

НЕЗАВИСИМЫЙ ИНСТИТУТ
ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ:
МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Под редакцией проф. В. В. Щербины

Москва 2004

ББК 65.9 (2) 240
УДК 331.1 (075.8)
У66

Рецензенты: доктор социологический наук, профессор М.И. Верховин
доктор философских наук, профессор Ю.М. Резник

Авторы: В.А. Александров (3.1), Т.С. Вещугина (5.2), В.И. Герчиков (3.5, 4.5), В.П. Добраев (3.3), В.С. Дудченко (4.3, 5.6), О.И. Зеленова (3.2, 4.6), Т.Н. Лобанова (5.5), Е.П. Попова (4.1, 4.2), К.В. Решетникова (4.4, 5.4), Н.В. Севастьянова (3.6), Е.И. Соболев (3.4, 4.7), С.Р. Филонович (1.2, 2.2, 5.3), В.В. Щербина (предисл., 1.1, 1.3, 2.1, 4.1, 5.1, 5.7, 5.8).

У66 **Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование** / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 стр.

ISBN 5-901493-06-0

Представленная читателю монография - итог многолетнего исследования содержания деятельности в достаточно новой для России области управленческой деятельности - менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР). Книга возникла в процессе решения конкретной задачи - формирования и реализации программы подготовки менеджера в сфере УЧР. Это одна из первых в стране книг, делающих попытку: а) анализа подходов сложившихся в той, сфере управленческой деятельности; б) уточнения и осмысления специфики этой области деятельности; в) формирования, на этой основе, оригинальных концепций деятельности менеджеров в сфере УЧР и их вузовской подготовки.

Опираясь, на ресурсно-функциональную модель содержания менеджерской деятельности, авторы рассматривают менеджмент в сфере УЧР как специализированную, но достаточно широкую область менеджерской деятельности. Содержание последней связывается с привлечением, активизацией, развитием и рациональным использованием человека, как важнейшего ресурса деятельности деловой организаций.

Большое место в книге уделяется: функциям, направлениям и технологиям деятельности менеджера в сфере УЧР. В основу подготовки менеджера в сфере УЧР кладется широкий перечень поведенческих дисциплин (экономика, социология, психология и др.) и специфический набор управленческих дисциплин и управленческих технологий.

Книга написана сотрудниками (в том числе и штатными) кафедры Управления человеческими ресурсами Государственного университета - Высшая школа экономики. В ее основе опыт, накопленный ее авторами в сфере преподавательской, научной и практической (управленческой и консультационной) деятельности. Среди авторов книги ряд ученых и специалистов, широко известных не только в России, но и за рубежом. Книга задумана и написана в полемичном, дискуссионном ключе. Думается, что она будет интересна и полезна: ученым, работающим в поле менеджерских дисциплин; преподавателям вузов на факультетах менеджмента, социологии, психологии, экономики; управленческим консультантам; управленцам-практикам, работающим в сфере УЧР; топ менеджерам крупных деловых организаций; аспирантам и студентам.

ISBN 5-901493-06-0

ББК 65.9 (2) 240

© Коллектив авторов, 2004
© В.В. Щербина, 2004
© Независимый институт гражданского общества, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание	3
Предисловие	5

Раздел I.

МЕНЕДЖМЕНТ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. ПОЗИЦИЯ МЕНЕДЖЕРА И ПРОБЛЕМЫ ЕГО ПОДГОТОВКИ	11
1.2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЖАНР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	26
1.3. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	48

Раздел II.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: БАЗОВЫЕ ТЕОРИИ И ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	75
2.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	96

Раздел III.

НАПРАВЛЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА	109
3.2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	150
3.3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕКОНСТРУКЦИЯ	178
3.4. РЕКРУТИНГ В РОССИИ: ПОДХОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	195
3.5. ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, ДИАГНОСТИКА, УПРАВЛЕНИЕ	212
3.6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА (ОПЫТ ЗАРУБЕЖНОЙ ФИРМЫ)	231

Раздел IV. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

4.1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМА КЛАССИФИКАЦИИ И СИНТЕЗА	248
4.2. ПРОБЛЕМЫ И КРИТЕРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ1	264
4.3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	282
4.4. ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ	309
4.5. РОЛЬ ОКЛАДА В ФОРМИРОВАНИИ ЗАРАБОТКА РАБОТНИКА	325
4.6. ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ БЕЗРАБОТНЫХ В РОССИИ	333
4.7. ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГЛАЗАМИ КОНСУЛЬТАНТА	354

Раздел V. ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5.1. СОЦИОЛОГО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ	359
5.2. ПСИХОЛОГО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ	396
5.3. МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК СРЕДСТВА ДИАГНОСТИКИ	409
5.4. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ	425
5.5. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	446
5.6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ	480
5.7. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УСПЕШНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БУДУЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ	495
5.8. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА СОСТАВА ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП	508

ПРЕДИСЛОВИЕ

Представленная монография — это коллективный труд преподавателей, ученых и специалистов, работавших на кафедре управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики в период с 1999 по 2004 год. Мы рассматриваем данную книгу как итог поисков сотрудников кафедры, направленных на решение задач подготовки управленца нового типа — менеджера в сфере управления человеческими ресурсами. Этот проект реализовывался в рамках программы подготовки специалиста, а затем и магистра в рамках специальности «менеджмент организации».

Книга содержит изложение сформированных на кафедре представлений, во-первых, о содержании достаточно новой для России области управленческой деятельности — менеджменте в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР); во-вторых, о логике и содержании подготовки менеджера этого типа.

В монографии формулируются выработанные на кафедре представления: а) о специфике позиции менеджера в системе управления деловой организации; б) об особенностях позиции менеджера по УЧР среди других менеджерских специализаций; в) о содержании ряда направлений практической деятельности, которые авторы относят к менеджменту в сфере УЧР; г) о содержании управленческих технологий, применяемых в указанной области; д) о некоторых теоретико-методологических проблемах, возникающих в рамках той или иной сферы деятельности менеджера по УЧР; е) о содержании некоторых предметных дисциплин и базовых управленческих теорий, лежащих в основе подготовки менеджеров этого типа; ж) о концепции вузовской подготовки менеджера; з) о логике подготовки специалиста этого типа и специфике курсов, читаемых в рамках данной специализации.

Потребность в написании этой книги для авторов вытекала из того факта, что специфика позиции и содержание деятельности специалиста этого типа в отечественной литературе слабо осмыслена, а специалистов этого профиля в стране практически не готовят.

Что касается Запада, то там появление такого рода специалистов (во всяком случае на уровне деклараций), а также введение самого названия (HRM), восходит к 70-м гг. XX в. и связано с теоретической и практической деятельностью экономистов, работавших в рамках проблематики стратегического управления и управления персоналом. Именно они первыми осознали факт, что человек в современной деловой организации, действующей в условиях динамичного рынка и жесткой конкуренции за ресурс, выступает не только объектом управления, но и наиболее ценным ресурсом. В него необходимо

вкладывать деньги, его надо развивать и рационально использовать. В связи с этим в системе менеджерской подготовки кадров многих стран начало формироваться особое направление в подготовке менеджера – HRM.

Оставляя пока за кадром вопрос о том, как и в какой степени были реализованы на практике эти посылки на Западе, еще раз подчеркнем, что деловые организации России сегодня не менее остро нуждаются в специалистах такого типа. Между тем элементы менеджерской деятельности в сфере УЧР в практике современных служб персонала представлены слабо и фрагментарно. Содержание их деятельности слабо артикулировано. Сама эта деятельность вряд ли может быть рассмотрена как полноценная менеджерская деятельность. А поскольку в стране не готовят специалистов такого типа, сегодня некому взять на себя задачу по реорганизации и рационализации служб персонала в полноценные менеджерские службы даже в крупных деловых организациях.

Еще одним основанием, провоцирующим и способствующим формированию концепции подготовки менеджера по УЧР, стал тезис, что представления о содержании деятельности менеджера по УЧР, сложившиеся к настоящему времени на Западе, и логике подготовки этих специалистов соответствующего профиля не могут быть использованы нами напрямую при подготовке менеджера в сфере УЧР. Дело в том, что:

во-первых, как явствует из анализа литературы и общения с западными специалистами, концепция подготовки и деятельности менеджера по УЧР, по факту, строилась, как правило, на базе и в рамках положений практически и исключительно одной науки – экономической;

во-вторых, знания поведенческих наук (социология, психология, политология и культурология, социальная антропология и др.), прямо ориентированных на изучение природы человека, социальных групп, отношений власти, институциональных требований к человеку как участнику деятельности и социального взаимодействия, в рамках такой логики подготовки менеджера не были востребованы (или востребованы в весьма ограниченных пределах). Для нас же изначально было очевидно, что без привлечения к подготовке менеджера в сфере УЧР указанных предметных дисциплин, эффективная менеджерская деятельность по работе с персоналом деловой организации как с ресурсом оказывается фикцией;

в-третьих, в итоге сама область деятельности, обозначенная как менеджмент в сфере УЧР, как специализированная и высоко профессиональная область менеджерской деятельности на Западе так и не сложилась. Основой для такого утверждения для нас выступает деятельность менеджеров по финансам, технике и технологии, маркетингу и информатике. На практике, в рамках реализации указанных моделей основные функции управленцев, отвечающих за рациональное использование человека как ресурса, во многих деловых организациях взяли на себя топ менеджеры и линейные руководители;

в-четвертых, оказалось, что и на Западе представления о субъектах и содержании деятельности менеджера и особенности его позиции в организации не были достаточно четко артикулированы;

Все это стимулировало постановку проблемы подготовки менеджера по УЧР в другой плоскости.

Перед нами встала проблема конструирования специфики деятельности менеджера по УЧР, по аналогии с другими развитыми сферами менеджерской деятельности. Кроме того возникла проблема формирования логики подготовки менеджера с опорой на достаточно серьезную подготовку в сфере поведенческих наук, которые мы, наряду с экономикой, рассматривали как базовые.

Ориентируясь на решение первой проблемы, мы попытались решить следующие задачи:

1) выявить специфику позиции менеджера по сравнению с другими представителями системы управления деловой организацией;

2) выявить специфику менеджера по УЧР по сравнению с управленцами, включенными в традиционную область управленческой деятельности, именуемую управлением персоналом;

3) выявить специфику этой категории управленцев по сравнению с представителями топ менеджмента, определяющими стратегические ориентиры политики в сфере УЧР;

4) выявить специфику менеджера по УЧР по сравнению с менеджерами других специальностей на основе специфики того типа ресурса, с которым приходится работать менеджеру этого класса;

5) определить те функции и направления деятельности, которые в принципе могут и должны составлять содержание деятельности менеджера в сфере УЧР.

В основе нашего понимания позиции менеджера в системе управления лежала мало известная в России модель менеджмента, восходящая к представлениям А. Чендлера и П. Друкера. Менеджмент трактовался ими как одно из многих направлений практической управленческой деятельности, сложившихся в деловых организациях. Он связывался с задачей рационализации управленческой деятельности в различных сферах.

В качестве основания профессиональной дифференциации менеджеров авторы рассматривают тип ресурса, с которым приходится работать тому или иному типу менеджера – финансы, информация, техника и технология, люди и др. Сами же менеджеры рассматриваются как специализированные, инновационно-ориентированные штабные специалисты, содержание деятельности которых связано с организацией деятельности. Поскольку же управленческая деятельность в сфере УЧР в современной деловой организации связана не только с работой штатного сотрудника организации – менеджера, но и с работой управленческого консультанта, важное место в книге занимает специфика деятельности консультанта в сфере УЧР.

На основе предложенной модели менеджмента нами была создана, во-первых, модель деятельности менеджера в сфере УЧР; во-вторых, концепция вузовской подготовки специалиста этого типа.

Деятельность менеджера по УЧР трактуется как работа по привлечению, активизации, развитию и рациональному использованию человеческого ресурса в организации. При этом сам менеджмент в сфере УЧР, во-первых, противопоставляется тому, достаточно известному и проработанному в России, направлению управленческой деятельности, которое обычно именуют управлением персоналом, а во-вторых, политики в сфере управления человеческими ресурсами. В книге делается также попытка определить достаточно широкий перечень направлений указанной деятельности, как уже существующих, так и потенциально возможных.

Опираясь на созданную модель деятельности менеджера в сфере УЧР, авторы монографии создали новую оригинальную концепцию подготовки специалиста этого типа. Отправной точкой для подготовки такого специалиста является специфика человека, как специфического и особо ценного ресурса, необходимого организации.

Работа с этим типом ресурса изначально предполагает получение будущим специалистом знаний, наработанных в рамках целого ряда предметных дисциплин и средств, созданных в их рамках. Таковыми должны стать поведенческие науки (социология, психология, отчасти политология и культурология и др.) и экономика. Хотя подробное изложение содержания этих дисциплин не нашло отражение в книге, именно эти дисциплины выступают базой для подготовки менеджера в сфере УЧР. В рамках управленческих дисциплин нами были выделены направления деятельности, с которыми может быть идентифицирована деятельность менеджера в сфере УЧР.

Указанная логика реконструкции менеджмента в сфере УЧР нашла отражение и в концепции подготовки менеджера. Нами были выделены несколько блоков, необходимых для подготовки специалиста этого типа. Речь идет о дисциплинах, а) имеющих статус базовых и специальных управленческих теорий, б) характеризующих отдельные направления деятельности менеджера в сфере УЧР, а также в) управленческих технологиях (часто созданных в рамках предметных дисциплин, которые необходимо освоить менеджеру этого типа).

Структура книги предполагает изложение теоретических моделей менеджмента и менеджмента в сфере УЧР. Кроме того, она включает изложение двух базовых (по отношению к менеджменту в сфере УЧР) управленческих теорий (теории организации и организационного поведения); описание важнейших направлений деятельности, формирующихся в рамках менеджмента в сфере УЧР; изложение технологий управления, применяемых в менеджменте в сфере УЧР (представлены авторскими разработками); обсуждение спорных теоретико-методологических проблем, затрагивающих разные

стороны деятельности менеджеров и консультантов в сфере УЧР, а также проблем преподавания разнородных курсов, ориентированных на подготовку менеджера по УЧР.

Следует отметить еще две особенности предлагаемой читателю книги. Во-первых, формируя большинство из разделов данной монографии, авторы стремились остро проблематизировать содержание того направления управленческой деятельности, которую они обозначили как менеджмент в сфере УЧР. В рамках этой логики содержание того или иного раздела давалось не в качестве некоего научного или образовательного канона, но как один из возможных подходов к решению конкретной дискуссионной проблемы.

Во-вторых, авторы исходили из того, что уже в силу жанра, в основе всех глав монографии, описывающих отдельные направления деятельности в рамках сферы УЧР, должны лежать сугубо специфические, авторские точки зрения. Каждая из них может стать предметом научной полемики.

В-третьих, особенностью книги является то, что авторы стремились дать изложение содержания той или иной темы в рамках практической деятельности менеджера в сфере УЧР в увязке с проблемами преподавания данного содержания в рамках тех или иных учебных дисциплин.

Ставя в качестве конечной цели предложить свое видение проблемы вузовской подготовки полноценного специалиста, способного рационализировать работу с человеческим ресурсом, сотрудники кафедры изначально осознавали, что, реализуя ее, они включаются в долгосрочный, трудоемкий, сложный и даже, амбициозный проект, результаты которого сложно предугадать. Для авторов изначально было очевидно, что уже в силу неразвитости практики менеджмента в сфере УЧР в нашей стране и недостаточного опыта подготовки специалистов в этой сфере, все направления деятельности, связываемые нами с менеджментом в сфере УЧР, и соответствующие учебные дисциплины не могли быть представлены в книге достаточно полно.

Сегодня мы можем говорить лишь о первых шагах, связанных с реализацией предложенной нами концепции подготовки менеджера этого типа. Очевидно, что проверка оправданности и эффективности ее основных положений требует более длительных перспектив.

При всех сделанных оговорках, мы, тем не менее, считаем, что и в нынешнем виде данная книга будет полезна специалистам. Ее содержание может быть востребовано в качестве: а) как возможной модели для организации практической деятельности в сфере УЧР; б) ориентира для подготовки специалистов данного профиля в вузах; в) основания для возможной плодотворной научной полемики.

По нашему мнению, монография может представлять интерес для разных категорий специалистов, имеющих то или иное отношение к менеджменту в сфере УЧР. В качестве таковых мы рассматриваем:

- ученых, исследующих феномен менеджмента (в частности, менеджмент в сфере УЧР);

- топ-менеджеров крупных деловых организаций, заинтересованных в создании эффективных менеджерских подразделений по работе с персоналом;

- менеджеров по работе с персоналом, озабоченных проблемой эффективности, структурирования и профессионализации своей сферы деятельности;

- управленческих консультантов, обслуживающих эту сферу деятельности;

- преподавателей вузов, работающих в сфере подготовки менеджеров и связанных со сферой менеджмента по УЧР;

- аспирантов, работающих над диссертациями в рамках данной исследовательской проблематики и др.

Говоря об авторах данной монографии, считаем важным подчеркнуть, что в написании книги принимали участие не только штатные сотрудники кафедры, но и ряд ученых и специалистов по управлению, основная деятельность которых связана с консультативной и менеджерской практикой в деловых организациях, сотрудничавших с кафедрой в этот период.

Считаем необходимым в конце предисловия привести в алфавитном порядке полный список фамилий авторов, участвовавших в написании коллективной монографии, с указанием их научных регалий:

Доктор экономических наук, профессор В.А. Александров; кандидат психологических наук, старший преподаватель Т.С. Вешугина; доктор социологических наук, профессор В.И. Герчиков; доктор философских наук, профессор В.Л. Добраев; доктор социологических наук, профессор В.С. Дудченко; старший преподаватель О.И. Зеленова; кандидат психологических наук, доцент Т.Н. Лобанова; кандидат социологических наук, доцент Е.П. Попова; кандидат экономических наук, доцент К.В. Решетникова; старший преподаватель, Н.В. Севастьянова; старший преподаватель Е.И. Соболев; доктор физико-математических наук, профессор С.Р. Филонович; доктор социологических наук, профессор В.В. Щербина.

От имени авторов книги – В.В. Щербина.