

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Евгений Яковлевич Бутко, д-р экон. наук, профессор,  
лауреат премии Президента РФ в области образования,  
исполняющий обязанности ректора,  
e-mail: rector@miigaik.ru,*

*Московский государственный университет геодезии и картографии,  
<http://www.miigaik.ru>*

DOI: 10.21777/2312-5500-2016-5-3-9

*Статья анализирует состояние и развитие технологий управления человеческими ресурсами. Статья описывает основные стратегические и тактические функции управления человеческими ресурсами. Статья дает анализ эволюции управления человеческими ресурсами. Статья описывает рекрутинг и e-recruiting как разновидности управления человеческими ресурсами. Статья описывает информационные системы управления человеческими ресурсами.*

*Ключевые слова: управление; управление персоналом; управление человеческими ресурсами; рекрутинг; информационные технологии управления; информационные системы управления; человеческие ресурсы; человеческий капитал.*

**Введение.** Наличие четкой стратегии управления предприятием является ключевым фактором создания конкурентных преимуществ. Среди направлений управления применяют вид управления, который называют управлением мотивациями [1]. Конкурентоспособность организации определяется ее способностью осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и является средством выживания в конкурентной борьбе [2, 3]. Одна из проблем низкой конкурентоспособности современной образовательной организации заключается в недостаточном использовании интеллектуальных ресурсов [4] и недостаточном управлении человеческими ресурсами. Это мотивирует к совершенствованию методов и технологий управления человеческими ресурсами [5–8]. Управление человеческими ресурсами особенно важно для сферы образования, в которой интеллектуальный капитал и человеческий капитал играют большую роль. Особенностью современной стадии управления человеческими ресурсами в образовании является широкое применение информационных технологий в образовании [9, 10] и применение информационных технологий для управления персоналом [11]. Это задает особенности управления человеческими ресурсами.



Особенностью современной стадии управления человеческими ресурсами в образовании является широкое применение информационных технологий в образовании [9, 10] и применение информационных технологий для управления персоналом [11]. Это задает особенности управления человеческими ресурсами.

**Эволюция управления человеческими ресурсами.** Управление человеческими ресурсами (Human resource management – HRM, или просто HR) является политикой организации или внутренней комплексной функцией организации, которая сосредоточена на наборе, управлении и обеспечении деятельности людей, которые работают в организации. Все процессы и программы, которые затрагивают человеческую деятельность, являются частью HR.

Управление человеческими ресурсами как интегральная функция призвано максимизировать эффективность работы персонала в обслуживании стратегических целей работодателя [12]. HRM в первую очередь сосредотачивает внимание на управлении людьми в организациях, выделяя как доминирующие политику HRM и системы HRM [5].

В организациях, как правило в департаментах и подразделениях, возлагают HRM на линейных менеджеров. HRM включает ряд мероприятий, в том числе выплаты сотрудникам за участие в проектах, обучение и развитие, дополнительную аттестацию и переаттестацию, за награды от общественных организаций [6]. HRM также включает организационные изменения и производственные отношения, то есть сбалансированное

организационное управление с требованиями, вытекающими из коллективных договоров и государственных заказов

Технологию HRM нельзя отождествлять с работой кадров, поскольку в этой технологии большое внимание уделяется нематериальным активам и интеллектуальному капиталу, которые не поддаются кадровому и бухгалтерскому учету. Для управления человеческими ресурсами применяют специальный математический и организационный аппарат [13–15].

HRM является результатом исследования человеческих отношений начала XX века, когда аналитики стали документировать способы создания стоимости бизнеса за счет стратегического управления рабочей силой. Первоначально преобладали исследования транзакционных издержек [16], таких как заработная плата и льготы администрации. Учет факторов глобализации, интеграции компаний и технологических достижений ориентировал исследования HRM на стратегических инициативах, таких как слияние и поглощение, управление талантами, планирование преемственности, производственные и трудовые отношения и др. Работа с персоналом стала сферой бизнеса, ориентированной на максимизацию производительности труда сотрудников.

Специалисты по персоналу и кадрам, специалисты по управлению человеческим капиталом организации стали заниматься осуществлением политики и процессов HRM. Информационное взаимодействие [17] с персоналом решает такие проблемы сотрудников, как домогательства или дискриминация. В рамках HRM разрабатывают компенсационные системы, программы семейного отпуска, скидки и другие преимущества, которые сотрудники могут получить за качество работы.

В рамках HRM разрабатывают методологические основы формирования конкурентоспособности образовательной организации. Это является актуальной задачей для обеспечения конкурентных преимуществ российского образования в целом и отдельной образовательной организации в частности.

В небольших организациях квалифицированные специалисты могут выполнять обязанности HRM-менеджеров. В крупных компаниях существует функциональная группа, обеспечивающая работу с сотрудниками и специализирующаяся на различных HRM-задачах. Эта функциональная группа участвует в стратегическом процессе принятия решений. Для подготовки специалистов по определенной профессии учреждения высшего образования, профессиональные ассоциации, а также сами компании разработали программы обучения, посвященные функциональным обязанностям сотрудников. Функции управления человеческими ресурсами, в частности, подразумевают:

- Персональное лицо, которое несет ключевую ответственность за человеческие ресурсы.
- Определение потребностей в персонале.
- Анализ проблемы: стоит ли пользоваться услугами независимых подрядчиков или нанимать своих сотрудников.
- Подбор и обучение персонала.
- Лучшие сотрудники, обеспечивающие конкурентное преимущество организации.
- Лучшие сотрудники, носители личного бренда и бренда организации.
- Адаптивная деятельность по выплате вознаграждения работникам.
- Обучение нормам и кадровой политике всего персонала.
- Создание и ведение политики HRM в организации.

Необходимо различать разницу между технологией HRM и технологией развития человеческих ресурсов (HRD). Считается, что HRM входит в HRD, поскольку HRD включает в себя широкий спектр мероприятий, направленных на повышение квалификации кадров внутри организаций, например продвижение по службе, обучение, развитие организации и т. д.

В последнее время широко применяют технологию «управления талантами», ко-

торая входит в сферу HRM [18]. Эта технология используется для обозначения деятельности, направленной на то, чтобы привлекать, развивать и удерживать сотрудников. Специалисты используют этот термин для обозначения особо талантливых сотрудников или сотрудников с высоким потенциалом. Управление талантами часто используется как синоним HRM, хотя поле управления талантами значительно меньше, чем поле HRM.

Управление человеческими ресурсами становится также сферой научного исследования, которая пользуется большим успехом в области управления и в области организационной психологии [19].

Как пример научного подхода к исследованию HRM можно рассматривать работу «Исследования доверия служащего: эпистемологические основания и парадигматические границы» [20]. В ней рассматриваются гносеологические корни и парадигматические границы исследований доверия сотрудников, растущего в области управления человеческими ресурсами. Используя понятие парадигматических отношений как отношений разных качеств [21] в работе осуществлена идентификация понятия «целевой сотрудник» организации с целью изучить его сильные и слабые стороны. Обзор литературы в работе [20] о доверии сотрудников показал, что большинство статей по этой тематике написаны с психологической точки зрения. Они характеризуются позитивистской методологией, теорией дисперсии и количественной теорией сбора данных.

Анализ в работе [20] показывает, что большинство исследований может быть рассмотрено как следствие функционализма. Отмечая, что функционализм и психологический позитивизм имеют свои достоинства, авторы [20] утверждают, что исследования в этих традициях иногда ограничивают понимание «доверия сотрудника» в своих организациях.

Авторы утверждают, что целевые показатели HRM выиграют от лучшего понимания онтологических, гносеологических и аксиологических факторов, которые связаны с HRM и обеспечивают большую познавательную рефлексивность. Авторы приходят к выводу, что управление человеческими ресурсами и исследования трудовых отношений все более описываются онтологически и методологически как чисто научная парадигма.

Рассматривая antecedentes теоретические разработки в области управления человеческими ресурсами, можно отметить, что исследования человеческих ресурсов эволюционировали из идей Роберта Оуэна и Чарльза Бэббиджа во время промышленной революции. Они выявили, что люди играют решающую роль в успехе организации. Они выразили мнение, что хорошее самочувствие сотрудников привело к совершенной работе. «Без здоровых рабочих организация не сможет выжить» [22].

Считают, что еще Тейлор (1856–1915) проводил исследования в этом направлении. Тейлор исследовал, как он его называл, «научное управление», стремясь повысить экономическую эффективность производственных рабочих мест.

В Англии после Первой мировой войны создали Национальный институт промышленной психологии [23], в котором были заложены основы исследования человеческих отношений как стимулы, которые могут привести к образованию более продуктивных работников.

В конце XX века достижения в области транспорта и коммуникаций в значительной степени способствовали мобильности рабочей силы и сотрудничества в работе. Корпорации стали рассматривать сотрудников в качестве активов, а не винтиков. «Управление человеческими ресурсами» становится доминирующим термином. В 1998 году [24] возникает Общество по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management – SHRM).

Основная идея увеличения человеческих ресурсов состоит в том, что механическое объединение в одну группу специалистов с высоким уровнем интеллектуального капитала не создает синергетического эффекта. Синергетический эффект достигается только при комплементарности [25] индивидуальных особенностей специалистов. Рост

и появление человеческого ресурса требует тесной взаимозависимости целей индивидуального развития личностей в группе и взаимовлияния их друг на друга, добропорядочной конкуренции и добровольной передачи знаний. Только при выполнении этого условия из человеческого потенциала каждого работника может быть сформирован человеческий ресурс организации в целом.

**Основные функции HRM.** Можно выделить основные стратегические функции HRM: сбалансирование HRM и стратегии бизнеса предприятия; реинжиниринг процессов организации; информационное взаимодействие с сотрудниками организации, управление изменениями [26]. На макроуровне HRM отвечает за контроль организационного руководства и культуры управления. HRM обеспечивает соблюдение занятости и трудового законодательства, которые могут отличаться по пространственному признаку. В функции HRM входит надзор за охраной здоровья и безопасностью. В тех случаях, когда работники желают и юридически разрешено заключать коллективный договор, HR, как правило, также служат в качестве основного связующего звена компании с представителями профсоюзов. Это выходит за рамки стандартного кадрового обеспечения.

Управление человеческими ресурсами имеет четыре тактические функции: кадровое обеспечение, обучение и развитие персонала, управление мотивациями и техническое обслуживание. К кадровому обеспечению относится набор и отбор потенциальных сотрудников, сделанные с помощью интервьюирования, приложений, сетей и т. д. Обучение и развитие является следующим шагом в непрерывном процессе обучения и развития компетентных и адаптированных сотрудников. Мотивация является ключом к поддержанию сотрудников высокопродуктивными. Эта функция может включать в себя льготы для сотрудников, оценки результатов и вознаграждения. Последняя функция – обслуживания – включает в себя сохранение приверженности сотрудников и лояльности по отношению к организации.

**Виртуальные человеческие ресурсы.** К числу новых форм отношения к реальности относится виртуальная реальность, на основе которой получают новое знание. Виртуальность использует информационный подход и имеет свою специфику. Виртуальность включает такие компоненты, как виртуальное информационное поле, виртуальное информационное пространство, виртуальные технологии, виртуальные информационные конструкции, информационное взаимодействие. Эти компоненты обуславливают формирование управленческих технологий, в которые виртуальность входит как составная часть. Виртуальное моделирование создает новые возможности соотнесения визуальных представлений с объективной реальностью. Эти факторы: масштабность пространства, масштабность времени, обращение времени, моделирование нереальных ситуаций и т. д.

Развитие виртуальных технологий привело к понятию «Виртуальные человеческие ресурсы» [27]. Эта технология оказывает значительное влияние на практику в области человеческих ресурсов. Работа с персоналом позволяет переходить к виртуальной технологии, основанной на профессиональной подготовке, потому что использование технологии делает информацию более доступной для всей организации, сокращает время, выполняя административные задачи, позволяет компаниям функционировать на глобальном уровне и сокращает расходы [27].

**Рекрутинг и e-recruiting.** Информационные технологии улучшили практику управления человеческими ресурсами. Появились новые направления в работе с персоналом: рекрутинг (recruiting), переподготовка кадров, анализ трудовых отношений и прибыль от работы с персоналом. Специалисты по рекрутингу отвечают за поиск и наем талантливых сотрудников. Обучение и развитие профессиональной подготовки создает условия для непрерывного образования и профессионального развития. Это достигается с помощью обучающих программ, оценки эффективности деятельности и программ вознаграждения персонала.

Рекрутинг существенно развился под влиянием информационных технологий, в частности сетевых технологий. В прошлом рекрутеры полагались на печать в публикациях и конфиденциальную информацию, чтобы заполнить требуемые вакансии. В таких условиях специалисты HRM не имели возможности широкой публикации и не имели доступа к миллионам людей, в результате чего время нахождения новых сотрудников было длительным.

Использование сетевых технологий открыло новые возможности: появился e-recruiting. При использовании электронных рекрутинговых инструментов специалисты по персоналу могут размещать вакансии на рабочие места и отслеживать претендентов на тысячи рабочих мест в различных местах все в одном месте. Целый ряд характеристик: обратная связь, профессиональные качества, научная активность, интервью, судимость, наркозависимость – могут быть просмотрены в Интернете. Это помогает специалистам по персоналу отслеживать все свои открытые рабочие места и заявителей быстрее и проще, чем раньше. Е-рекрутинг также помогает устранить ограничения географического положения [27]. Предложения о вакансиях стали доступны всем, у кого есть выход в Интернет. Появились специальные рекрутинговые порталы. В дополнение к рекрутинговым порталам специалисты HRM имеют возможность информирования в социальных сетях, что позволяет привлекать работников через World Wide Web. В социальных сетях специалисты HRM могут построить бренд компании путем размещения новостей о компании и фотографий веселых корпоративных мероприятий. Все это имеет прямое отношение и к образованию.

**Работа с персоналом на основе информационных систем (HRIS).** Специалисты в области управления человеческими ресурсами, как правило, должны обрабатывать значительное количество документов на ежедневной основе. Фактически они вплотную сталкиваются с проблемой больших данных. Обработка документов представляет собой широкий спектр: от оформления документов до запроса о передаче доверенности или налоговой формы работника.

В дополнение к офисной обработке документы должны быть представлены в виде электронного файла, что требует значительного периода времени. Использование информационных систем управления человеческими ресурсами (Human Resources Information Systems – HRIS) сделало возможным для компаний хранить и извлекать файлы в электронном формате. Это позволяет повысить оперативность работы с персоналом и позволяет получить доступ к информации в любой момент. Информационные системы управления человеческими ресурсами хранят тысячи файлов и освобождают место в офисе.

Еще одно преимущество HRIS состоит в том, что они дают доступ к филиалам, разбросанным в разных географических точках. Вместо рутинной работы поиска в кадровых архивах HRIS позволяют получать информацию за секунды. Примерами таких информационных систем являются MyTime, SAP, Timeco, JobsNavigator и PeopleSoft.

HRIS дают сотрудникам возможность доступа к информации и получения учебных программ из любой точки мира. Это устраняет необходимость встреч с новыми сотрудниками лицом к лицу при заполнении необходимых документов для начала работы или переобучения.

**Выводы.** Технология HRM позволяет специалистам в области человеческих ресурсов осуществлять подготовку новых сотрудников эффективным образом. Возникнув как технология, в настоящее время HRM является научным направлением и требует применения онтологических описаний.

Человеческим ресурсом являются только квалифицированные специалисты, которые работают для организации. Управление человеческими ресурсами – это на самом деле управление персоналом с акцентом на тех сотрудников, которые являются активом предприятия. В связи с этим такие сотрудники иногда называются человеческим

капиталом.

Управление человеческими ресурсами использует и известные технологии. Например, применение индивидуальных сбалансированных систем показателей, объединенных в сбалансированную систему показателей организации OBSC, позволяет формировать человеческий ресурс организации. При этом конкурентоспособность персонала проявляется циклически в процессе ситуационного управления путем преобразования этого потенциала в человеческий капитал персонала организации под влиянием внешних конкурентных сил.

Анализ показывает, что механизмы формирования общего и специфического человеческого потенциала недостаточно проработаны. Конкурентоспособность организации возрастает, если растет человеческий капитал и уровень человеческих ресурсов. Это ярко проявляется при внедрении информационных технологий [28] в управлении.

### Литература

1. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 66 с.
2. Цветков В. Я., Пушкарева К. А. Компетенции и конкурентоспособность персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2010. № 1. С. 85–86.
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Хлопова Т. В. Конкурентоспособный персонал предприятий // Служба кадров и персонал. 2006. № 12. С. 26–31.
5. Collings D. G., Wood G. Human resource management: A critical approach // Human resource management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (Eds.). – London: Routledge, 2009. P. 1–16.
6. Paauwe J., Boon C. Strategic HRM: A critical review // Human resource management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (Eds.). – London: Routledge, 2009. P. 38–54.
7. Klerck G. Industrial relations and human resource management // Human resource management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (Eds.). – London: Routledge, 2009. P. 238–259.
8. Mondy R. W., Mondy J. B. Human resource management. 13th ed. – Harlow, England: Pearson Education Limited, 2014. P. 28.
9. Бутко Е. Я. Информационные технологии в образовании // Славянский форум. 2015. № 4 (10). С. 80–88.
10. Бутко Е. Я. Формирование информационных образовательных ресурсов // Образовательные ресурсы и технологии. 2015. № 4 (12). С. 17–23.
11. Бутко Е. Я. Информационные технологии в управлении персоналом образовательного учреждения // Государственный советник. 2015. № 4. С. 48–52.
12. Johnason P. HRM in changing organizational contexts // Human resource management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (Eds.). – London: Routledge, 2009. P. 19–37.
13. Цветков В. Я., Оболяева Н. М. Использование коррелятивного подхода для управления персоналом учебного заведения // Дистанционное и виртуальное обучение. 2011. № 8 (50). С. 4–9.
14. Бутко Е. Я. Применение индивидуальных сбалансированных показателей для управления персоналом // Образовательные ресурсы и технологии. 2016. № 1 (13). С. 39–45.
15. Бутко Е. Я. Индикаторы как инструмент сравнительного анализа образования обучения // Дистанционное и виртуальное обучение. 2016. № 1. С. 31–37.
16. Розенберг И. Н., Цветков В. Я. Информационные транзакционные затраты // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2010. № 12. С. 160–161.
17. Tsvetkov V. Ya. Information interaction // European Researcher. 2013. Vol. 62. Iss. 11-1. P. 2573–2577.
19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
19. Wright P. The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional, and Personal Talent. – Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), retrieved 3 September 2011.
20. Siebert S., Martin G., Bozic B. Research into employee trust: epistemological foundations

and paradigmatic boundaries // Human Resource Management Journal. 2016. Vol. 26. Iss. 3. P. 269–284.

21. *Цветков В. Я.* Парадигматические и синтагматические отношения в информационных образовательных конструкциях // Дистанционное и виртуальное обучение. 2016. № 10. С. 43–50.

22. *Griffin R.* Principles of Management, 2007.

<http://www.goodreads.com/book/show/7453686-principles-of-management>.

23. *Mayo E.* Hawthorne and the Western Electric Company (1945). – Harvard Business School, retrieved 28 December 2011.

24. About SHRM. – Society for Human Resource Management, retrieved 22 December 2011.

25. *Цветков В. Я.* Комплементарность информационных ресурсов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 2 (часть 2). С. 182–185.

26. *Ulrich D.* Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

27. *Lepak D. P., Scott A. S.* Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century // Human Resources Management Review. 1998. Vol. 8. Iss. 3. P. 215–234.

28. *Поляков А. А., Цветков В. Я.* Информационные технологии в управлении. – М.: МГУ, факультет государственного управления, 2007. 138 с.

### **Human Resource Management**

*Evgeniy Yakovlevich Butko, Doctor of Economics, professor, laureate of the Russian President in the field of education, Acting Rector of the Moscow State University of Geodesy and Cartography*

*The article analyzes the state and development of the human resource management technologies. The article describes the main strategic and tactical human resource management function. The article gives an analysis of the evolution of human resources management. This article describes the recruitment and E-Recruiting as a variety of human resource management. Described information human resource management system.*

*Keywords: management, personnel management, human resource management, recruitment, information technology management, management information systems, human resources, human capital.*

## **ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ В ГЕРМАНИИ, ФРАНЦИИ, США И ВЕЛИКОБРИТАНИИ: ГЛАЗАМИ ОЧЕВИДЦА И УЧАСТНИКА**

*Борис Григорьевич Миркин, д-р техн. наук, профессор,  
e-mail: bmirkin@hse.ru,*

*Высшая школа экономики (Москва) и Лондонский университет (Лондон),  
<http://www.hse.ru>*

**DOI: 10.21777/2312-5500-2016-5-9-20**

*Обобщается опыт работы преподавателя в отечественной и зарубежных системах высшего образования и науки. Представляется сравнительный анализ отдельных подходов к управлению образовательным и научным процессами.*

*Ключевые слова: компетенции; реабилитация; мировосприятие; целостность; компартиментализация личности.*

### **Введение**

Автором статьи излагается опыт, полученный за много лет работы преподавателем в России и за рубежом: Саратовский университет (обучение 1959–1964, работа