

(А.Л.Журавлев, В.П.Позняков). Какой процесс станет доминирующим будет зависеть, в том числе, и от организационной культуры, и от субкультурных характеристик формальных групп. Согласно положению Б.Ф.Ломова о стабилизирующей детерминации, в данном случае воздействие организационной культуры и субкультурных характеристик может обеспечивать устойчивость организационной системы и ее коррекцию.

Подводя итог, можно предположить, что организационная культура и субкультурные характеристики формальных групп входят в систему детерминант межгрупповых отношений в организации наряду с уже известными факторами совместной деятельности, технологической и административной подсистемами организации, статусной структурой, структурой организации и экономическими факторами.

***Мельник Ю.И.***

### **Противоречия в системе управления персоналом современной организации**

В системе управления персоналом современной организации можно выделить две области:

- стратегическое направление работы с персоналом на перспективу, то, что и принято называть *управление человеческими ресурсами* организации,
- тактическое направление работы, а именно, *социальное администрирование*, что означает каждодневную работу по организации персонала.

Как показывает практика, если руководство организации уделяет внимание стратегическим вопросам в области управления персоналом, то более качественным становится социальное администрирование. В рамках общего процесса управления персоналом выстраивается единая логика работы с людьми в организации, как на длительную перспективу, так и в каждодневном руководстве. Построение единой логики управления персоналом в организации это прерогатива высшего руководства и службы управления персоналом и требует отдельной работы. Причем нужно учитывать, что при решении стратегических вопросов по управлению человеческими ресурсами руководство организации неизбежно будет сталкивать-

ся с противоречием – **«равновесие / крайность»**. Какие решения принимать по персоналу – равновесные или крайние, которые устраивают персонал, но консервируют неблагоприятную ситуацию для организации, или, исходя из общей стратегии предприятия, идти на непопулярные меры, которые могут породить дополнительный кризис во взаимоотношениях с персоналом. Например – «сохранение / сокращение» персонала, «сохранение / устранение» вредных условий труда и т.п. Решение подобных, а также и других стратегических вопросов, требует участия представителей персонала в качестве сдерживающего фактора слишком крайних решений менеджмента. В случае социального администрирования линейный менеджмент находится в другом противоречии – **«равенство / дифференциация»** по отношению к персоналу. Данное противоречие наиболее ярко проявляется при организации работ, оценке деловых качеств сотрудников, назначении вознаграждения. Какой подход выбрать: оценивать сотрудников, исходя из принципов равенства и примитивной социальной справедливости, или подходить к каждому дифференцированно, оценивая каждого по результатам и личному вкладу в достижение целей организации, т.е. исходить из принципа организационной справедливости? Последний подход подразумевает налаживание грамотных отношений «руководитель – подчиненный» и заключение своеобразного «психологического контракта» с работником по поводу того, что от него ожидается, и какой его результат будет вознаграждаться. Отсюда требование к коммуникативной компетентности менеджера, умению общаться с сотрудниками, находить индивидуальный подход к каждому, грамотно разрешать конфликты, которые неизбежно будут возникать при осуществлении дифференцированного подхода к работникам.

Управление персоналом как функциональная область менеджмента организации может вступать в противоречие с другими функциями деятельности предприятия, такими как производство, маркетинг и финансы. Здесь уже нужно говорить о своеобразных **«системных противоречиях»** при реализации основных функций и задач управления персоналом. Особенность решения таких системных противоречий в пользу или не в пользу управления персоналом зависит от содержания общей бизнес стратегии организации, приоритетных целей и задач и от того, какую роль играет система управления персоналом в общем менеджменте организации. Является ли система управления персоналом полноценной областью менедж-

мента организации или она выступает в качестве своеобразной подчерицы у производственного и, особенно, финансового менеджмента, – вот вопрос, на который необходимо ответить, прежде всего. По мнению К. Брюстера и Х. Ларсена [1] данную проблему можно оценить при помощи двух критериев, которые показывают роль и место системы управления персоналом в организации. Первый критерий – «**интеграция**» – степень, в которой управление человеческими ресурсами в организации рассматривается как часть бизнес-стратегии, степень взаимного проникновения стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР) и бизнес-стратегии. Вторым критерий – «**вовлеченность**» – степень включения линейного менеджмента в практику управления человеческими ресурсами, степень ответственности за работу с людьми в организации. Общим для этих двух критериев является рассмотрение персонала организации в качестве фактора конкурентоспособности и учет возможности использования фактора персонала при решении стратегических проблем управления.

Авторы приводят следующие преимущества «интеграции»:

1. Интеграция позволяет расширить поле для решения сложных организационных проблем.

2. Интеграция объединяет человеческие, финансовые и производственные ресурсы в единое целое и рассматривает их с точки зрения целей организации.

3. Интеграция позволяет более четко видеть сотрудников организации, их потенциал и находить им достойное применение.

4. Интеграция устраняет неравенство в субординации между различными функциональными областями менеджмента организации, т.е. менеджмент выступает как единое целое.

Следует отметить, что, традиционно, управление персоналом в организации рассматривается как зависимая переменная от бизнес-стратегии, которая выступает в качестве независимой переменной, т.е., иными словами, управление персоналом следует за бизнес-стратегией. Решения по бизнес-стратегии не учитывают общее состояние человеческих ресурсов и служба управления персоналом, а чаще отделы кадров, никоим образом не могут повлиять на эти решения. Но, как показывает практика, часть провалов в бизнес-стратегии как раз и обусловлена провалами в стратегии УЧР, а проще говоря, недалеким игнорированием руководством вопросов управления персоналом. В этом случае можно говорить о

низкой степени интеграции УЧР стратегии в бизнес-стратегию организации. Высокая степень интеграции обеспечивается тогда, когда решения по бизнес-стратегии влияют на решения по стратегии УЧР, а та, в свою очередь, влияя на содержание бизнес-стратегии, что обусловлено взаимным проникновением стратегий.

Чем выше степень интеграции стратегии УЧР в бизнес-стратегию, тем сильнее выражена включенность линейного менеджмента в практику управления персоналом, как в решении тактических задач, так и в участии разрешения стратегических вопросов. Степень такого включения зависит от поддержки высшего руководства данного процесса и служб управления персоналом, которые должны выступать координатором и катализатором для вовлечения линейных менеджеров в практику управления персоналом. Но менеджмент организации должен учитывать то, что интеграция УЧР в бизнес-стратегию предполагает большую централизацию и ответственность высшего руководства, а стремление к вовлеченности предполагает большую децентрализацию, определенную свободу линейного менеджмента в управлении персоналом.

Показателями действенной интеграции могут выступать (по опыту нашей консалтинговой работы):

- наличие кадровой политики в организации;
- связь политики бизнеса предприятия с политикой управления персоналом;
- наличие специалистов по управлению персоналом или полноценной службы управления персоналом;
- вовлечение специалистов по управлению персоналом в выработку бизнес-стратегии;
- наличие стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

К показателям «вовлеченности» можно отнести:

- уровень квалификации линейных менеджеров в области управления персоналом (обучает ли организация своих менеджеров управлению людьми);
- характер и размер включения линейных менеджеров в практику управления персоналом (участвуют ли они в программах по управлению персоналом, используют ли соответствующие методы и т.п.);

- размер привлечения линейных менеджеров к выработке стратегии управления человеческими ресурсами.

### *Литература*

*Brewster C., Larsen Holt H.* Human resource management in Europe: evidence from ten countries. // The international journal of human resource management 3:3 December 1992, p. 409 – 434.

**Одиноких А.А.**

## **Аудит человеческих ресурсов – новый взгляд на управление персоналом предприятия**

В настоящее время в России предпринимается все больше попыток внедрения на предприятиях передовых зарубежных разработок в области управления персоналом организации. Однако эти усилия далеко не всегда оказываются успешными. Это вызвано тем, что работа по управлению персоналом на большинстве российских предприятий не является системной и не связывается с эффективностью организации. Зачастую внедряемые методы по своим характеристикам не адаптированы к российским условиям. Так же в России достаточно остро стоит проблема формирования собственной гибкой системы совершенствования практики управления на основе накопленных знаний и соответствующих передовых научных разработок.

Управление – это своего рода искусство, суть которого состоит в применении науки к действительности. Любая организация — это комплекс сложных социально-технических систем, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях — это основной фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и умения его применения в конкретных ситуациях.

На мой взгляд, вопрос о наиболее эффективном использовании человеческих ресурсов на предприятии, можно решить только с помощью аудита в трудовой сфере, проводимом подготовленными специалистами.

В мировой практике управления аудит человеческих ресурсов не является новой идеей, однако в России его определение ещё не устоялось и находится в развитии. Аудит человеческих ресурсов не может быть назван исключительно видом контрольно-ревизионной деятельности. Скорее это