

**Г.Г. ВОРОБЬЕВ**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И СОВРЕМЕННАЯ СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА**

В современную эпоху введены в обращение два новых вида ресурсов: информационные и человеческие. Под информационными понимаются знания и сведения, накопленные человечеством и необходимые для его жизнедеятельности. Доступ к ним осуществляется по системе глобальной коммуникации через терминалы персональных компьютеров. Информационные ресурсы, помимо прочего, включают в себя индивидуальные знания специалистов, доступ к которым породил понятие "консалтинг" (практика массового консультирования).

Человеческие ресурсы - социально активная часть человечества. Частью их являются трудовые ресурсы - люди, мотивированные на труд, включая учащихся, безработных и работающих, но желающих переменить работу или подрабатывать. Основную же часть составляет персонал действующих предприятий, производящих товары и услуги, в том числе информационные. Понятие "человеческие ресурсы" распространяется на персонал, чтобы подчеркнуть значимость его как единого целого. В свою очередь, "персонал" противопоставляется "кадрам", как чему-то абстрактному, разобщенному и устаревшему. Персонал - это совокупность работающих, каждый из которых рассматривается как личность, где коллективизму и индивидуализму придается одинаково важное значение. Изменение такого отношения видно в тенденции переименования отделов кадров в службы персонала.

Управление человеческими ресурсами - социальная активизация населения, направленная на возрастание их вклада в решение семейных, социальных, профессиональных проблем. Но главное - это вовлечение в трудовую деятельность неработающих женщин, пенсионеров, подростков; подыскание инвалидам не любой простой работы, но работы по способностям, с учетом их ограниченных возможностей; поощрение параллельной работы, совместительства и подработки, чему благоприятствует развитие малого бизнеса.

Несмотря на сохраняющийся уровень естественной безработицы, в развитых странах на одного работника в среднем приходится более двух работ. При этом сокращается средняя продолжительность рабочего дня из-за перехода на неполный рабочий день, но при этом увеличивается продолжительность рабочей недели, превысив в некоторых видах профессиональной деятельности 70 часов. В результате, персонал предприятий стал разделяться на две части: постоянный штат, который стараются административно закрепить, и временный из работающих неполный рабочий день и на договорной основе.

Все это стало возможным и необходимым благодаря победе малого бизнеса над монополией большого, всецело отвечавшего раньше за численность рабочих мест, и отказу от мифа автоматизации, якобы сокращающей рабочие места. В действительности, автоматизация перераспределяет рабочие места, позволяя работнику отказаться в пользу машины от физического и рутинного умственного труда. То, что остается за человеком - труд творческий и высококвалифицированный.

На фоне перестройки экономической структуры, где доминирующее положение занимает производство информации, второе место отводится производству промышленных товаров и услуг, а работающие в сельском хозяйстве составляют не более нескольких процентов, происходит стремительное изменение профессиональной структуры общества: появляются новые профессии, исчезают другие, изменяют значимость третьи. Этот процесс создает напряженность на рынке труда, породив феномен конца XX века - структурную безработицу из-за необходимости массовой переподготовки.

Переподготовка сопровождается вторичной профориентацией (первичная производится в школе). Поэтому, сложное понятие "безработица" трактуется сейчас как квалифицированный поиск работы, а ищущий работу - это не только уволенный, но, может быть, давно не работавший, никогда не работавший или же работающий, но желающий переменить место работы, сменить специальность или подрабатывать.

Безработица сейчас все меньше оценивается формальным числом зарегистрированных безработных, и все больше - временем нахождения в очереди за работой, причем, очереди с приоритетами, в зависимости от категории безработных. Поиск работы все чаще влечет за собой профориентацию, изучение рынка труда, повышение квалификации и переподготовку. При этом менеджер службы занятости должен выполнять и "полицейскую" функцию, борясь с ложной безработицей.

По узаконенным ООН нормативам, в категорию "неграмотных" попадают сейчас все лица с образованием до 5 классов средней школы - они питают основной контингент безработных. Неквалифицированным трудом могут заниматься лица с образованием 8 классов, причем в условиях, когда численность рабочих мест, требующих неквалифицированного труда, неуклонно сокращается, и в первое десятилетие XXI века ожидается переход развитых стран на полностью квалифицированный труд. В качестве примера можно взять Великобританию, где доля неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих в промышленности за 1980-1995 гг. сократилась с 10 до 4%. Новые требования к образованию и квалификации заставили ужесточить национальные законы о всеобщем обязательном бесплатном среднем образовании, с введением санкций, препятствующих росту безработицы за счет недостаточной образованности.

Задача управления человеческими ресурсами ложится на органы местной власти и территориальные службы занятости: задача управления трудовыми ресурсами - на службы занятости и службы персонала предприятий: управления персоналом - на службы персонала.

Идеологическим стержнем информационного общества является человеческий фактор, который можно рассматривать наряду с другими факторами - экономическим, машинным, природным. Смысл человеческого фактора заключается в том, что, несмотря на достижения в развитии сверхсложной техники и тончайшей технологии, роль человека-работника не уменьшилась, а растёт.

Связь экономического фактора с человеческим заключается в том, что ход социально-экономического прогресса зависит от неуклонного повышения производительности труда не столько за счет внедрения новой техники, сколько благодаря высокой квалификации тех, кто этой техникой пользуется. Высокую квалификацию обеспечивает не производственное обучение как таковое, а профессиональная культура обучающихся. При этом профессиональная культура работников тесно связана с адекватной культурой производ-

ства и непосредственно зависит от общей культуры, а последняя формируется на основе образования, которое нужно давать с учетом характера человека, чтобы ясно было - чему его учить и как учить.

К пониманию этого шли долгим и мучительным путем, и вехами здесь стали три известные концепции. Первая полагает, что человек в принципе не хочет трудиться, и его надо как-то заставлять это делать. Вторая: к работнику следует относиться чисто по-человечески, отдавая, по возможности, машине - "машинное", а человеку - "человеческое". Третья - в работнике важно видеть личность и экономически пользоваться тем, что отличает одну личность от другой.

Работник перестает быть просто "наемной силой". Он должен быть заинтересован в процессе и результатах своего труда. Существует, по крайней мере, пять факторов такой мотивированности: 1) соответствие характера работы характеру работника; 2) зарплата, выполняющая функцию обратной связи и складывающаяся на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях; 3) комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой; 4) чувство хозяина, испытываемое на любом рабочем месте; 5) самоуправление - уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на технологию производства, организацию управления, подбор и расстановку персонала.

Идея человеческого фактора заставила переименовать отделы кадров в службы персонала, повысить их значимость, поставив во главе руководителя в ранге заместителя главы предприятия, поднять уровень квалификации работающих с персоналом, распределив между ними многочисленные профессиональные функции.

Характерно, что исчезновение специальности мастера на промышленном производстве, традиционно занимавшегося распределением работ и надзором, совпало с появлением менеджера по персоналу. Сейчас насчитывается несколько видов этого менеджмента, наряду с инспектурой и консультированием.

В университетах на факультетах управления человеческими ресурсами готовят специалистов службы персонала (в России - в Государственном гуманитарном университете) по направлениям (функциям работы с персоналом), число которых в конце 80-х годов превысило 20, а сейчас достигло 30. Студенты специализируются по избранному ими направлению, а поступив на работу, проходят дополнительное обучение с необходимой специализацией. Причем (в зависимости, в основном, от размера фирмы), здесь возможны следующие варианты: за одно направление отвечает один или несколько сотрудников, несколько или многие направления совмещаются в одном лице, или это лицо только занимается надзором за деятельностью специализированной фирмы, берущей на себя всю или часть работы с персоналом.

Как видим, работа с персоналом - типично межотраслевая отрасль практической деятельности, где свой вклад вносят многие науки: психология, характерология, социальная психология, социология, организационное поведение, документалистика, эргономика и даже такие "экзотические" дисциплины, как социальная кибернетика, клиентистика, колористика (влияние цветового окружения на результаты труда, цветодиагностика профессионального характера).

Внутрифирменная политика предусматривает, прежде всего, объединение персонала на основе индивидуальных целей (зарплата) для достижения общей цели (прибыль и процветание фирмы); создание имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал; укрепление связей и взаимопонимания между руководством и персоналом; создание всеобщей единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы; поддержание высокого профессионализма; контроль за мотивированностью; поддержание благоприятного психологического и морального климата; переход на единую контрактную систему, равномерно распределяющую ответственность и меняющую стиль руководства.

Сейчас практически каждая фирма выпускает свою газету или информационный бюллетень (newsletter). Там сообщаются все производственные новости, разъясняются приказы и инструкции, ведется хроника мероприятий, даются советы по безопасности (личной, домашней, дорожной, рабочей), комментируются поездки руководящих лиц, цитируются их высказывания, в том числе на житейские темы, широко используется юмор.

Борьба с уравниловкой включает: систему оценок хорошей и плохой работы; ограничение в правах малоквалифицированных работников; противодискриминационные меры

по половому, возрастному, этническому, профессиональному, медицинскому признакам; упорядочение системы сверхурочных работ; гарантии защиты прав личности; особое отношение к клиентам.

Под хорошей работой понимается не только количество и качество выпускаемой продукции, новаторство, но и индивидуальный вклад в прибыль, оперативность в выполнении распоряжений и инструкций, удовлетворение спроса на информацию и услуги, приращение числа клиентов. Все это определяется общим понятием - профессионализм. Больших достижений в работе с новаторами достигла компания "ЗМ", а по многим из названных показателей - международная корпорация IBM. Противостояние "белых" и "синих воротничков" ушло в прошлое; не только потому, что многие из второй категории перешли в первую. Единые требования высокой квалификации для всех категорий персонала противопоставили основной массе меньшинство тех, кто не смог идти в ногу со временем, продолжает цепляться за старые представления о "работяге" и выступать против ущемлений в оплате труда и занятости.

По американскому законодательству, при более чем 100 работающих служба персонала должна посылать в правительственные органы социально-демографическую структуру штата для выявления фактов дискриминации. Однако, такая уравниловка все более вступает в противоречие с данными характерологии, выявляющей естественные различия полового, возрастного, национального характеров и, с другой стороны, характеров профессий. Поэтому, нет ничего удивительного в том, что те или иные социально-демографические группы тяготеют к определенным видам профессиональной деятельности.

Сверхурочные работы до сих пор продолжают оставаться проблемой. Профсоюзы продолжают нередко выступать против таких работ, как таковых, требуют слишком большой компенсации, специальных оговорок в контракте и предварительного предупреждения. Вместе с тем в условиях массовых подработок среди работников растет конкуренция за право на такие работы. В международной практике установился стереотип: оплата за дополнительные часы в рабочие дни - в полуторном и в выходные дни - в двойном размере. Однако, если фирма заинтересована в слишком большом заказе, она срочно переходит на "штурмовой" режим для всех, оплачивает бутерброды с напитками и общий ужин на работе, но потом все получают плату не за сверхурочные, а по статье участия в прибылях.

Под гарантиями защиты прав личности понимается: ограничения возможности досле-производства; несообщение сведений о доходах, возрасте, семейном положении, национальности, религиозной принадлежности, политических взглядах; добровольное письменное согласие на медицинское, психологическое, социологическое обследование. Стала популярной трехмерная схема должностного статуса персонала: 1) уровень образования и квалификации; 2) иерархическое должностное положение; 3) выполняемые функции (на первом месте - маркетинг, потом работа с клиентами по телефону, очная работа с клиентами и т.п.)

Можно сказать, что каждая организация имеет множество видов организации: производства, труда, режима работы предприятия, порядка, психологического и морального климата, общего руководства. Если раньше за производство в целом отвечали экономисты, а на механизированном предприятии - также инженеры, то сейчас в этом процесс все более вмешивается служба персонала, поскольку важнейшим элементом любого производства, в том числе высокоавтоматизированного, остается человек. Появился самостоятельный вид менеджмента: организация производства.

Самым большим революционным новшеством в работе с персоналом следует считать научную организацию труда, идея которой в нашей стране стала претворяться в жизнь в 20-е годы, была признана "буржуазно" вредной в 30-е, реабилитирована в 60-е, но так и не получила реального развития в силу того, что не нашла своего места в административных структурах. В отличие от организации производства заниматься ею должны совсем не экономисты, а работники по персоналу, потому что труд - принадлежность человека.

Научная организация труда касается организации рабочего места (эргономика), его оснащенности, физического климата (температура, движение воздуха, освещение, расцветка), эстетичности, комфортности, режима труда и психологического климата. На этой стезе работают консультант по НОТ и инспектор, отвечающий также за охрану труда.

Новым для российских условий здесь является то, что охрана труда не ограничивается травматизмом, а распространяется также на работающих с документами и с людьми: финансовых и административных работников, телефонисток, учителей и врачей. Стрессы, гипертония, язвы, гастрит, глаукома, дерматит в одинаковой степени вызываются и профессиональным несоответствием, и неправильным режимом труда. Последнее означает, что если работник хронически не управляет своими делами, а дела управляют им, в рабочей цепочке в конце концов рвется звено, которое слабее. Отсюда многообразие Как называемых информационных заболеваний. Мировая практика узаконила четыре типовых графика: жесткий - расписанный по минутам (особенно это касается прихода, коротких перерывов, перерыва на обед и конца работы); гибкий - с возможностью увеличить или сократить рабочее время в пределах лимита и сведение баланса к концу недели, месяца или года; ненормированный - когда в контракте оговариваются объем, качество и общие сроки, и работник сам распоряжается своим временем; свободный - при творческом характере труда, когда оговариваются только "присутственные" дни и часы. Руководитель с ведома инспектора по режиму труда выбирает для работника нужный график и вправе его изменить. На основе индивидуальных режимов и графиков разрабатывается единый режим работы подразделения и предприятия в целом.

Как показывает тенденция, рабочий режим становится все более гибким. Меньше работников имеют принадлежащие только им служебные кабинеты или рабочие столы: они работают дома (надомничество) или находятся в постоянных разъездах, изредка пользуясь общим служебным помещением (холлом), а для проведения больших совещаний администрация прибегает к услугам специальных фирм.

Контроль за порядком, начиная с рабочих мест и кончая организацией в целом, включая фирменные секреты, также находит своего конкретного хозяина в лице службы персонала. Примером служит компания IBM. Там каждое утро инспектор проверяет состояние всех служебных помещений, отмечая оставленные бумаги, открытые замки, невыключенные компьютеры, наличие проверочных ярлыков на электропроводке. При этом имеется в виду, что беспорядок не только создает угрозу пожара и утечки секретной информации, но учащает случаи вандализма, неэтичного, аморального поведения, что отражается в целом на имидже фирмы.

Что касается психологического климата, то за нормальные взаимоотношения, формирующиеся, благодаря микроклимату в структурных подразделениях, могут отвечать несколько лиц: инспектор по условиям и охране труда, консультант по психологическому климату, инспектор по морали, менеджер по связи с администрацией. Главные здесь задачи: обеспечение трех видов совместимости - профессиональной, функциональной и психологической; предотвращение чувств недовольства, обиды, зависти; борьба с интригами (игры с целью изменить взаимоотношения) и конфликтами. Инспектор по морали как должностное лицо появился недавно в больших американских фирмах. Особая область его деятельности: борьба с коррупцией, основанная на том, что принятие решений, имеющих финансовые последствия, производится коллегиально или под контролем. По телефону в любое время можно позвонить инспектору и пожаловаться на любого сотрудника - анонимно или при встрече. Моральность подобных действий исходит из устава фирмы, предписывающей работнику самому его соблюдать и контролировать его соблюдение другими.

Административный менеджмент касается обеспечения оптимальной административной структуры, исходя из "Закона тысячи" (5-7 непосредственных подчиненных у каждого руководителя, 3-4 этажа иерархии, итого 1000 работников на фирме или в его большом структурном подразделении); гибкого штатного расписания: общей консолидированности структуры; действенной обратной связи управления; делегирования полномочий; должностной деперсонификации. Вся эта работа проводится в контексте обеспечения благоприятного психологического климата и эффективности руководства.

Консультант по руководству оказывает помощь руководителям в формировании личного стиля, выборе методов руководства и режима труда, составлении оптимального графика, подборе секретарей и помощников, обеспечении обратной управленческой связи, совершенствовании структуры управления.

Обращается внимание на то, чтобы руководитель не путал личные отношения к работникам с деловыми, для проверки чего используются специальные тесты, включаемые,

в частности, в аттестационные методики. Появился термин "моббинг" - придирки, проработки, что плохо отражается на психологическом климате и эффективности работы фирмы.

Методы руководства резко меняются при переходе на контрактную систему, когда отпадает необходимость рабочего контроля и остается юридический контроль за соблюдением условий договора. В таком случае управленческие санкции действуют автоматически: нарушение условий договора влечет обязательную санкцию, поскольку ее приостановление влечет за собой нарушение условий другого договора.

Сначала за связи отвечали два менеджера: по связи с администрацией и с общественностью. Сейчас второй менеджмент разделяется по специализациям: профсоюзы, персонал, клиенты.

Идея первой связи заключается в том, что работник не может на работе общаться с теми, кто не записан в его должностную инструкцию, и практика приема по личным вопросам заменяется обращением к менеджеру, который решает любые претензии к вышестоящему руководству тем, что разъясняет заявителю неправомотность этих претензий, либо берет их удовлетворение исключительно на себя.

Раз в год или чаще менеджер устраивает день открытых дверей, когда должностная инструкция в части оговоренных контактов не действует, и в этот день разрешается открывать любую дверь, встречаться с любыми лицами и высказывать любые мнения.

Менеджер по связи с профсоюзом является фактически полномочным представителем администрации, он должен улаживать недоразумения и добиваться разумных компромиссов. Разумность здесь заключается в том, что повышение зарплаты работников должно находиться в непосредственной зависимости от повышения производительности труда. Главная цель: предотвращение забастовок, поскольку право на забастовку не означает обязанность бастовать; забастовка рассматривается как конечная стадия развития конфликта, который безболезненно может быть решен на первых стадиях. На таком подходе основывается один из видов связи с общественностью, заключающейся в систематическом (от года до 5 лет) социологическом обследовании персонала для выявления мотиваций, предложений, критических замечаний и прослеживании их динамики во времени с целью принятия соответствующих мер.

Развитие клиентистики заставило обособить еще один вид менеджмента по такой же связи с клиентами. Практика показывает, что эти задачи успешно решает служба персонала, тем более, что работу с клиентами ведет персонал. В частности, обращается внимание на телефонную связь: удобный "выход в город", переадресацию телефонного номера при территориальном перемещении работника, взаимозаменяемость работников, удобное переключение связи на нужного работника, эффективную справочную службу.

Поддерживать высокий профессионализм персонала - задача многоаспектная. На этой стезе работают: консультант по характеру, менеджер по обучению, инспекторы по планированию карьеры и аттестации.

В обязанности консультанта по характеру входят знание характеров всех работников и рабочих мест и решение задач профессионально-должностного соответствия. Для этого используется методология социальной кибернетики под названием "профессиональный клиринг", для реализации которой необходима психологическая паспортизация работников и разработка профессиограмм должностных мест. Решает задачу соответствия российская компьютерная система ВОЛ (на основе американского метода ММРІ). Методология разрабатывается в отделе профессионального клиринга Центра социологических исследований МГУ, где собраны многие сотни действующих в России профессиограмм.

Менеджер по обучению фактически руководит школой непрерывного обучения персонала, обеспечивая четыре направления: сохранение квалификации, расширение кругозора, переподготовку и повышение квалификации. С этой целью осуществляется тесная связь с профессиональными учебными заведениями и центрами переподготовки при службах занятости. Используются разные методы обучения: лекционные занятия, деловые и компьютерные игры, участие в постоянно действующих семинарах и конференциях, стажировки, дистанционное обучение, самостоятельное изучение литературы. Параллельно с квалификацией повышается общее образование, расходы на которое может брать на себя фирма в зависимости от степени заинтересованности в работнике. Общие затраты на

обучение колеблется сейчас в пределах 10-25% от фонда заработной платы, что заставляет фирмы рассматривать любой факт увольнения как брак в работе службы персонала.

Индивидуальный подход по отношению к каждому работнику начинается с рекрутерской деятельности. Потребность в новых работниках возникает при наличии вакантных мест и при замене работников. Затраты на такую замену составляют для рабочего 7-20%, специалиста - 18-31%, менеджера - 20% годового оклада. Временные затраты на одного человека составляют 16-18 ч. в США и 48 ч. в Японии. Уже к 1990 г. 67% поступающих на работу в Америке проходили через руки рекрутера.

Поступивший кандидат проходит беседу с интервьюером - консультантом службы персонала. В среднем проводится две таких беседы продолжительностью 25 мин. в специальном помещении, обеспечивающим доверительность. Кроме этого, во временные затраты входят: проверка резюме, рекомендаций и послужных списков, тестирование и, если нужно, медицинский осмотр. В случае окончательного решения и зачисления, к новому работнику прикрепляется куратор из числа старых работников фирмы для представления коллегам и психологической адаптации.

В обязанности инспектора-досьепроизводителя входит оформление заполненной анкеты и дополнение ее данными о должностном перемещении; ведение досье на работников спецслужб и высшего управленческого звена, с ежегодным визированием данных субъектом досье; обработка анкетных данных с целью поиска компетентных по тем или иным новым профессиональным проблемам.

Характерно, что в анкете нет вопросов о возрасте, семейном положении, национальности, политических взглядах, вероисповедании. Во всем остальном анкета представляет собой юридический документ, и сообщение в ней заведомо неверных данных является уголовно наказуемым. Доступ к дополнительно необходимым документам досьепроизводитель получает сам.

Оплата труда производится по следующей схеме: 1) выполнение работы за неделю, 2) отчет работника о выполнении, 3) проверка и визирование отчета руководителя, 4) отчет руководителя о выполнении работы подразделением, 5) текущая информация о дивидендах фирмы, 6) начисление инспектором зарплаты по данным пп. 3 (личный вклад), 4 (доля в работе, выполненной подразделением), 5 (участие в прибылях).

Работа инспектора по начислению зарплаты службы персонала основывается на том, что зарплата - предмет договора между распорядителем кредитов в лице руководителя любого уровня и его непосредственным подчиненным - не может обсуждаться другими лицами и должна выполнять функцию обратной связи, фиксируя прямую зависимость между тем, что сделано, и тем, что получено. Отсюда любое недоумение со стороны работника должно быть квалифицировано как брак в работе инспектора.

В работе с людьми администрация придерживается двух важных принципов: ничто не обходится так дешево и ценится так дорого, как моральное участие: как бы далеко не заходило это участие, покидая рабочую сферу - оно в конце концов оборачивается реальными материальными успехами.

Нельзя проводить слишком резкую границу и противопоставлять друг другу отделы кадров и службы персонала нового типа. Переход одного в другое - это не прыжок и не "шоковая терапия". Необходим постепенный, поступательный процесс через этапы того, что дается легко и дает ощутимый эффект. Но для этого требуются люди: в условиях реального штата - сначала дообученные, проверенные практикой на профпригодность, потом замененные или дополненные новыми людьми.

Прежде чем применять профессиограммы и тесты, следует узнать, не выражает ли ветеран-кадровик такое отношение к новшествам: "В наших условиях это невозможно", "Это будет нескоро и неизвестно, будет ли вообще", "Да то же вчерашний день!".