнимый с получаемым выпускниками университета, приходящими на позиции менеджеров в компании. Спустя несколько лет работы эти доходы могут сравняться, а затем доход преподавателя-консультанта может и превзойти доход менеджера, однако вопрос состоит в том, как пережить период овладения профессией и формирования репутации, тем более что он, как правило, приходится на период формирования семьи.

Тем не менее, последний путь развития карьеры консультанта представляется нам весьма эффективным, поскольку, как видно из рис.6, формы деятельности преподавателя и консультанта близки и сочетание двух видов деятельности может способствовать повышению качества работы каждого из них⁹.

Заключение

Управленческий консалтинг — быстро развивающаяся область профессиональной деятельности. Между тем, система подготовки консультантов в этой области, как в России, так и за рубежом еще далека от своего окончательного формирования. Это создает проблему, которую можно обозначить как проблему профессионализма консультанта.

В описанном выше варианте учебного курса представлены основные идеи, касающиеся теоретической подготовки консультантов и, отчасти, соответствующие практические навыки. Однако в реальности лишь незначительная часть консультантов владеет необходимой совокупностью теоретических знаний, поскольку большинство из них осваивает профессию, про-

⁹ Подробнее о взаимосвязи преподавания и управленческого консультирования см. статью [Филонович, 1998].

Виды деятельности преподавателя	Виды деятельности консультанта
◆ Чтение лекций	▲ Презентация результатов проектов
◆ Ведение семинаров	▲ Фасилитаторство
◆ Разработка заданий	▲ Разработка анкет
◆ Проверка заданий	▲ Обработка данных опросов
◆ Проведение экзаменов	▲ Интервьюирование

Рис. 6. Сравнение видов деятельности преподавателя и консультанта

ходя «обучение на опыте». Здесь так и хочется сказать о разделении понятий «практическая деятельность» и «профессиональная деятельность». Несмотря на введение, рядом ассоциаций определенных формальных требований к квалификации консультанта, эти требования еще не стали нормой, и поэтому говорить об окончательной сформированности данной области профессиональной деятельности еще рано.

Всякий ли человек, освоивший необходимый объем теоретических знаний, может стать консультантом? На наш взгляд, ответ на этот вопрос должен быть отрицательным. Для построения успешной консультационной практики человек, помимо знаний, должен обладать повышенной устойчивостью к стрессам и готовностью постоянно находиться «в проблемном поле», поскольку консультантов редко приглашают тогда, когда организация не испытывает трудностей. Исключительно важными являются и коммуникативные навыки консультанта.

В последнее время отмечается еще одна тенденция, которую во многом можно рассматривать как потенциальную трудность для сообщества консультантов. Речь идет о так называемой «канибализации» инструментов консультирования. Под этим термином понимается оформление какого-либо метода консультирования в виде компьютерной программы, применение которой не требует серьезного участия профессионального консультанта¹⁰.

¹⁰ В качестве примера можно привести процесс формализации метода построения сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). После выхода в свет книги авторов этого метода [Kaplan and Norton, 19], с одной стороны, появилось немало подражаний (см. в качестве иллюстрации книгу [Becker, Huselid and Ulrich, 2001], в которой рассматривается карта сбалансированных показателей применительно к области человеческих ресурсов), а с другой были разработаны программные продукты, позволяющие, по мнению их создателей, компаниям самостоятельно формировать систему сбалансированных показателей (см.

Это ставит перед профессиональными консультантами новые задачи. В частности, требуется повышение качества консультационных услуг, чтобы преимущества приглашения консультантов просматривалось более отчетливо в сравнении с использованием готовых программных средств. Кроме того, во избежание вырождения консалтинга как профессии необходима постоянная генерация новых методик, опережающая процесс «каннибализации».

Все это означает, что управленческое консультирование представляет собой живую, развивающуюся сферу профессиональной деятельности, которая может и должна играть важную роль в подготовке специалистов по человеческим ресурсам.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов. (Модульная программа для менеджеров. Модуль 12). М., 1999.
2. *Альшиулер И.* Практика бизнеса. Записки консультанта. М., 2003.
3. *Белановский С.А.* Глубокое интервью. М., 2001.
4. *Белановский С.А.* Методика и техника фокусированного интервью. М., 1993.
5. *Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И.* Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. СПб., 2003.
6. *Герстнер Л.* Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? М., 2003.
7. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М., 1998.
8. *Гончарук В.А.* Алгоритмы преобразований в бизнесе. М., 2001.
9. *Джентл Р.* Как сделать карьеру в консалтинге. СПб., 2003.
10. *Дудченко В.С.* Инновационные технологии. Учебно-методическое пособие. М., 1996.
11. *Иванов М., Фербер М.* Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М., 2003.
12. *Калянов Г.Н.* Консалтинг при автоматизации предприятия: подходы, методы, средства. М., 1997.
13. *Капустин П.* Управленческое консультирование для руководителей. СПб., 2000.
14. *Котелкин А.И., Мусин М.М.* Матрицы влияния. Теория и практика экономического управления. М., 2003.
15. *Красовский Ю.Д.* Сценарии организационного консультирования. М., 2000.

сайты таких компаний, как The Balance Scorecard Institute — www.balancedscorecard.org, Balanced Scorecard Collaborative — www.bscoll.com, Microsoft Business Solutions — www.microsoft.com/BusinessSolution/Ахapta/Demos/axapta_balancescore_demo.msp). Страница, посвященная методу Balanced Scorecard, открыта на сайте российской консультационной компании ВКГ (www.balancedscorecard.ru). См. также обзор соответствующего программного обеспечения, выполненный исследователями Крэнфилдской школы менеджмента (Великобритания) на сайте www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/bscorecard.html.

16. *Кроль Л., Пуртова Е.* Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М., 2002.
17. *Кросман Ф.* Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта. СПб., 2000.
18. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М., 1999.
19. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М., 2003.
20. *Махем К.* Управленческий консалтинг. М., 1999.
21. *Мэй Р.* Искусство психологического консультирования. М., 1994.
22. *Парслоу Э., Рэй М.* Коучинг в обучении: практические методы и техники. СПб., 2003.
23. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. М., 1999.
24. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России. Пособие для менеджеров и предпринимателей. М., 1995.
25. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М., 2003.
26. *Пятенко С.В.* Организация работы аудитора и консультанта. Учебно-практическое пособие. М., 2001.
27. *Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы.* М., 1999.
28. *Сенге П.* Пятая дисциплина. М., 2000.
29. *Спивак В.А.* Корпоративная культура: теория и практика. СПб., 2001.
30. *Стюарт Дж.* Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.
31. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. М., 1997.
32. *Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг.* М., 2002.
33. *Управленческое консультирование. 2-е изд. / Под ред. М. Кубра.* М., 1992.
34. *Уткин Э.А.* Консалтинг. М., 1998.
35. *Филонович С.Р.* Процессное консультирование // Служба персонала. 1996. № 8. С. 5–8.
36. *Филонович С.Р.* Преподавание менеджмента и управленческое консультирование // Бизнес-образование. 1998. № 1 (4). С. 85–92.
37. *Ядов В.А.* Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1999.
38. *Ялом И.* Теория и практика групповой психотерапии. 5-е международное издание. СПб., 2000.
39. *Adizes I.* Managing Corporate Lifecycles. Paramus, 1999.
40. *Adizes I.* Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J., 1988.
41. *Argiris C.* Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not. Oxford, etc., 2000.

42. *Argyris C.* Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA, 1970.
43. *Backhard R., Harris R.T.* Organizational Transitions: Managing Complex Change. Reading, MA, 1987.
44. *Barger N.J., Kirby L.K.* The Challenge of Change in Organizations: Helping Employees Thrive in the New Frontier. Palo Alto, 1995.
45. *Barcus S.W. III, Wilkinson J.W.* (eds.) Handbook of Management Consulting Services. N.Y., etc., 1995.
46. *Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D.* The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston, 2001.
47. *Bee F., Bee R.* Training Needs Analysis and Evaluation. L., 1999.
48. *Bell C.R., Nadler L.* Clients and Consultants. Houston, 1985.
49. *Bellman G.M.* The Consultant's Calling. San Francisco, 1990.
50. *Biech E.* The Business of Consulting: The Basics and Beyond. San Francisco, 1999.
51. *Biswas S., Twitchell D.* Management Consulting: A Complete Guide to the Industry. N.Y., etc., 1999.
52. *Blake R.R., Mouton J.S.* Consultation: A Handbook for Individual and Organization Development. Reading, MA, 1983.
53. *Blake R.R., Mouton J.S.* Solving Costly Organizational Conflicts. San Francisco, 1984.
54. *Block P.* Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco, 2000.
55. *Block P. and 30 Flawless Consultants.* The Flawless Consulting: Fieldbook & Companion – A Guide to Understanding Your Expertise. San Francisco, 2001.
56. *Brightman H.J.* Problem Solving: A Logical and Creative Approach. Atlanta, 1980.
57. *Bunker B.B., Alban B.T.* Large Group Intervention. San Francisco, 1997.
58. *Burke W.W.* Organization Development: A Process of Learning and Changing. Reading, MA, 1994.
59. *Callahan J.C.* (Ed.) Ethical Issues in Professional Life. N.Y., 1988.
60. *Carucci R.A., Tetenbaum T.J.* The Value-Creating Consultant: How to Build and Sustain Lasting Client Relationships. N.Y., etc., 2000.
61. *Chang R.Y., Young P.* Measuring Organizational Improvement Impact. Irvine, 1995.
62. *Church A.H., Waclawski J.* Designing and Using Organizational Surveys: A Seven Steps Process. San Francisco, 1998.
63. *Clark T.* Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions. Buckingham–Philadelphia, 1995.
64. *Cockman P., Evans B., Reynolds P.* Consulting for Real People: A Client-Centred Approach for Change Agents and Leaders. L., 1999.
65. *Cockman P., Evans B., Reynolds P.* Client-Centered Consulting: Getting Your Expertise Used When You're Not in Charge. N.Y., 1992.

66. *Coens T., Jenkins M.* Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead. San Francisco, 2000.
67. *Connor D., Davidson J.* Marketing Your Consulting and Professional Services. N.Y., etc., 1997.
68. Consulting into the Future: The Key Skills. / K.Lee (ed.). L., 2002.
69. *Cope M.* The Seven Cs of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment. L., etc., 2000.
70. *Cummings T.G., Huse E.* Organization Development and Change. St. Paul, MN, 1989.
71. *Cummings T.G., Worley C.G.* Organization Development and Change. Minneapolis/St. Paul, 1993.
72. *Czerniawska F.* Management Consultancy in the 21st Century. L., 1999.
73. *Czerniawska F.* (a) Value-Based Consulting. N.Y., 2002.
74. *Czerniawska F.* (b) Management Consultancy. N.Y., 2002.
75. *Czerniawska F.* The Intelligent Client: Managing Your Management Consultant. L., 2002.
76. *Deal T.E., Kennedy A.A.* The New Corporate Cultures: Realizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering. Boulder, 1999.
77. *Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA, 1982.
78. *Dembitz A., Essinger J.* Breakthrough Consulting: So You Want to be a Consultant? Turn Your Expertise into a Successful Consulting Business. L., etc., 2000.
79. *Denison D.R., Mishra A.K.* Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization Science. 1995. Vol. 6. Pp. 204–23.
80. *Deshpande R., Webster F.E.* (Jr.) Organizational culture and marketing: Defining the research agenda // Journal of Marketing. January 1989. Vol. 53. Pp. 3–15.
81. *DeWine S.* The Consultant's Craft: Improving Organizational Communication. N.Y., 1994.
82. *Diehl M., Stroebe, W.* Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle // Journal of Personality and Social Psychology. 1987. Vol. 53 (3). Pp. 497–509.
83. *Dougherty A.M.* Consultation: Practice and Perspectives. Pacific Grove, CA, 1990.
84. *Dyer W.G.* Team Building: Issues and Alternatives. Reading, MA, 1987.
85. *Egan G.* Change Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego, CA, 1988.
86. *Egan G.* Change Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego, CA, 1988.
87. *Elliot T., Herbert D.* Joined-Up Systems: Building the Integrated Business. L., 2002.
88. *Fordyce J.K., Weil R.* Managing WITH People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods. Reading, MA, 1971.

89. *Frankenhuis J.P.* How to get a Good Consultant // Harvard Business Review, November–December 1977. P. 133.
90. *French W.L., Bell C.H., Jr.* Organization Development. Englewood Cliffs, Ill., 1995.
91. *Frost P.J. et al.* (eds). Organizational culture. Beverly Hills, CA, 1995.
92. *Fuchs J.H.* Making the Most of Management Consulting Services. N.Y., 1975.
93. *Fuller G.W.* Getting Most Out of Your Consultant: A Guide to Selection Through Implementation. Boca Raton, FL, 1999.
94. *Galbraith J.R.* Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. San Francisco, 1995.
95. *Gellermann W., Frankel M., Ladenson R.* Values and Ethics in Organization and Human Systems Development: Responding to Dilemmas in Professional Life. San Francisco, CA, 1990.
96. *Glassman A., Cummings T.* (Eds.) Cases in Organization Development. Homewood, IL, 1991.
97. *Gray D.* Start and Run Profitable Consulting Business. USA–Canada, 1996.
98. *Gregory K.L.* Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. Pp. 359–376.
99. *Greiner L.E., Metzger R.O.* Consulting to Management. Englewood Cliffs, 1982.
100. *Greiner L.E., Schein V.E.* Power and Organization Development: Mobilizing Power to Implement Change. Reading, MA, 1988.
101. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation. N.Y., 1993. (Есть русский перевод: *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации. СПб., 1998.)
102. *Hargrove R.* Masterful Coaching. San Francisco, 1995.
103. *Harrison R.* Choosing the Depth of Organizational Intervention // Journal of Applied Behavioural Science. 1970. Vol. 6. №.2. Pp. 181–202.
104. *Harrison R.* Consultant's Journey: A Professional and Personal Odyssey. L., 1995.
105. *Harrison M.I.* Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. 2nd edition. Thousand Oaks, CA, 1994.
106. *Hausser D., Pecorella P., Wissler A.* Survey-Guided Development II: A Manual for Consultants. San Diego, CA, 1977.
107. *Heur L.B., Penrod S.* Procedural preference as a function of conflict intensity // Journal of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51. Pp. 700–710.
108. *Hirschhorn L.* Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods. Reading, MA, 1991.
109. *Hofstede G., Bond M. H., Luk C.-L.* Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis // Organization Studie. 1993. Vol. 14. Pp. 483–503.

110. *Holtz H.* The Consultant's Guide to Proposal Writing. N.Y., 1998.
111. *Isenberg D.J.* How Senior Managers Think // Harvard Business Review. 1984. Vol. 62. №. 6. Pp. 81–90.
112. *Jackson C.* (Ed.) Entry: Beginning of the OD Consultation Process. Alexandria, VA, 1987.
113. *Kelley R.E.* Consulting: The Complete Guide to a Profitable Career. N.Y., 1981.
114. *Kemper R., Bradley M.* Value-based management consulting in a Third World country located within the United States // International Journal of Values-Based Management. 1989. Vol. 1. Pp. 39–47.
115. *Kimberly J.R., Miles R.H. & Associates.* The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations. San Francisco, 1980.
116. *Kultgen J.* Ethics and Professionalism. Philadelphia, PA, 1988.
117. *LaGrossa V., Saxe S.* The Consultative Approach: Partnering for Results! San Francisco, 1998.
118. *Lambert T.* High Value Consulting: Managing and Maximising External and Internal Consultants for Massive Added Value. L., 1998.
119. *Lawler E.E. III.* Pay and Organization Development. Reading, MA, 1981.
120. *Lipnack J., Stamps J.* The TeamNet Factor. Essex Junction, Vt., 1993.
121. *Lippitt G., Lippitt R.* The Consulting Process in Action. San Diego, 1986.
122. *Lord D.A., Kennedy J.H.* An Analysis of Management Consulting in North America. Fitzwilliam, N.H., 1992.
123. *Lynton R., Pareek U.* Training for Development. West Hartford, CT, 1990.
124. *Manzini A.* Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth. N.Y., 1988.
125. *Martin J.* Culture in organization: Three perspectives. N.Y., 1992.
126. *McGonagle J.J., Vella C.M.* How to Use a Consultant in Your Company: Manager's and Executive' Guide. N.Y., 2001.
127. *McMurry, R.N.* Conflicts in human values // Harvard Business Review. 1963. Vol. 41. Pp. 130–145.
128. *Metzger R.O.* Profitable Consulting: Guiding America's Managers into the Next Century. –Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989.
129. *Mintzberg H.* Power In and Around Organizations. Englewood Cliff, NJ, 1983.
130. *Mooney P.* The Effective Consultant: How to Develop the High Performance Organization. Dublin, 1999.
131. *Nadler D.A.* Feedback and Organization Development: Using Data-Based Methods. Reading, MA, 1977.
132. *Neilsen E.* Becoming an OD Practitioner. Englewood Cliffs, NJ, 1984.
133. *NTL Manager's Handbook.* Arlington, VA, 1983.
134. *O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D.* People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // Academy of Management Journal. 1991. Vol. 34. Pp. 487–516.

135. Organization Development Classics: The Practice and Theory of Change – The Best of OD Practitioners. / D.F. van Eynde, J.C.Hoy, D.C. van Eynde (eds.). San Francisco, 1997.
136. Organization Development Practitioner: Self Development Guide. Alexandria, VA, 1983.
137. O'Shea J., Madigan C. Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin. N.Y., 1997.
138. Parikh J. Managing Your Self. Cambridge, Mass., 1991.
139. Parsons R.D., Meyers J. Developing Consultation Skills. San Francisco, CA, 1984.
140. Pasmore W.A. Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective. N.Y., 1988.
141. Peters T. Liberation Management. N.Y., 1992.
142. Pettigrew A.M. On studying organizational cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24. Pp. 570–581.
143. Phillips J. The Consultant's Scorecard. N.Y., 2000.
144. Pinault L. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting. N.Y., 2000.
145. Porras J.I. Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational Change. Reading, MA, 1987.
146. Posner B. Z., Randolph W., Schmidt W. Managerial values in personnel, marketing, manufacturing, and finance: Similarities and differences // International Journal of Values-Based Management. 1993. Vol. 6. Pp. 19–30.
147. Posner, B.Z., Schmidt W. Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems // Journal of Business Ethics. 1993. Vol. 12. Pp. 341–347.
148. Reid M.A., Barrington H. Training Interventions: Promoting Learning Opportunities. L., 1999.
149. Robinson D.G., Robinson J.C. Performance Consulting: Moving Beyond Training. San Francisco, 1995.
150. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc., 1995.
151. Quinn R. E., McGrath M.R. The transformation of organizational culture: A competing values perspective // P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg (eds.) Organizational culture. Beverly Hills, CA, 1985. Pp. 315–334.
152. Saffold G. Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond «strong» culture // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13. Pp. 546–558.
153. Schein E.H. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Reading, Mass., 1999.
154. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 1992.
155. Schein E.H. Process Consultation. Vol. I–II. Reading, MA., 1987–1988.
156. Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory. Chicago, 1987.

157. Shay P.W. Professional Responsibilities of Management Consultants: Ethics and Professional Conduct. N.Y., 1973.
158. Silberman M. (ed.) The Consultant's Tool Kit. N.Y., 2001.
159. Smircich L. Studying Organizations as Cultures. In G. Morgan (ed.) Beyond Method: Social Research Strategies. Beverly Hills, CA, 1983.
160. Steel F. Consulting for Organizational Change. Amherst, 1975.
161. Tapscott D., Caston A. Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology. N.Y., 1993.
162. Tilles S. Understanding the Consultant's Role // Harvard Business Review, November-December 1961. Pp. 87.
163. U.S. General Accounting Office. Government Consultants. Washington, D.C., 1988. GAO/G6D-88-99FS.
164. Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, N.J., 1988.
165. Walton R.E. Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultation. Reading, MA, 1969.
166. Walton R.E. Managing Conflict. Reading, MA, 1987.
167. Webb S.G. Marketing and Strategic Planning for Professional Service Firms. N.Y., 1982.
168. Weisberg R.W. Creativity Beyond the Myth of Genius. N.Y., 1992.
169. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA., 1978.
170. Weisbord M.R. Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community. San Francisco, 1987.
171. Weiss A. The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner. San Francisco, 2001.
172. West L., Milan M. The Reflecting Glass: Professional Coaching for Leadership Development. N.Y., 2001.
173. White L.P., Wooten K.C. Professional Ethics and Practices in Organization Development: A Systematic Analysis of Issues, Alternatives, and Approaches. N.Y., 1986.
174. Wilkins A., Ouchi W. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28. Pp. 468–481.
175. Wilson A. The Marketing of Professional Services. N.Y., 1972.

1.3. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Постановка проблемы

Данная глава посвящена уточнению содержания деятельности менеджера в сфере управления человеческими ресурсами (далее — УЧР) и созданию модели подготовки этого специалиста в системе вузовского менеджерского образования. Потребность в решении этих задач была обусловлена рядом причин. С одной стороны, речь идет о причинах и факторах, ориентирующих управленцев на выделение, профессионализацию и институционализацию менеджмента в сфере УЧР как особой сферы управленческой деятельности. Мы имеем в виду:

1) признание большинством отечественных и зарубежных специалистов факта возрастания роли человеческого фактора и рассмотрении его в качестве одного из ведущих, определяющих эффективность и конкурентоспособность современной деловой организации, рассмотрении человеческого компонента организации не только в качестве объекта управления, но как наиболее ценного и дефицитного ресурса, необходимого для успешного функционирования и развития деловой организации;

2) уже состоявшееся введение, закрепление и легитимизацию термина «Human Resource Management» (HRM) или примерно соответствующий ему термин «управление человеческими ресурсами» (УЧР) сначала в зарубежной, а затем и отечественной научной литературе;

3) повсеместно декларируемое признание авторитетами в системе управленческих наук необходимости выделения «управления человеческими ресурсами» в особую сферу менеджерской деятельности;

4) осознание многими управленцами высшего звена необходимости профессионализации этой сферы.

С другой стороны, речь идет о факторах, фиксирующих слабую выраженность содержания этой сферы менеджмента, а также неудовлетворительном реальном состоянии этой сферы как в отечественных, так и, в значительной степени, в западных деловых организациях.

В сфере управленческой практики это проявляется:

1) в фактической несформированности той сферы профессиональной менеджерской деятельности, которая связана с деятельностью по активизации, развитию и рациональному использованию человеческих ресурсов в организации;

2) в невозможности рассматривать существующие сегодня, даже в крупных деловых организациях, службы управления персоналом в качестве полноценных менеджерских подразделений, равных по профессионализму и значимости таким службам, которые занимаются развитием техники и технологии, финансов, маркетинга, информационных ресурсов и др.;

3) в дефиците специалистов, которые с полным правом могли бы рассматриваться в качестве менеджеров в сфере УЧР и, в перспективе, могли бы создать полноценные службы, направленные на работу с человеческим ресурсом в деловых организациях;

4) в фактическом отсутствии в отечественных вузах менеджерских специальностей и специализаций, готовящих специалистов, которые могли бы взять на себя выполнение функций менеджеров по УЧР.

Указанная проблема просматривается и в сфере научного осмысления специфики менеджмента в сфере УЧР. Она проявляется:

1) в нечеткости представлений о содержании понятия «менеджмент в сфере УЧР»;

2) в излишне расширительной трактовке базового для этой сферы управленческой деятельности термина «менеджмент», зачастую употребляемого как синоним термина «управление» (см. предыдущую главу);

3) в неразведенности двух созвучных, но различных по смыслу терминов — «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»;

4) в зачастую излишне расширительной трактовке базового для этой сферы управленческой деятельности термина «менеджмент», зачастую употребляемого как синоним термина «управление»;

5) в отсутствии четкой дефиниции понятий «политика» в сфере УЧР и «менеджмент» в сфере УЧР;

6) в фактическом отсутствии в современной управленческой науке и управленческой практике продуманной модели деятельности менеджеров в сфере УЧР и концепции построения действенных менеджерских служб в сфере УЧР;

7) в постоянно воспроизводящихся, но непродуктивных попытках построить полноценное образование в сфере УП и УЧР на экономическом фундаменте.

Актуальность решения перечисленных проблем для нас была напрямую продиктована практическими задачами, которые нам предстояло решить в Государственном университете — Высшей школе экономики (ГУ ВШЭ). Речь шла о попытке создания такой менеджерской специализации в рамках вузовского менеджерского образования, которая бы готовила полноценных менеджеров указанного профиля в сфере управления человеческими ресурсами. Именно такая попытка и была предпринята нами на факультете менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, начиная с 2000 г., при кафедре управления человеческими ресурсами.

Обоснование названия будущей специализации

Ядро названия будущей специализации — «менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами», а также соответствующее ей название кафедры изначально не вызвало сомнения. Во-первых, оно апеллировало к

нашему пониманию сущности менеджмента как специфического направления управленческой деятельности (см. ниже); во-вторых, оно прямо вытекало из принятой за основу ресурсно-ракурсной концепции подготовки менеджера.

В-третьих, оно позволяло дистанцироваться и от двусмысленного, но достаточно распространенного названия вузовской менеджерской специальности «управление персоналом».

Существующие представления о содержании термина «управление человеческими ресурсами» и позиции менеджера в этой сфере деятельности

При формировании модели подготовки менеджеров по УЧР мы первоначально обратились к представлениям об этой сфере, выработанным как в зарубежной, так и отечественной науке и практике. В этот период у нас еще существовала иллюзия, что при разработке концепции подготовки менеджера по УЧР мы имеем возможность прямо заимствовать (прежде всего из опыта вузов тех развитых стран, где термин УЧР уже давно используется): а) представления о специфике, содержании и направлениях работы менеджмента в этой сфере; б) готовые схемы организации менеджерских служб этого профиля, концептуальные схемы; в) методы и программы подготовки менеджеров по УЧР. Однако при анализе доступной нам научной литературы мы столкнулись с набором как содержательных, так и терминологических проблем.

Анализ литературы показал, что использование термина УЧР применительно к работе деловой организации действительно начинается в России лишь с конца 80-х гг. XX в., в то время как, например, в США термин «Human Resource Management» (HRM) датируется началом 70-х гг. XX в.

Данный термин возник в среде экономистов-профессионалов и изначально противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом. В основе переориентации на новые формы работы с персоналом и введения нового понятия лежали представления о человеческом факторе как об одном из главных, определяющих эффективность деловой организации [Управление персоналом, 1997; Управление человеческими ресурсами, 2002].

Смена ориентиров кадровой политики в научной литературе обычно связывается со стремлением администрации деловых организаций перейти к более полному и рациональному использованию человеческого потенциала деловой организации. Эти процессы на Западе были спровоцированы изменением состоянием их внешней и внутренней среды деловых организаций, а также изменением условий их работы.

Во внешней среде речь шла о радикальном изменении условий хозяйственной деятельности (повышении ее динамичности и турбулентности, возрастающей конкуренции, растущей стоимости рабочей силы, нарастающей сложности ее приобретения, изменениями в трудовом законодательстве (осо-

бенно в странах Западной Европы) [Управление персоналом, 1997; Волгин, Митирько, Модин, 1995; Управление человеческими ресурсами, 2002].

Что касается внутренней среды, то речь шла о процессах формирования гибких децентрализованных структур управления, перераспределения власти по горизонтали, повышении требований к активности и квалификации персонала, повышении ответственности, все большей ориентации руководства деловых организаций на отношения социального партнерства и др. [Управление персоналом, 1997; Управление человеческими ресурсами, 2002].

В процессе анализа выяснилось, что, хотя термин «управление человеческими ресурсами» сегодня очень широко используется в зарубежной и все чаще в отечественной литературе, он до сих пор трактуется весьма неоднозначно и четко не определен.

Различия в понимании термина проявляются уже на уровне географии. Трактовка содержания термина УЧР варьируется в разных регионах мира. Так, содержание термина «менеджмент в сфере УЧР» в литературе США существенно отличается от его трактовки в Западной Европе и Японии. В разных странах Европы оно тоже существенно различается (например, в Великобритании, ФРГ, Франции). При этом наблюдаются различия трактовки и у авторов внутри указанных стран [Amaya, 1990; Meshoulam, Baird, 1987; Personnel Management in Britain, 1998; Human Resource, 1989; Krulis-Randa, 1990; Иванцевич, Лобанов, 1993].

Итак, единой трактовки сущности УЧР сегодня нет. Относительное согласие сегодня существует лишь на уровне самых общих определений и ориентиров кадровой политики. В наиболее общем виде УЧР обычно определяется как такое направление управленческой деятельности, в котором человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей [Meshoulam, Baird, 1987; Garavan, 1991; Handy, Barham, 1989; Управление персоналом, 1997].

Общая черта управленческой деятельности в сфере УЧР обычно видится в том, что люди теперь рассматриваются как достояние компании, как важный и дефицитный ресурс, используемый ею в конкурентной борьбе, который надо размещать, мотивировать, развивать и др. Возможность же эффективного использования человеческого ресурса связывается с новой кадровой политикой, ориентированной на удовлетворение потребностей работника интересов работников, с социальным партнерством, ориентацией на увязывание личных и организационных целей. В этом контексте УЧР рассматривается как деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для реализации как общеорганизационных, так и их личных целей [Управление персоналом, 1997; Шулер, 2002].

Разногласия между различными авторами мьвно проявляются при попытке точнее определить место и специфику этого направления деятельнос-

ти по сравнению с другими родственными направлениями управленческой деятельности.

Анализ специальной литературы показывает, что для значительного перечня отечественных и некоторых зарубежных авторов такие термины, как «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом», «кадровый менеджмент», «управление кадрами» вообще мьвляются синонимами [Иванцевич, Лобанов, 1993]. Для ряда других авторов «традиционное управление кадрами или управление персоналом», «кадровый менеджмент и управление человеческими ресурсами» — не одно и то же. Эти специалисты признают, что большинство традиционных направлений УП и функций служб персонала (подбор персонала, адаптация, аттестация работников, решение проблем конфликта, стимулирование мотивации и др.) по-прежнему сохраняются в сфере УЧР. Однако введение термина УЧР не фиксирует для них появления принципиально нового направления управленческой деятельности в сфере работы с персоналом, но маркирует определенную (обычно высшую) стадию развития системы управления персоналом в организации. Появление данного термина характеризует скорее некоторое изменение принципов работы с персоналом.

Движение по этой траектории обычно описывается в терминах постепенного перехода от традиционных экстенсивных методов работы с кадрами (в стиле административного управления или работы отдела кадров) через инструментальную менеджерскую деятельность служб персонала — к новой кадровой политике, ориентированной на развитие человеческих ресурсов и решение задач УП на перспективу, и связано со стратегией развития бизнеса [Управление персоналом, 1997; Meshoulam, Baird, 1987].

Такая точка зрения на логику становления УЧР наиболее мырко представлена в работах И. Мешеломы и Л. Байарда, которые выделяют пять претендующих на универсальность фаз становления и развития системы УЧР. Каждая из этих фаз связывается с двумя факторами: а) со стадией развития самой организации; б) с состоянием рыночной среды тех стран, где такие организации действуют. Сами эти специалисты считают, что большинство деловых организаций Восточной Европы, включая страны СНГ, находятся на ранних (где-то от первой до третьей) стадиях развития УП [Meshoulam, Baird, 1987].

Однако эта точка зрения порождает ряд вопросов и проблем. Первый из возникающих вопросов — насколько универсальны и приложимы к странам Восточной Европы и России предложенные этими учеными логика и фазы развития системы управления персоналом в деловых организациях? Второй — где границы, и каковы критерии перехода от системы традиционного управления персоналом к системе управления человеческими ресурсами? Третий вопрос состоит в том, насколько вообще применима эта модель к условиям России и стран СНГ?

Дело в том, что стадии и логика развития служб УП на Западе и в России во многом не совпадали. Например, новая для стран Запада стратегическая функция служб УП была, в том или ином виде, представлена в работе кадровых служб советских предприятий, ориентированных на систему долгосрочного планирования. В то же время достаточно давно существующая на Западе инструментальная менеджерская функция служб персонала была представлена в СССР фрагментарно.

Часть ученых все же пытается определить специфику УЧР, прежде всего в сравнении с традиционным управлением персоналом. При этом для выявления специфики УЧР выделяют либо разные основания, либо (и чаще всего) набор плохо агрегируемых, а иногда просто противоположных частных признаков.

В качестве таковых фигурируют следующие признаки УЧР:

1) ориентация на опережающий характер деятельности по управлению персоналом, а не на решение текущих практических задач, решаемых организацией [Управление персоналом, 1997; Журавлев, Карташев, 2000; Управление персоналом, 1999];

2) интеграция сферы планирования человеческих ресурсов (или совмещение этой сферы) со стратегическими целями компании [Garavan, 1991; Handy, Barham, Panter, 1989; Управление персоналом, 1997]; Управление персоналом, 1999];

3) ориентация всех, кто работает в этой сфере, на решение кадровых задач с учетом состояния и динамики внешней среды организации и интеграция текущих потребностей организации с окружающей деловой средой; баланс потребностей интегрированной организации с окружающей средой [Garavan, 1991; Krulis-Randa, 1990; Управление персоналом, 1997];

4) трансформация организационной стратегии в стратегию развития УЧР; интеграция традиционных кадровых функций в единую кадровую программу, увязанную со стратегией бизнеса [Meshoulam, Baird, 1987; Garavan, 1991; Handy, Barham, Panter, 1989];

5) включение в перечень задач УЧР задачи организационных изменений и задач развития организации [Garavan, 1991; Storey, 1992; Журавлев, Карташев, 2000];

6) ориентация на решение задач, связанных с организационным проектированием и реконструкцией [Журавлев, Карташев, 2000];

7) ориентация на работу с персоналом в режиме горизонтального управления персоналом, децентрализация функций УП и сосредоточение их в линейных подразделениях [Управление персоналом, 1997; Журавлев, Карташев, 2000];

8) ориентация на формирование командных форм работы в организации [Хертог, ден Толлен, 2002; Управление персоналом, 1997];

9) ориентация на развитие человеческих ресурсов, обычно отождествляемая с его обучением [Handy, Barham, Panter, 1989; Тейлор, 2002; Хилб, 2002; Журавлев, Карташев, 2000];

10) профессионализация специалистов по УП и повышение роли специализированных профессиональных служб управления персоналом [Управление персоналом, 1997; Иванцевич, Лобанов, 1993; Травин, Дятлов, 1997];

11) инновационный характер деятельности менеджеров по управлению персоналом [Травин, Дятлов, 1997; Журавлев, Карташев, 2000; Щербина, 2003];

12) стремление к наиболее полному использованию наличного потенциала диверсифицированной рабочей силы [Garavan, 1991];

13) нацеленность кадровой политики на формирование и развитие сильной корпоративной культуры [Журавлев, Карташев, 2000; Хофштеде, 2002];

14) ориентация менеджера или консультанта по УЧР на помощь линейным управленцам [Garavan, 1991; Управление персоналом, 1997];

15) акцент на формирование командной работы в организации [Хертоген Толлен, 2002; Управление персоналом, 1997];

16) изменение принципов взаимоотношений администрации с работниками и профсоюзами, активизация функций, связанных с налаживанием трудовых и индустриальных отношений в организации; формирование отношений партнерства с администрацией и организацией ее персонала с учетом интересов работников; конструирование отношений производственной демократии [Волгин, Митирько, Модин, 1995; Управление персоналом, 1997; Иванцевич Лобанов, 1993; Управление человеческими ресурсами, 2002; Страс, 2002; Кроуч, 2002; Хаммер, 2002; Эдвардс, 2002].

Очевидно, что некоторые из приведенных признаков взаимно дополняют друг друга и могут быть агрегированы вокруг таких укрупненных факторов, как работа с динамичной внешней средой, стратегическая ориентация в работе с персоналом, ориентация на развитие организации, сотрудничество и партнерство, изменение организационной структуры и т.д.

Однако, во-первых, проблемой является то, что и в укрупненном виде все эти блоки оказываются несводимыми или плохо агрегируемыми. Различия в них обусловлены, во-первых, существенно различающимися представлениями о сущности УЧР, обычно мывно не предъявленными, но латентно присутствующими.

Во-вторых, тем, что ряд предлагаемых авторами отличий УЧР от УП, по нашему мнению, характеризуют не столько «вневременные» существенные признаки УЧР, сколько стадию развития экономики, социума, специфику ситуативных условий, в которых действуют те или иные западные и отечественные организации в данный период времени. Таковы, например, акценты на горизонтальное управление, новые принципы отношения с профсоюзами и персоналом, децентрализация функций УП, командная работа, индустриальная демократия и др.

В-третьих, очевидно, что различия даны по разным основаниям. Одни из них характеризуют изменения новой кадровой и социальной политики организации, а другие затрагивают проблемы собственно кадрового менеджмента, что не одно и то же.

Кроме попыток определить специфику УЧР по частным признакам, существуют интересные попытки выделить укрупненные критерии для различения традиционного управления персоналом и УЧР. Одна из достаточно популярных в Западной Европе интегрированных версий отличий предложена Р. Марром и Г. Шмидтом. [Управление персоналом, 1997]. Ими делается попытка выделить три укрупненных основания, позволяющих отличить УЧР от УП. По их мнению, специфика УЧР по сравнению УП проявляется в том, что: 1) функция управления персоналом здесь должна быть представлена на высшем уровне управления (совет директоров); 2) работники, представляющие эту сферу, должны быть вовлечены в разработку стратегии бизнеса; 3) все линейное руководство должно принимать участие в реализации программ УЧР.

Фактически мы имеем дело не с трехосновой, а с однокритериальной системой отличий УП от УЧР. Три признака, предложенных немецкими учеными, это признаки, которые группируются вокруг одного единственного фактора – ориентированности сферы УЧР на задачи стратегического развития организации. При этом ведущая роль совета директоров, по мысли авторов, связана с теми, кто определяет стратегические ориентиры, а участие линейных руководителей в программах УЧР обусловлено тем, что именно они реализуют положения данной стратегии. Работники же специализированных подразделений в сфере УЧР (последние не определены авторами), включены в разработку стратегии УЧР на всех стадиях.

Некоторые отечественные авторы, подчеркивая, что термин УЧР используется в управленческой литературе по-разному, выделяют три разнородных, принятых в разных концептуальных моделях, укрупненных основания, лежащих в основе разведения традиционного УП и УЧР [Дятлов, Кибанов, Пихало, 1988]. Таковыми, на их взгляд, мывляются:

1) ракурс работы с персоналом. Например, в традиционной экономической модели работы с кадрами (в том числе отечественной) термин «управление человеческими ресурсами» обычно связывается с работой с кадрами на социетальном (возможно, и региональном) уровне или в межорганизационном пространстве (за пределами организации), в то время как работа с кадрами внутри организации обычно именуется УП;

2) размер организации: работа с кадрами в небольших организациях, не имеющих соответствующего специализированного функционального подразделения, часто именуется управлением персоналом, в то время как работа в крупной организации, имеющей такое подразделение, именуется УЧР;

3) уровень включенности работников, занятых управлением персоналом, в работу по стратегическому развитию организации (работа с персоналом, ориентированная на задачи стратегического развития организации), именуется УЧР, в то время как традиционная работа с персоналом именуется – УП.

Совершенно очевидно, что определение УЧР по первому основанию не имеет прямого отношения к деятельности управленцев в деловой организа-

ции. Речь идет о работе на рынке труда, причем только в межорганизационном пространстве. Что касается двух других оснований, то они кладут в основу этого разделения УЧР и УП два принципиально различных, хотя и не взаимоисключающих основания. Первое делает акцент на связи деятельности по управлению персоналом с задачами стратегического развития организации. Второе — на наличие в организации специализированных менеджерских подразделений, способных активизировать человеческий потенциал. Последнее основание, в принципе, представляется нам более обоснованным применительно именно к функции менеджмента в сфере УЧР.

Поскольку введение термина УЧР связано с разработками по преимуществу экономистов, а специфику УЧР, по сравнению с УП, пытаются определить через отличия ориентиров и целей кадровой политики организации, для многих специалистов экономического профиля отправной точкой для такого различия, мывляются: а) попытка выявления специфики менеджмента в сфере УЧР на уровне ориентиров социальной политики; б) рассмотрение рабочей силы в качестве дефицитного и важного ресурса, капиталовложения в который мывляются условием развития и успешного функционирования организации.

Типичным примером определения специфики УЧР с этих позиций мывляется точка зрения, что главным его отличием от традиционного УП мывляется то, что в основе концепции УЧР лежит признание экономической целесообразности капиталовложений в человеческий ресурс. Речь идет о капиталовложениях, связанных с задачами привлечения в организацию лучшей по качеству рабочей силы, ее обучения, поддержания в трудоспособном состоянии, создания условий для более полного выявления ее личностного потенциала, его развития [Журавлев, Карташев, Маусов, Олегов, 2000].

Как нам представляется, на уровне задания общих ориентиров кадровой политики эта точка зрения вполне оправдана. Ориентация на вложение денег и усилий на привлечение и рациональное использование и развитие ресурса (в том числе человеческого) как ориентир менеджерской деятельности мывляется отличительной особенностью менеджмента в любой сфере, в том числе УЧР. Но когда мы говорим именно о менеджменте в сфере УЧР, то речь не может сводиться лишь к выбору стратегических ориентиров кадровой политики и вопросу распределения денег на работу с тем или иным типом ресурса. Он должен включать в себя профессионально-инструментальный компонент (связанный с созданием и рациональным использованием эффективных средств привлечения, активизации и развития человеческих ресурсов), о котором, как о важном признаке УЧР, говорилось выше.

На практике же, как видно из отечественной и зарубежной литературы, попытки организовать менеджерскую работу в сфере активизации человеческого ресурса, строятся, по преимуществу, на базе знаний и разработок экономической модели. Роль поведенческих наук в работе с УЧР либо совсем

отрицается, либо сводится к минимуму. В итоге достаточно серьезно проработанными и прописанными в сфере УЧР оказываются лишь такие направления и технологии работы с человеческим ресурсом, как анализ рынка труда (в западной литературе — сканирование рынка труда), разработка кадровой стратегии, ведение переговоров с профсоюзами и персоналом.

Большинство других направлений менеджерской деятельности в сфере УЧР (развитие персонала, подбор, расстановка кадров, формирование организационной культуры, планирование карьеры и др.) по-прежнему далеки от профессионализма. Работа в сфере УЧР, даже если она и сориентирована на будущее, в лучшем случае строится сегодня на уровне здравого смысла.

Из всего сказанного выше можно сделать вывод, что для развития и профессионализации той управленческой сферы, которая именуется нами «менеджментом в сфере УЧР», а на Западе обозначается аббревиатурой HRM, необходимо разделять: а) деятельность, направленную на выработку ориентиров кадровой политики (т.е. УЧР как разновидность стратегической управленческой деятельности, где субъекты деятельности — это совет директоров организации, а менеджеры в сфере УЧР представлены директором по управлению персоналом); б) собственно менеджерскую деятельность, где действуют узкие специалисты — менеджеры в сфере УЧР, находящие адекватные средства для реализации стратегии и развития организации [Щербина, Социс, 2001; Щербина, Бизнес-образование, 2001].

Игнорирование необходимости разделения двух этих сфер приводит к тому, что:

а) проблема профессионализации менеджмента в сфере УЧР остается весьма острой;

б) деятельность в менеджерских подразделениях по-прежнему остается вотчиной экономистов, не знающих «природы» человеческого ресурса, имеющих слабое представление о системе средств социальной регуляции и способах активизации человеческого поведения, не располагающих технологиями управления человеческими ресурсами;

в) одной из наиболее острых проблем, которая неизбежно возникает при сохранении нынешней путаницы в понятиях, мывляется вопрос о том, кто же мывляется субъектом этой деятельности. Состояние проблемы субъекта, на наш взгляд, заслуживает более подробного рассмотрения, поскольку именно здесь наиболее отчетливо проявляется концептуальная неопределенность того, что сегодня именуется системой управления человеческими ресурсами.

Проблема определения субъекта деятельности в сфере УЧР

Итак, кто же мывляется основным субъектом деятельности в сфере УЧР? Ответ на этот вопрос важен, поскольку он раскрывает саму специфику сферы УЧР. Но и здесь отсутствует согласие. Часть специалистов, связывающая работу в сфере УЧР с участием в формировании стратегии развития органи-

зации, рассматривает в качестве главного субъекта деятельности топ-менеджеров прежде всего совет директоров деловой организации [Управление персоналом, 1997]. Для других специалистов субъектом деятельности в сфере УЧР мывляются линейные руководители [Герчиков, 2001].

Ряд специалистов отводит ведущую роль в осуществлении работы по УЧР узким профессионалам-специалистам по управлению персоналом (менеджеры по работе с персоналом и соответствующим специализированным службам персонала) [Травин, Дятлов, 1997; Щербина, Садовникова, 1989; Кравченко, Щербина, 1998]. Некоторые авторы выделяют два типа субъектов такой деятельности. Первая группа – это линейные руководители и топ-менеджеры, обычно именуемые управленцами-практиками. Их обозначают символом «П». Вторая группа – это узкие профессиональные специалисты по управлению персоналом, которых обозначают символом «УП». Сюда входят менеджеры по управлению персоналом или консультанты по проблемам УЧР.

Наконец, часть специалистов рассматривает в качестве субъектов деятельности все звенья управления в современной организации (топ-менеджеры, линейные руководители, представители служб управления персоналом), подчеркивая необходимость их интеграции. Описывая функции и роль разных групп управленцев в решении этой задачи, эти авторы считают, что: а) УЧР должно быть представлено на высшем уровне управления компании; б) УЧР должно быть включено в стратегию бизнеса; в) линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР; г) ответственным за УЧР мывляется функциональный специалист, именуемый этими авторами «советником линейного управления». Характерно, что сторонники интеграции не различают УЧР как сферу кадровой политики и УЧР как направление менеджмента [Управление персоналом, 1997].

Как представляется, общей чертой всех рассмотренных позиций мывляется признание значимости стратегической функции как одной из ведущих при определении УЧР. В основе же разночтений при определении субъекта деятельности в сфере УЧР, кроме различия представлений о сущности УЧР, лежит: а) отсутствие четкой дефиниции представлений об УЧР как о направлении кадровой политики (того, что представлено на уровне совета директоров) и как о направлении менеджерской деятельности, т.е. того, что должно быть представлено на уровне специализированного профессионального подразделения; б) неразделенность собственно управленческой (административной) и инновационно-ориентированной, обеспечивающей менеджерской функции.

Корни этой неразделенности следует искать в популярности двусмысленного термина «управление персоналом». Дело в том, что этот термин: а) связывается одновременно как с административной деятельностью, так и с деятельностью служб управления персоналом; б) не дифференцирует различие ролей разных групп аппарата управления деловой организации, в разработке и реализации стратегии управления персоналом.

Те специалисты, которые напрямую связывают суть деятельности УЧР со стратегическим планированием, в качестве субъектов этой деятельности рассматривают именно представителей стратегического управления (топ-менеджеров, совет директоров). Те, кто считает важнейшей составляющей процесса стратегического развития организации реализацию стратегии, в качестве ключевой фигуры УЧР рассматривают линейных управленцев, сводя роль представителей служб персонала к деятельности по консультированию линейных руководителей.

Наконец, те, кто считает, что работа в сфере УЧР – это собственно менеджерская, специализированная, развивающая и опережающая поисковая профессиональная деятельность, связанная с совершенствованием социальной подсистемы организации и ориентированная на активизацию, развитие и рациональное использование человеческого потенциала, связывают деятельность в сфере УЧР с деятельностью специально подготовленных узко-профессиональных сотрудников, работающих в специализированных службах. Последняя позиция предполагает, что чертой таких специалистов должно быть знание «природы» человеческого ресурса, освоение существующих и разработка новых технологий управления людьми.

По нашему представлению, именно позиция менеджера по УЧР – в качестве основного субъекта деятельности в сфере УЧР – не противостоит стратегической функции УЧР. Именно опережающие инновационные разработки менеджеров по УЧР из специализированной службы должны лежать в основе разработки кадровой стратегии развития организации, тем более что на стратегическом уровне именно этих специалистов в совете директоров организации представляет директор по персоналу.

Последняя точка зрения на субъект УЧР представляется нам в принципе более предпочтительной, поскольку отражает содержание собственно менеджерской деятельности в сфере УЧР, вне которой активизация человеческих ресурсов невозможна. Однако и она не лишена недостатков. Дело в том, что настоящие менеджерские службы в сфере УЧР ни у нас, ни за рубежом сегодня фактически не существуют. В специальной литературе и в реальной практике полноценная и обоснованная концепция функционирования менеджерских служб УЧР практически отсутствует. За редким исключением, перечень функций служб управления персоналом определяется без всяких обоснований. Он не вытекает из природы человеческого ресурса или представлений о социальной организации предприятия.

В учебниках по управлению персоналом содержание деятельности этих служб в лучшем случае строится на систематизированном здравом смысле [Абрамов, Деркач, Зазыкин, 1997; Журавлев, Карташев, Маусов, Одегов, 2000; Маслов, 1998; Травин, 1997; Управление персоналом организации, 1999; Шекшня, 1996]. Отсутствуют серьезные технологии активизации и управления человеческими ресурсами. Попытки формирования таких служб и та-

ких технологий на базе гуманитарных наук (социологии и психологии) про-сматривались в нашей стране в период с конца 70-х по конец 80-х гг., но их число было весьма ограничено, а развитие их было прервано на рубеже 80–90-х гг. [Щербина, Садовникова, 1989; Кравченко, Щербина, 1998].

Проблема подготовки специалистов по УЧР

Эта проблема тесно связана с определением содержания деятельности УЧР и субъекта этой деятельности. Здесь тоже существуют серьезные разно-гласия, которые находят соответствующее продолжение в различных пози-циях специалистов по вопросу, как надо готовить специалиста по УЧР. В итоге формируются две достаточно противоположных позиции.

Первая, наиболее многочисленная группа специалистов считает, что го-товить менеджеров в сфере УЧР надо на базе экономической подготовки — либо на факультетах менеджмента, либо на факультетах экономики. Эти ав-торы по сложившейся традиции и не без некоторых оснований рассматрива-ют любую управленческую и менеджерскую деятельность в деловой органи-зации (в том числе в сфере работы с персоналом) как тесно связанную с эко-номической наукой [Управление персоналом, 1997; Журавлев, Карташев, Маусов, 2000; Дятлов, Кибанов, Пихало, 1988]. Основанием такой позиции мывается то, что стратегические ориентиры деятельности организации по преимуществу задаются именно в экономических показателях. В них же оце-ниваются и результаты менеджерской деятельности в любой сфере. Как пра-вило, эти специалисты рассматривают в качестве базы для подготовки адми-нистраторов или менеджеров по УЧР именно экономические науки.

Характерна точка зрения Р. Марра и Г. Шмидта, которые считают, что именно экономические науки и, прежде всего экономику персонала следует рассматривать в качестве основы для формирования деятельности в сфере УЧР [Управление персоналом, 1997]. Основной акцент здесь делается на функцию формирования кадровой стратегии организации, определение ко-личественных и качественных требований к персоналу на перспективу, ис-следование рынка труда, оценку работы персонала, стоимостную регуляцию поведения, обучение персонала.

Однако слабым местом такой подготовки мывается непонимание бу-дущими управленцами природы человеческого ресурса, невладение социаль-ными управленческими технологиями. Итогом такой подготовки менедже-ра становятся примитивные технологии работы с персоналом и постоянная апелляция подготовленных таким образом специалистов к здравому смыслу [Журавлев, Карташев, Маусов, Одегов, 2001].

В известной мере эта проблема проявляется уже при подготовке админи-стратора широкого профиля по действующей ныне вузовской программе под-готовки специалиста по управлению персоналом. Но она становится гораздо более острой, когда речь идет о подготовке именно менеджера в сфере УЧР.

Вторая (гораздо менее многочисленная и неоднородная группа специа-листов) связывает подготовку менеджера по УЧР с изучением базовых гума-нитарных поведенческих наук. Как правило, подготовка таких специалистов ведется либо на факультетах социологии, либо на факультетах психологии в рамках узких специализаций, в принципе ориентированных на подготовку менеджеров. Подготовка на этих факультетах существенно различается.

Сильной стороной подготовки будущего менеджера по УЧР на психоло-гическом факультете мывается то, что психологическое образование изна-чально предполагает понимание природы человека как специфического ре-сурса, знание некоторых детерминант его поведения, знание методов и средств, позволяющих определить индивидуальные характеристики человека и пара-метры социальной группы [Психология работы, 2001]. Слабой же стороной такой подготовки мывается сведение человеческого ресурса к природе само-го человека или малой группы при слабом понимании психологами природы социальных институтов и институциональных требований, властных струк-тур, социальных и экономических механизмов регуляции поведения, эконо-мических показателей результатов их деятельности, логики функционирова-ния и развития организаций, регуляции культурного поведения и др.

Существует и опыт подготовки и работы менеджера по УЧР на базе со-циологической подготовки. Работа в этом направлении нашла отражение, в частности, и в работах автора данного раздела монографии [Щербина, Са-довникова, 1989; Щербина, 1993]. Сильной стороной подготовки менеджера по УЧР на социологическом факультете мывается понимание сущности и роли социальных институтов, механизмов социальной регуляции, понима-ние природы власти и организации, роли культуры и социальных механиз-мов регуляции поведения людей, изначальная ориентация на учет в работе менеджера этого типа организационных требований, предъявляемых к чело-веку. Слабыми же ее сторонами мывается отсутствие глубоких знаний по психологии, а также в области экономики [Щербина, 2003]. Общим недо-статком всех трех типов подготовки менеджера по УЧР на предметных фа-культетах мвляются неглубокие знания (если они вообще даются) по уп-равленческим наукам.

Из сказанного мысно, что в рамках разнородных представлений о со-держании деятельности и субъектах УЧР становится невозможным коррект-но определить суть работы менеджера по УЧР и особенности его позиции в организации, а также содержание его подготовки.

Перечень задач, решаемых в процессе формирования концепции менеджмента в сфере УЧР

Нам предстояло решить следующий перечень задач: 1) проанализиро-вать время и условия возникновения термина «менеджмент» в сфере УЧР; 2) проанализировать существующие представления о сущности менеджмента в

сфере УЧР; 3) уточнить специфику менеджерской деятельности по сравнению с другими формами управленческой деятельности; 4) определить специфику и природу человеческого ресурса как особого типа ресурса; 5) определить теоретически возможные направления деятельности менеджера в сфере УЧР; 6) определить статус данного специалиста и место службы УЧР в системе управления деловой организации; 7) уточнить соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»; 8) окончательно определить название будущей специализации; 9) соотнести содержание менеджерской специализации в сфере УЧР с другими менеджерскими специализациями, как уже реально существующими, так и потенциально возможными на факультетах менеджмента; 10) определить, хотя бы в общем виде, квалификационные требования, предъявляемые к менеджерам по УЧР; 11) определить логику подготовки менеджера в сфере УЧР.

При решении этих задач мы опирались, с одной стороны, на заявленные представления о специфике менеджерской деятельности по сравнению с другими типами работы управленцев. С другой стороны, в основу концепции подготовки менеджера по УЧР мы положили выработанные нами представления о специфике самой сферы управления человеческими ресурсами как особого направления менеджерской деятельности [Щербина, 2003].

Представления о содержании менеджерской деятельности в сфере УЧР

Несмотря на важность понимания специфики менеджмента как особого направления управленческой деятельности и особенностей позиции менеджера в системе управления, представление о содержании и специфике менеджерской деятельности, положенные в основу подготовки менеджера по УЧР, в данном разделе будут излагаться нами тезисно, без приведения обоснований. Дело в том, что в первой главе монографии, а также в журналах «Социс» и «Бизнес-образование» нами были опубликованы статьи, в которых излагались, раскрывались и обосновывались специфика позиции менеджера и содержание менеджерской деятельности [Щербина, Бизнес-образование, 2001; Щербина, Социс, 2001]. Там также содержались наши предложения об изменении содержания подготовки менеджеров разных профилей в российских вузах.

Ключевые идеи, изложенные в этих статьях, легли в основу принятой факультетом менеджмента ГУ-ВШЭ концепции подготовки менеджеров разных специализаций и стали отправной точкой для формирования концепции подготовки менеджера в сфере УЧР. Предлагаемая в них трактовка терминов «менеджер» и «менеджмент» существенно отличалась от широко тиражируемого понимания «менеджера» как синонима «управленца».

Основное содержание представлений о специфике деятельности и позиции менеджера можно свести к следующим тезисам.

1. Менеджмент рассматривается нами как специфическое направление в рамках практической управленческой деятельности. Оно принципиально

отличается от деятельности, во-первых, собственника в позиции управленца, администратора, линейного руководителя и др.; во-вторых, от деятельности функциональных специалистов без инновационной ориентации (например, бухгалтера), т.е. не ориентированных на совершенствование способов управленческой деятельности и развитие организации.

2. Менеджмент — это специфическая управленческая деятельность, возникающая: а) на определенной (достаточно зрелой) стадии развития индустриального общества; б) на определенном этапе развития деловых организаций (в период отделения функции владения собственностью от функции управления); в) в условиях формирования крупных рынков (городских и национальных) и возникновения достаточно жесткой конкуренции между деловыми организациями); г) в особом типе организаций — в крупных, многопрофильных, многосекционных деловых организациях, работающих на рынке, совмещающих функцию массового производства и функцию массовой продажи; д) в связи с возрастанием стоимости организационных ресурсов и конкуренции за ресурсы, что обуславливало появление проблемы поиска, активизации и рационального использования того или иного типа ресурса, необходимого организации; е) в связи с усложнением управленческой деятельности, породившем потребность в рационализации разных сфер управления.

3. Позиция менеджера в системе управления определена нами как позиция специализированного функционального и офисного специалиста, создающего условия для развития организации и рационализации управленческой деятельности. Речь идет о функции организации в понимании А. Файоля, т.е. о процессе создания материальных и социальных предпосылок для обеспечения эффективной управленческой деятельности [Файоль, 1992].

4. Деятельность менеджера трактуется как стратегически ориентированная, развивающая, обеспечивающая, специализированная, поисковая, связанная с рационализацией той или иной области управления и нацеленная на повышение его эффективности и развитие организации. Таким образом, по сути, речь идет о функциональной, инновационной, ориентированной на развитие организации управленческой деятельности.

5. Особенность позиции менеджера состоит в том, что он мыслится узкоспециализированным, штабным (офисным) сотрудником, напроочь выключенным из проблем оперативного управления, что и позволяет ему сосредоточиться на проблемах развития организации — работе на перспективу.

6. Содержание менеджерской деятельности связано с совершенствованием методов и средств привлечения, рационального использования и активизации одного из видов ресурсов, необходимых деловой организации для успешного функционирования и развития. Речь идет о поисковой, обеспечивающей практической деятельности, по жанру сходной с той деятельностью в сфере работы с техникой и технологией, которая обычно именуется «инженерной практикой».

7. Деятельность менеджера на всех уровнях (включая совет директоров) рассматривается как узкоспециализированная. В основу разделения менеджерских специализаций в деловой организации положены два основания: а) различие типов ресурсов (материальные, технико-технологические, финансовые, информационные, человеческие и др.), один из которых менеджеру и предстоит активизировать; б) ракурс работы с данным типом ресурса (работа с ресурсом внутри организации или за ее пределами).

8. Исходя из сказанного, профили подготовки возможных менеджерских специализаций в вузе выглядят так: менеджер по технике и технологии, менеджер по финансам, менеджер по маркетингу, менеджер по информационным ресурсам, менеджер по человеческим ресурсам и др.

9. Различия в типе ресурса изначально предполагают различия в подготовке менеджеров разных типов в вузе. Это проявляется: а) в различном перечне базовых предметных дисциплин, отражающих природу данного типа ресурса (акцент либо на экономические, либо на социальные, либо на технические науки, либо на информатику и т.д.); б) в углубленном изучении тех или иных общих и специальных управленческих теорий; в) в специфике изучаемых управленческих технологий, необходимых для активизации и рационального использования данного типа ресурса.

10. Из сказанного вытекает, что каждый из будущих менеджеров должен получить, кроме специализированной подготовки, также единую для всех специализаций общую управленческую подготовку, включающую представление о содержании общей административной управленческой деятельности и деятельности в рамках других управленческих специализаций [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993]. В соответствии с этой моделью подготовка менеджера любого профиля должна осуществляться в два этапа:

а) единая для всех студентов общеуправленческая подготовка менеджера вне привязки к специализации (в нашем вузе она встроена в программу бакалавриата);

б) принципиально различная подготовка для разных типов менеджеров в рамках специализаций (сейчас она реализуется в двух версиях: полуторагодичная подготовка менеджера с квалификацией «специалист»; двухгодичная углубленная подготовка менеджера с квалификацией «магистр»).

Данные положения легли в основу концепции подготовки студентов для нескольких менеджерских специализаций, принятой на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ в 2001 г. Эта модель послужила отправной точкой для разработки концепции подготовки менеджера в сфере УЧР.

Специфика деятельности и позиции менеджера в сфере УЧР

Другим важным шагом в формировании концепции деятельности менеджера в сфере УЧР стало определение специфики его деятельности, что обуславливало особенности подготовки менеджера данного профиля.

При решении поставленной проблемы в качестве базовых допущений мы рассматривали следующие:

а) термины «управление персоналом» и «менеджмент в сфере УЧР» не могут трактоваться как синонимы, поскольку отражают содержание двух разных видов деятельности в управлении;

б) необходимо принципиально разделить представления об УЧР как о сфере формирования кадровой политики и сфере собственно менеджерской деятельности;

в) формирование полноценного направления менеджерской деятельности в сфере УЧР в принципе невозможно без решения проблемы профессионализации сферы работы с человеческим ресурсом, без подготовки высококвалифицированных специалистов. Такой специалист должен хорошо знать «природу» человеческого ресурса, а также «природу» организации, в которой потенциал человеческого ресурса должен найти применение, владеть технологиями активизации этого типа ресурса;

г) менеджмент в сфере УЧР, уже в силу специфики менеджерской деятельности, должен рассматриваться как высоко специализированная и профессионализированная область деятельности, которая реализуется в офисных менеджерских подразделениях.

Раскрывая содержание сказанного, мы считаем необходимым отметить следующее.

1. За термином «управление персоналом» (УП), по нашему мнению, фактически стоит управление людьми в собственном смысле этого слова. Эта сфера управленческой деятельности может быть названа «административной деятельностью». Именно ее А. Файоль в свое время определил как «функцию непосредственного воздействия на личный состав» [Файоль, 1992].

2. Специфика позиции администратора состоит в том, что единственным, непосредственным объектом его управления выступают люди (персонал организации). Из сказанного выше очевидно, что когда мы говорим о субъектах деятельности в сфере управления персоналом, то таковыми в деловой организации выступают, прежде всего, линейные руководители (и отчасти — топ-менеджеры, совмещающие функции высших администраторов с политическими и менеджерскими функциями).

3. Когда мы говорим о деятельности администраторов, речь идет о тех специалистах в системе управления, которых ряд авторов (см. выше) именуется «практиками» и кодирует условным обозначением «П». Но линейные руководители не могут рассматриваться как полноценные менеджеры, поскольку в силу специфики своей позиции, они не заняты поисковой инновационной деятельностью [Друкер, 2000].

4. Содержание деятельности администраторов отражено в классическом наборе управленческих функций, восходящих к А. Файолю (целеполагание, планирование, организация, мотивация, координация и контроль).

Указанные функции представлены в большинстве стандартных учебников по так называемому «общему менеджменту», а фактически – по административному управлению [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993].

5. Подготовка специалиста, находящегося в позиции чистого администратора (хотя наличие таких специалистов в крупной современной деловой организации проблематично), предполагает широкую, но не глубокую (и не специализированную) подготовку по всему перечню направлений управленческой деятельности, включая и гуманитарные науки. Парадокс, однако, состоит в том, что сегодня именно таким образом готовят специалистов по специальности «управление персоналом». Этот факт подтверждается содержанием большинства отечественных учебников по управлению персоналом [Абрамов, Деркач, Зыбкин, 1997; Управление персоналом, 1999; Маслов, 1998; Шекшня, 1996]. Очевидно, что, по сути, деятельность этих специалистов не мывается менеджерской в том смысле, который был нами рассмотрен в предыдущем разделе, а существующая подготовка к ней не отвечает задачам менеджера по УЧР как специалиста по активизации специфического ресурса.

6. Деятельность менеджеров в сфере УЧР (по аналогии с менеджерами других типов – по финансам, маркетингу, информатике и др.) мы рассматриваем как принципиально иной тип управленческой деятельности. Она не тождественна деятельности, во-первых, линейных руководителей, а во-вторых, ряда функциональных специалистов не инновационной ориентации (бухгалтера, работника традиционного отдела кадров), поскольку не носит поискового инновационного характера, не ориентирована на развитие.

7. Специфика менеджмента в сфере УЧР по сравнению с административной деятельностью состоит в том, что речь идет о разновидности организационной, обеспечивающей деятельности. В терминах А. Файоля организаторская деятельность менеджера (в широком смысле) может быть определена как деятельность по созданию материальных и социальных предпосылок для успешного управления. Исходя из сказанного, объектом управленческих воздействий менеджера в сфере УЧР выступает не человек (персонал), а сама управленческая (административная) деятельность, которая мывается объектом совершенствования и рационализации.

Таким образом, менеджмент в сфере УЧР – это обеспечивающая, специализированная, профессиональная, сугубо творческая инновационная деятельность, направленная на рационализацию системы управления в определенной сфере – сфере работы с социальным или человеческим ресурсом [Пью, Хиксон, 1997].

8. В рамках менеджмента в сфере УЧР человек рассматривается не как непосредственный объект управления, а как необходимый организации ресурс, рациональное использование которого во многом предопределяет эффективность деятельности организации.

9. Жанр деятельности менеджера в сфере УЧР рассматривается как сходный по жанру с деятельностью менеджеров других специализаций – изыскать, привлечь, активизировать и наиболее рационально и эффективно использовать данный дефицитный и важный для организации ресурс. Конечная цель его деятельности тоже совпадает с целями деятельности менеджеров других специализаций – обеспечить возможность для эффективного функционирования и развития организации за счет рационального использования того или иного ресурса. Таким образом, менеджмент в сфере УЧР – это опережающая, развивающая и обеспечивающая деятельность узкого специалиста-профессионала, связанная с задачей рационализации деятельности за счет рационального использования и активизации человеческого ресурса. Она направлена на повышение эффективности и развитие организации.

10. По аналогии с позицией других менеджеров (менеджер по финансам, менеджер по технике и технологии, менеджер по работе с информацией, менеджер по маркетингу и др.), занятых рационализацией деятельности, позиция менеджера по УЧР может быть определена как позиция офисного, функционального специалиста, а его деятельность – как обеспечивающая, инновационная, организационная. Очевидно, что такая деятельность может осуществляться только работниками специализированных функциональных подразделений, т.е. теми, кого часто определяют как специалистов «УП»;

11. Исходя из сказанного, основным субъектом деятельности в сфере УЧР, в согласии с канонами А. Чендлера, выступает менеджер, понимаемый как штабной (офисный) специалист, работающий в специализированных подразделениях и напроочь выключенный из задач оперативного управления. Он ориентирован на развитие организации и, прежде всего, совершенствование средств управления, создание и внедрение новых социальных проектов и социальных технологий [Chandler, 1977; Chandler, 1962].

12. Степень участия менеджера по УЧР в развитии организаций не ограничивается только работой по созданию и внедрению более совершенных средств (социальных технологий, организационных проектов) и методов, направленных на рационализацию работы с человеческими ресурсами. Он непосредственно занят задачами разработки стратегии, о которых так много говорят западные специалисты. Речь идет не только о задачах реализации кадровой стратегии как элементе общей стратегии организации, но и об участии в определении стратегических ориентиров развития организации. Дело в том, что уже сегодня во всех достаточно крупных деловых организациях руководитель менеджерской службы, связанной с задачами УП, представлен и на стратегическом уровне – уровне топ-менеджмента. Он входит в состав совета директоров (где обычно именуется «директором по персоналу») – органа, который и задает стратегические ориентиры развития организации.

13. При описании природы человеческого ресурса выделим, прежде всего, специфику природы человека в его разных ипостасях (индивид, социаль-

ная группа, более широкая социальная общность). Его специфика видится нам в том, что это, во-первых, ресурс очень сложной природы; во-вторых, один из наиболее ценных типов организационного ресурса; в-третьих, динамичный, развивающийся во времени ресурс (состояние и потенциал которого во многом определяет уровень развития и эффективность организации); в-четвертых, ресурс, рациональное использование которого представляется особенно сложным и проблематичным. Уникальными чертами этого ресурса, во многом определяющими логику работы с ним, мысляется то, что это единственный из организационных ресурсов, который:

- 1) способен к постановке собственных целей;
- 2) способен инициировать и проявлять активность, причем не всегда в желательном для организации направлении;
- 3) не самоидентичен и способен к изменению своих свойств и своего поведения во времени;
- 4) демонстрирует способность к сопротивлению внешним, в том числе организующим воздействиям;
- 5) способен к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству;
- 6) способен к самоорганизации, причем не всегда в нужном для организации направлении;
- 7) может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия на другие объекты;
- 8) во многом предопределяет доступность и эффективность использования других организационных ресурсов;
- 9) дорожает по мере эксплуатации и т.д.

14. Разнообразие типов людей и социальных групп, с которыми приходится иметь дело менеджеру по УЧР, усложняет работу с человеком как ресурсом. Вариативность типов личности и разнообразие человеческого поведения, логика развития человека и группы обусловлены множеством факторов: дифференцированностью черт личности; ее зрелостью; различием жизненных стратегий, ценностей, установок и мотивов; разными типами и уровнями социализации; принадлежностью личности к разным социальным и этническим группам, разнообразием групповых процессов и др. В свете сказанного, очевидно, что знание природы человека и социальных групп, рассматриваемых как специфический ресурс, — это необходимое требование к менеджеру по УЧР, стремящемуся максимально полно использовать человеческий потенциал.

15. Задача активизации, рационального использования и управления человеческим ресурсом (с которой мы связываем работу менеджера в сфере УЧР) не может быть решена только на основе знаний о природе человека (группы). Дело в том, что задача использования человека как ресурса эффективности организации предполагает рассмотрение работающего в организа-

ции не в качестве цели, но в качестве средства достижения организационных целей. Это изначально ориентирует менеджера на проблемы: а) рационального использования человеческого потенциала; б) корректировки и регуляции человеческого поведения. Такая постановка проблем предполагает оценку человеческого потенциала, его поведения и деятельности через призму внешних по отношению к нему социальных и, прежде всего, организационных требований.

Указанные требования будут проявляться: а) в непосредственной оценке эффективности осуществляемой работником деятельности; б) в выполнении сложившихся институциональных и ролевых требований, предъявляемых работнику организацией; в) в соблюдении норм и поведенческих стандартов, сложившихся в рамках организационной культуры; д) в соблюдении требований, определяемых принадлежностью работника к той или иной профессиональной группе; е) в логике групповых и межгрупповых взаимодействий и др. Важнейшую роль здесь играет система организационных требований.

16. Совершенствование организации как механизма регуляции поведения людей и создание или внедрение совершенных технологий управления людьми — важнейшая задача менеджера по УЧР. Содержание работы менеджера в сфере УЧР определяется не только и даже не столько свойствами человеческого ресурса, но, в не меньшей степени, институциональными требованиями, предъявляемыми к нему самой организацией. В этом смысле деятельность менеджера по УЧР — это профессиональная деятельность, направленная на совершенствование социальной подсистемы регуляции человеческого поведения в организации.

17. Из сказанного выше очевидно, что менеджер по УЧР в идеале должен иметь достаточно широкие знания, прежде всего в сфере поведенческих наук (психологии, социологии, социальной психологии, а в перспективе, видимо, социальной антропологии, культурологии, правовых наук, экономики и т.д.). Кроме того, он должен обладать навыками работы со средствами диагностики личности и группы, созданными в рамках поведенческих наук, и навыками работы со средствами корректировки и модификации их поведения.

18. Необходимым условием успешной работы менеджера в сфере УЧР мысляются знания в области организационных и специальных управленческих дисциплин. Речь идет, прежде всего, о таких базовых дисциплинах, как теории организаций и организационного поведения, а также ряде специальных дисциплин, обеспечивающих активизацию человека как ресурса (организационное проектирование и реконструкция, анализ рынка труда, мотивация и стимулирование труда, методология разрешения трудовых конфликтов, методы диагностики и управления персоналом и др.). Кроме того, менеджеру этого профиля необходимы знания и навыки работы с управленческими технологиями.

19. Наконец, в качестве еще одного условия успешной работы в сфере менеджера по УЧР нами рассматриваются знания, базирующиеся на фундаменте экономической науки. Речь идет о знании и понимании принятых в социуме критериев успешности деятельности организаций, целевых групп, отдельных индивидов; о знании механизмов и средств экономической регуляции поведения людей; о знаниях природы стоимостных отношений и принципов обмена деятельностью; о понимании механизмов и отношений на рынке труда и природы трудовых отношений в организации. В этом плане необходимым компонентом работы менеджера в сфере УЧР выступает определенный объем знаний в области экономических наук (общая экономическая теория, микро- и макроэкономика, экономика труда, анализ рынка труда и т.д.).

20. Мы попытались определить возможные направления работы полноценных менеджерских служб в сфере УЧР, которые пока еще не существуют в деловых организациях России.

К числу таких направлений были нами отнесены следующие: сканирование рынка труда, кадровый маркетинг, работа по внешнему PR, формирование кадровой стратегии, организационное проектирование и реконструкция; налаживание системы деловых коммуникаций в организации; подбор, расстановка персонала, оценка и аттестация персонала, продвижение кадров, профессиональная адаптация, планирование и управление профессиональной карьерой, работа с резервом, работа по формированию рабочих и управленческих команд, работа по развитию персонала, формирование и изменение состава коллективов и целевых групп, стимулирование механизмов самоорганизации коллективов, стимулирование мотивации работников, развитие и обучение персонала организации, формирование действенной корпоративной культуры, работа по формированию и поддержанию организационного мыдра, работа в сфере внутреннего PR, работа по обеспечению идентификации работника с организацией, работа по обеспечению стабильности и оптимизации движения кадров, социально-психологическая адаптация молодых работников, снятие социальных напряжений, производственных и организационных конфликтов, социально-психологическая релаксация работников.

21. Работа менеджеров в сфере УЧР в крупных деловых организациях изначально предполагает, с одной стороны, формирование соответствующих служб и функциональных подразделений, а с другой — подготовку лиц, способных осуществлять квалифицированную и профессиональную деятельность в этой сфере. Следует отметить, что, во-первых, таких специалистов в российских вузах сегодня не готовят. Во-вторых, хотя в период с конца 70-х до начала 90-х гг. XX в. в стране и делались попытки формирования служб по активизации работы с персоналом [Кравченко, Щербина, 1998], в настоящее время менеджерских служб такого типа в стране не существует. Форми-

рование полноценных служб менеджмента в сфере УЧР и подготовка соответствующих специалистов в вузах — это две важнейшие задачи, связанные с активизацией человеческого ресурса, которые еще предстоит решать в нашей стране.

22. Создание полноценных служб УЧР невозможно без принципиального изменения логики подготовки будущих менеджеров в сфере УЧР. Дело в том, что по своему содержанию деятельность менеджера в сфере УЧР — это либо аналитическая, либо проектно-технологическая и внедренческая деятельность в сфере работы с человеческим ресурсом, причем по преимуществу на базе социальных наук. В иерархии видов деятельности, возникших на базе социальных наук, менеджерская и консультационная деятельность такого типа со времени К. Поппера обычно определяется как разновидность социоинженерной практики [Поппер, 1990; Этьюды, 2002; Социальная инженерия, 1996]. Ее содержание (в широком смысле) — проектно-технологическая и внедренческая деятельность, связанная с проектированием и реконструкцией социальных институтов и совершенствованием методов управления, опирающаяся на знания и методы, разработанные в рамках широкого спектра поведенческих наук.

23. Очевидно, что менеджер в сфере УЧР — это типичный социальный инженер, являясь представителем сферы преобразующей управленческой практики, он должен опираться на знания и методы, разработанные в рамках широкого перечня предметных и межпредметных научных дисциплин, связанных с изучением как природы человеческого ресурса, так и принципов и методов регуляции его поведения. Подготовка менеджеров такого типа, уже в силу социоинженерной специфики их деятельности (по аналогии с подготовкой традиционного инженера), должна изначально предполагать изучение широкого спектра предметных дисциплин, особую роль среди которых должны играть поведенческие науки (социология, психология, политология, социальная антропология, культурология и др.) в сочетании с определенным объемом экономической подготовки. С другой стороны, в программе должен быть представлен широкий спектр собственно управленческих дисциплин (базовых и специальных управленческих теорий, социальных технологий, методологии работы с персоналом и др.).

Попытка разработки и реализации концепции подготовки полноценного менеджера в сфере УЧР на заявленных выше принципах была предпринята коллективом кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента в ГУ-ВШЭ в конце 90-х гг. в рамках программы менеджерской специализации. Сегодня эта программа уже частично реализована на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ и существует в двух версиях: а) сокращенной — в рамках пятилетней программы («специалист»); б) углубленной — по шестилетней программе («магистр»). (См. табл. 1.).

№ п/п	Название курса	Общее количество аудиторных часов	Лекции	Семинарские или практические занятия
1.	Экономическая теория - 2: Анализ рынка труда	54	36	18
2.	Психология - 2: Теоретические и методологические проблемы психологии личности	48	36	12
3.	Социальная психология - 2: Социолого-психологические модели групповой динамики	48	36	12
4.	Социология - 2: Модели современной теоретической социологии	48	36	12
5.	Организационное поведение - 2: Теоретико-методологические проблемы организационного поведения	72	48	24
6.	Методология и методы исследования в организациях	48	24	24
7.	Теория социальных систем и социальных взаимодействий	48	36	12
8.	Теория организации - 2: Модели теории организаций	36	24	12
9.	Методологические проблемы развития персонала в организации	30	20	10
10.	Социология труда и профессий	44	32	12
11.	Современные модели формирования мотивации	44	32	12
12.	Теоретические и методологические проблемы разрешения конфликтов в организации	64	42	22
13.	Теории индивидуальных различий и психодиагностика	64	32	32
14.	Средства социологической диагностики работы персонала и социальные технологии	56	32	24
15.	Направления, методы деятельности структур, осуществляющих работу с персоналом	100	80	20
16.	Организационное проектирование и реконструкция	36	24	12
17.	Управление организационными изменениями	48	36	12
18.	Управленческое консультирование	36	24	12

Табл. 1. Двухлетняя программа подготовки студента факультета менеджмента в рамках магистерской специализации «Менеджмент в сфере УЧР» (5–6 курс).

Изложение программ вузовской подготовки этих специалистов не входит в наши задачи, да и просто невозможно в рамках данной главы монографии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамов В.Л., Деркач А.А., Зыскин В.Г. Управление персоналом государственной службы. М., 1997.
2. Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. М., 1995.
3. Герчиков В.И. Функции и структура управления персоналом. М., 2001.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М., 2000.
5. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. М., 2000.
6. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

7. Кравченко А.И., Шербина В.В. Социология труда и производства // Социология в России. М., 1998.
8. Маслов Е.П. Управление персоналом предприятия. М., 1998.
9. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
10. Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях. Хрестоматия. М., 1997.
11. Поннер К. Открытое общество и его враги. Т. 1, 2. М., 1990.
12. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. Хрестоматия. СПб., 2001.
13. Социальная инженерия. Сборник трудов семинара / Под ред. Ю.М. Резника, В.В.Щербины. М., 1996.
14. Страус Дж. Коллективный договор // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
15. Тейлор Ф.У. Обучение // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
16. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.
17. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
18. Управление персоналом организации. Практикум / Под ред. мы. Кибанова. М., 1999.
19. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.
20. Управление человеческими ресурсами. Материалы франко-российского семинара (28–29 сентября 2002 г.). М., 2002.
21. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1992.
22. Хаммер Т.Х. Индустриальная демократия // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
23. Хертюг Ф., ден Толен Ф. Группы и команды // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
24. Хилл М. Развитие человеческих ресурсов // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
25. Хофштеде Г. Организационная культура // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
26. Шекиня С.В. Управление персоналом в современной организации. М., 1996.
27. Шуллер Р.С. Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. СПб., 2002.
28. Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами. Кишинев, 1989.
29. Щербина В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М, 1993.
30. Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // Социс. 2001. № 10.

31. *Шербина В.В.* Специфика позиции и проблема подготовки менеджера // Бизнес-образование. 2001. № 2.
32. *Шербина В.В.* Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социс. 2003. № 7.
33. *Эдвардс П.К.* Индустриальный конфликт // Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия. СПб., 2002.
34. Этюды по социальной инженерии. От утопии к организации / Под ред. В.М. Розина. М., 2002.
35. *Amaya M.* Recent trends in Human Resource Development // Japanese Industrial Relations Series. 17. Tokyo, 1990.
36. *Blyton P., Turnbull P.* Reassessing Human Resource Management. L., 1993.
37. *Chandler A.D.* Strategy and Structure. 1962.
38. *Chandler A.D.* The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. 1977.
39. *Evans P., Doz Y., Laurent A.* Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation. N.Y., 1989.
40. *Garavan T.* Strategic Human Resource Development // Journal of European Industry and Training. 1991. Vol. 15. № 1.
41. *Handy L., Barham K., Panter S., Winhard A.* Beyond the Personal Function: The Strategic Management of Human Resource // Journal of European Industrial Training. 1989. Vol. 13. № 1.
42. *Hornsby J., Kuratco P.* Human Resource Management in Small Business. Critical Issues for the 1990's // Journal of Small Business Management. July, 1990.
43. *Krulis-Randa J.* Strategic Human Resource Management in Europe // Human Resource Management. September 1990. Vol. 1. № 2.
44. Managing Human Assets. Beer M (Ed). N.Y., 1984.
45. *Meshoulam I., Baird L.* Proactive Human Resource Management // Human Resource Management. Winter. 1987.
46. Personnel Management in Britain. Sisson K. (ed). Blackwell, 1998.
47. *Pull M.* Human Resource Management in International Perspectives // International Journal of Human Resource Management. June 1990. Vol. 1. № 1.
48. *Storey J.* Developments in the Management of Human Resource Blackwell. 1992.