

Мария Варакулина

e-mail: varakulina@brsu.brest.by

Брестский государственный университет
имени А.С. Пушкина

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА: ОТ ЭПОХИ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ К ЭПОХЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

1. Введение

Ключевой характеристикой современной экономики выступает пересмотр используемых на протяжении последних десятилетий подходов к управлению. Обусловлено это, прежде всего, интенсивностью изменений, происходящих во всех без исключения сферах жизнедеятельности человека, в том числе трудовой. Ориентация на инновации предполагает корректировку приоритетов, учитываемых при принятии управленческих решений. В этих условиях именно человек, как носитель способности к инновациям, выходит на передний план в обеспечении конкурентоспособности организации. Это утверждение справедливо как для предприятий, функционирующих в условиях рыночной экономики, так и для организаций, осуществляющих свою деятельность в трансформационных экономических системах.

Способность работника к эффективной деятельности в наибольшей степени проявляется при обеспечении ему благоприятных условий труда, повышении уровня гуманизации последнего. Следовательно, именно

восприятие работника как основной ценности, отношение к нему с позиции концепции «человеческого капитала» позволит организации добиваться эффективного функционирования с учетом открытости экономик различных стран и высокого уровня конкуренции.

Эффективность функционирования организации зависит от «настройки» и согласованности всех ее подсистем. В полной мере это относится и к системе управления персоналом предприятия. Принятая в организации философия работы с «человеческим капиталом», выражающаяся в оптимизации его структуры, стоимости, развития, и определяет те принципы, которые должны быть положены в основу построения системы управления персоналом в условиях перехода к экономике нового типа – цифровой экономике.

Современное понимание роли человеческого капитала в развитии «организаций будущего» является закономерным результатом развития теории менеджмента на протяжении более чем вековой истории. В представленной статье мы постараемся раскрыть генезис развития современной теории управления с позиций роли и места человека в организации и подходов к управлению им.

2. От управления трудовыми ресурсами к управлению человеческим капиталом

Любая организация не является статичной системой. Она находится в процессе постоянного развития. И степень устойчивости этого развития зависит от гибкости предприятия, его мобильности в управлении своими ресурсами. Сотрудник как «элемент совокупного человеческого капитала организации» должен обладать целым набором характеристик, позволяющих субъекту хозяйствования эффективно достигать своих целей. К таким характеристикам в настоящее время следует относить не только традиционные качества рабочей силы (квалификация, образование, стаж работы), но и новые требования (инновационные способности, умение работать в команде, самолидерство).

На современном этапе развития теории и практики управления персоналом сформировано достаточно много концепций, характеризующихся

разной степенью апробированности и соответственно надежности. Вся совокупность разработанных концепций, выстроенная в хронологической последовательности, позволяет изучить генезис научной мысли в сфере управления персоналом и сформировать будущие тенденции ее развития.

Менеджмент персонала, как составляющий элемент науки управления, формировался под воздействием целого ряда наук: собственно сам менеджмент, психология, социология (в том числе социология труда, производственная социология), этика, экономика организации, трудовое право, конфликтология.

В основе периодизации развития управления персоналом как науки лежит, прежде всего, генезис менеджмента и научные концепции, которые формировались и использовались, начиная с конца XIX века. В этой связи важно определить, что лежит в основе развития теории и практики менеджмента, какие факторы и предпосылки формируют подходы, доминирующие на том или ином этапе его эволюции. В теории менеджмента традиционно выделяют несколько школ, оказавших наибольшее влияние на ее развитие. Прежде всего, это школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления (количественная школа).

Следует отметить, что в менеджменте, как правило, не осуществлялась резкая смена подходов и принципов при появлении новой концепции, а происходило совместное сосуществование нескольких школ. По сути, каждая вновь возникающая теория на начальном этапе дополняла уже существующие. Например, в 60-е годы XX века в практике менеджмента использовались совместно четыре школы: административная, человеческих отношений, поведенческих наук и количественная. На наш взгляд, во многом это объясняется сложностью самого объекта управления. Невозможно учитывать только экономическую или только социально-психологическую составляющую в менеджменте. Следовательно, именно комплексный подход, использующий теоретические достижения всех школ, важнейшие результаты практических исследований, позволяет менеджменту эффективно решать стоящие перед ним задачи.

Современная история менеджмента определяет в качестве ключевых этапов развития теории управления персоналом несколько доминирующих на определенном этапе концепций: управления трудовыми ресурсами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, управления человеческим капиталом и системной эмпирики.

Представленная периодизация в некоторой степени условна, поскольку вопросы управления людьми в процессе труда интересовали ученых задолго до появления теории научного управления. В частности, одним из первых мыслителей, подчеркнувших значение гуманизации управленческих процессов, был Роберт Оуэн. Своим «промышленным и социальным экспериментом» он одним из первых попытался показать, что удовлетворение интересов работника, в том числе и в процессе труда, может стать мощным стимулом развития предприятия. То есть, заботясь о наемных работниках, работодатель, по сути, получает возможность более эффективно достигать своих целей [Zhuravlev, Kulapov, 1998: 55]. Конечно, мы не можем причислять Р. Оуэна к теоретикам управления персоналом как науки в полном смысле, однако именно он указал на необходимость уделять внимание этим вопросам.

К ранним работам по «психологизации» управления персоналом можно отнести труды американского психолога Гюго Мюнстерберга. Среди его работ наибольший интерес в контексте исследуемой нами темы представляют *Психология и индустриальная эффективность* (1912 год) и *Психология бизнеса* (1917 год), в которых ученый рассматривал три наиболее значимых, по его мнению, аспекта в бизнесе: подбор персонала, определение психологических условий его максимальной результативности и выбор способов воздействия на работников с точки зрения обеспечения эффективности деятельности организации. Сегодня «индустриальная психология» по праву считается одним из наиболее важных результатов исследований Г. Мюнстерберга, которую ученый рассматривал достаточно широко, включая в нее практически все составляющие современного управления персоналом на предприятии: профориентацию, повышение трудовой мотивации, создание условий для преодоления отрицательного влияния монотонности труда, повышение производственной дисциплины, правильный подбор и расстановка кадров и др. [Zhuravlev, Kulapov, 1998: 55–56].

Однако, если рассматривать становление науки управления персоналом как составной части менеджмента, то бесспорным является утверждение, что оно связано, прежде всего, с работами Фредерика Тейлора и его теорией «научного управления». Ф. Тейлор рассматривал управление как «процесс, требующий постоянной оптимизации, который основан на конкретных законах, правилах, принципах». Основным объектом в системе менеджмента Ф. Тейлора выступал производственный персонал. Задача работника состояла в точном выполнении трудовых заданий. Следует отметить, что в отличие от рассмотренных выше подходов Г. Мюнстерберга Ф. Тейлор рассматривал не человека, а его функцию «труд». Как любой фактор производства труд, по мнению родоначальника школы научного управления, должен приносить максимально возможный эффект при его минимальных затратах [Tejlor, 1999].

Дальнейшее развитие научное управление персоналом получило в работах последователей Ф. Тейлора, среди которых следует выделить Генри Л. Ганта, Френка Гилберта и Лилиан Гилберт. Таким образом, школа научного менеджмента сформировала принципы и подходы, послужившие основой для становления новой науки – «менеджмент» и ее составной части «управление персоналом». В дальнейшем эти подходы развивались, видоизменялись, происходило их совершенствование. Многие принципы, предлагаемые Ф. Тейлором, в настоящее время не могут применяться в своем первоначальном виде, однако заложенные школой научного управления основы продолжают фрагментарно использоваться, безусловно, с определенной корректировкой.

В чем же первопричина зарождения школы научного управления? По нашему мнению, рассмотрение теории менеджмента персонала необходимо осуществлять с учетом тех преобразований, которые происходили в развитии производительных сил. Действительно, вопросы управления людьми в процессе производства начинают привлекать внимание теоретиков и практиков, начиная с индустриального этапа в развитии производительных сил. Причем наиболее серьезно со второй научно-технической революции. Конец XIX – начало XX века ознаменовали не только переход к монополистическому капитализму, но и появление новых наук «менеджмент» и «менеджмент персонала». Именно с бурным развитием производительных сил, в том числе появлением конвейерного

производства, механизацией основных видов труда, связывают ориентацию в управлении на поиск способов наиболее рационального использования работника в организации. Школа «научного менеджмента» стала логичным откликом управляющей подсистемы на изменения, происходящие в управляемой.

Итогом третьего технологического уклада (в гуманитарном аспекте) стало повышение качества жизни человека. Завершение третьего и переход к четвертому технологическому укладу потребовали изменения подходов к восприятию человека в производстве и, следовательно, применения новых способов управления им. Бурное развитие энергетики позволило предприятиям трансформироваться в крупные, функционально сложные структуры, что также потребовало формирования новых парадигм менеджмента. Таким образом был осуществлен переход к «классической школе» в менеджменте.

Основоположником классической школы менеджмента бесспорно является Анри Файоль. Многие современные ученые считают, что А. Файоль сделал самый значительный вклад в развитие теории менеджмента в первой половине XX века. Его основной труд – *Общее и промышленное управление* (1916 год) – представляет собой обобщение практического опыта и теоретических взглядов А. Файоля на то, каким образом необходимо осуществлять управление предприятием (прежде всего, имеется в виду высший уровень менеджмента).

Классические подходы к администрированию в организации были предложены А. Файолем как принципы административной деятельности руководителя. Кроме основополагающих правил управления автор разработал и базовые положения функционального управления (*Элементы управления*) [Fajol, 1992]. При этом административная функция у А. Файоля предполагает не только подбор работников, но и «координацию их усилий» и «гармонизацию действий». В частности, А. Файоль выделял элементы квалификации руководителей и служащих, к которым отнес здоровье и физическую выносливость, ум и умственную работоспособность, нравственные качества, общий запас знаний, административные познания и осведомленность в сфере прочих функций.

Сам А. Файоль считал, что его принципы могут применяться не только в управлении предприятием, но и в любой другой сфере, в том числе

в государственных учреждениях, в армии и т. д., поскольку «носят универсальный характер». Теория А. Файоля активно использовалась и была доминирующей вплоть до 60-х годов XX века. Тем не менее, его принципы управления до сих пор используются в практике менеджмента персоналом.

Дальнейшее развитие энергетики, развитие электроники, информационных технологий, телекоммуникаций стали отличительными чертами пятого технологического уклада. Глобализация, высокая скорость перемещения факторов производства (прежде всего труда), рост уровня образования поставили перед организациями целый ряд вопросов, затрагивающих эффективность функционирования предприятий. Ответы на многие из них попытались дать сформировавшиеся на рубеже четвертого и пятого технологических укладов школы «человеческих отношений» и «поведенческих наук». Именно в этот период начинают активно использоваться сетевые структуры управления, аутсорсинг, лизинг персонала. Предприятия укрупняются на основе вертикальной и горизонтальной интеграции, формируются кластеры. Развитие школы «системной эмпирики» позволило предложить для предприятий систему действенных механизмов, повышающих их эффективность.

В основе становления теории «человеческих отношений» лежат теоретические и практические разработки Элтона Мэйо, Честера И. Бернарда, Мэри П. Фоллет, Бенджамина С. Раунтри. Теоретики данной школы провели ряд экспериментов (например, «Хоторнский эксперимент») и на их основе сформулировали психологические подходы и способы повышения производительности, улучшения микроклимата в организациях, управления конфликтами (в том числе по вертикали). Благодаря исследованиям представителей данной школы, работника стали рассматривать не как «часть производственной линии», а как личность.

Э. Мэйо описал «Хоторнский эксперимент» в своей работе *Человеческие проблемы индустриализации* (1933). В основе проведенного эксперимента лежали подходы школы научного менеджмента, поскольку именно она была одной из доминирующих в то время. В ходе эксперимента исследовалось влияние факторов, таких как освещенность, режим труда, оплата труда, на изменение производительности труда. Однако в ходе эксперимента было установлено, что производительность труда изменяется не только в зависимости от вышеназванных физических

факторов, но и под воздействием социально-психологических причин (групповые нормы, интерес к процессу труда и т. д.). В своих исследованиях Э. Мэйо указал на то, что поведение работника в процессе труда во многом определяется влиянием тех формальных и неформальных групп, членом которых он является. Причем влияние неформальной группы намного сильнее. Таким образом, улучшение качественных характеристик персонала, прежде всего, рост образования, заставил менеджеров учитывать не только индивидуальные потребности работника, но и систему социальных отношений, в которые работник вовлечен, а также его социальные потребности [Мэйо, 1933].

Изменения, происходящие в уровне развития производительных сил, прежде всего человека, привели к появлению новых подходов к формированию системы мотивации персонала. Трудно переоценить вклад в развитие теории и практики управления персоналом Абрахамом Маслоу. Теория потребностей, как общий подход к мотивации персонала, продолжает применяться и рассматривается в управлении, в качестве одной из ключевых содержательных мотивационных теорий. Таким образом, примерно с конца 50-х годов XX века стала происходить постепенная трансформация школы «человеческих отношений» в школу «поведенческих наук» («бихевиористская школа»). Сторонники данной школы сосредоточили свое внимание на исследовании методологических аспектов повышения эффективности деятельности конкретного сотрудника организации. Наиболее крупными представителями этого направления являются Ренсис Лайкерт (теория четырёх систем управления человеческими ресурсами), Дуглас МакГрегор (теории «Х» и «Y»), Фредерик Герцберг (теория двух факторов), изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др.

Теоретики школы поведенческих наук акцентировали внимание на необходимости учитывать не только экономические факторы, но и особенности человеческих ресурсов. Именно таким образом возможно обеспечить долговременную эффективность работы организации, которая будет проявляться в значениях конечных результатов компании. Можно утверждать, что новые технологии производства привели к появлению новых управленческих структур и подходов.

Еще одной ключевой чертой менеджмента второй половины XX века становится гибкость организации бизнеса. Компании переходят к управлению бизнес-процессами, поскольку именно так можно оптимизировать издержки. Новые технологии позволили организовать производство там, где это приносит минимальные затраты, не опираясь на географию размещения производительных сил. Использование аутсорсинга, лизинга персонала, аутстаффинга, сетевых структур, перемещение производства в регионы с более низкой ценой труда стало отличительной чертой экономики второй половины XX века.

В конце XX века происходит дальнейшее изменение условий хозяйствования. Усложняются связи, растет объем информационных потоков, усиливаются интеграционные процессы. Формируется новая экономика – «экономика знаний», «информационная экономика», предъявляющая новые требования к персоналу, поскольку «экономике знаний» требуется не просто работник, а специалист нового типа – «работник знаний»¹ – отличительной особенностью которого выступает высокий уровень производительности умственного труда.

Можно говорить о том, что конец XX века ознаменовался отказом от доминирования технократического подхода к управлению организацией и выдвиганием на передний план «человеческого фактора».

В XX веке получает распространение еще одно направление в управлении персоналом, а именно использование системного анализа, поведенческого и ситуационного подходов, а также формирование школы «управления человеческими ресурсами». Данный этап в развитии управления персоналом приходится на вторую половину XX века и связан с именами таких ученых, как Майкл Биер, Берт Спектор, Джордж Дуглас, С. Клейн, Джон Хант, Эдгар Шейн и др.

Наконец, завершающим этапом в развитии управления персоналом на рубеже XX–XXI веков стал переход к теории «человеческого капитала». Впервые о человеческом капитале заговорили в 60-х годах XX века.

¹ Данный тип работников был выделен Питером Друкером в качестве ключевого носителя важнейшего ресурса современной экономики – знаний. П. Друкер выделил несколько категорий работников и сформулировал структуру и тип работы с персоналом на основе эффективных команд.

Однако о формировании полноценной теории человеческого капитала можно говорить, начиная с работ Гэрри Беккера, Теодора Шульца и Саймона Кузнеца. Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, которые используются для удовлетворения потребностей человека и общества в целом. Теория человеческого капитала предполагает постоянное инвестирование в развитие человека, его компетенций, создание благоприятной среды для его жизнедеятельности [Becker, 1994]. Термин «человеческий капитал» понимается намного шире, чем просто работники предприятия. Сегодня в менеджменте говорят не о работнике, а о его потенциале, который необходимо постоянно развивать. При этом классики теории человеческого капитала настаивают на экономическом подходе к управлению им. Так, на рубеже XX–XXI веков в менеджменте начинают говорить о смене парадигм.

3. Менеджмент цифровой экономики: вызовы и возможности

Современный менеджмент характеризуется высокой степенью неопределенности при реализации управленческих решений. Персонал, выступающий одновременно и объектом, и субъектом управления, очень специфичен и является частично управляемым элементом системы. Более того, современный персонал наделен целым рядом качеств, которыми 100 лет назад просто не обладал. Это высокий уровень образования, способность не только использовать, но и создавать знания, ориентация на личностный рост и независимость. Все это находит отражение в интенсивном развитии таких новых форм занятости, как реализация стартап проектов, фрилансерство, удаленная занятость, новые формы самозанятости (в том числе телезанятость).

Появляется потребность в новых организационных структурах, способных удовлетворить требованиям перехода к следующему технологическому укладу. Такие организации должны формироваться на основе облачной инфраструктуры и представлять собой виртуальные офисы, в которых работники, объединенные единым проектом, взаимодействуют между собой. При этом взаимодействие, как правило, обезличено, а если люди и знакомы, то их коммуникации осуществляются посредством

современных информационных технологий. Таким образом, организационные структуры, менеджмент в их классическом понимании претерпевают существенные преобразования. Так, очередной этап в развитии производительных сил потребовал от менеджмента поиска новых механизмов и подходов к управлению персоналом.

Феномен цифровой экономики, по нашему мнению, состоит в том, что о ней многие рассуждают, но при этом достаточно сложно определить, а что же подразумевается под данным понятием. Да, существует общепринятое в теории и практике определение, сформулированное практически одновременно Доном Топскоттом и Николасом Негропonte. Однако, по нашему мнению, большинство белорусских компаний еще до конца не осознают, с какими проблемами они столкнутся уже в самом ближайшем будущем. Попытаемся их сформулировать применительно к особенностям современной белорусской экономики.

Одной из ключевых проблем выступит поиск специалистов, обладающих необходимой квалификацией. И если до недавнего времени вопрос состоял в приведении в соответствие численности персонала и его образования требованиям производственно-хозяйственной деятельности, то переход к экономике нового типа потребует от работников иных качеств и компетенций: не наличия образования, а способностей к постоянному саморазвитию, гибкости, мобильности. В эпоху цифровой экономики работник должен быть способен вести бизнес-проекты, изменять свои профессиональные компетенции, более того, уметь создавать собственные, в том числе цифровые, компетенции.

Таким образом, первым вызовом, реагировать на который предстоит организациям, выступает структурная перестройка экономики и сопутствующий ей разрыв между сложившейся профессионально-квалификационной структурой рабочей силы на рынке труда и меняющимися требованиями производства. В масштабах экономики страны подобная разбалансированность может проявиться в структурной безработице. Для предприятий данная тенденция будет сопряжена с дефицитом требуемых специалистов.

Информатизация экономики характеризуется не только использованием информационных технологий в процессе коммуникаций между людьми, но предполагает новый подход к организации всех процессов на

предприятии. Переход к глобальным сетям, виртуальным офисам приводит к тому, что трудовая деятельность работника становится более прозрачной. Современная организация уже обладает возможностями практически абсолютного контроля. Благодаря современным технологиям в течение всего рабочего времени работник находится под постоянным наблюдением. Безусловно, контроль должен присутствовать, но не каждый человек способен работать в условиях постоянной фиксации любого его действия. Подобная ситуация может стать дополнительным стрессором для сотрудника.

Одновременно удаленная занятость, сопровождающаяся гибким графиком труда, затрудняет контроль над процессами со стороны руководителя. Возникает проблема, которую в современной психологии обозначают как «кризис доверия». Можно утверждать, что вторым вызовом цифровой экономики станут проблемы взаимодействия и коммуникаций.

Любая деятельность, в том числе трудовая, должна осуществляться в рамках правового поля. Переход к экономике нового типа предопределяет необходимость приведения в соответствие практически всех отраслей права, в том числе и трудового. Вопросы регулирования трудовых отношений потребуют пересмотра отдельных вопросов единства и дифференциации правового регулирования труда работников, а также отношений в части сферы занятости и трудоустройства. В Республике Беларусь в настоящее время продолжается работа по совершенствованию норм национального законодательства. Новые реалии требуют регламентации уже имеющихся «де факто» и появляющихся «новых» форм занятости. И это, безусловно, еще одна проблема, с которой столкнутся организации в условиях трансформации к цифровой экономике.

Развитие производительных сил потребует от организаций пересмотра ключевых принципов деятельности. И те организации, которые своевременно осознают необходимость изменений, сохранят свои позиции на рынке и возможно усилят их. Переход к цифровой экономике будет способствовать росту производительности труда благодаря новым более производительным технологиям. Появятся новые рабочие места, причем не только в количественном аспекте. Это будут действительно «новые» рабочие места, организация которых позволит избежать монотонности, утомляемости, будет способствовать повышению компетентности работника и собственно удовлетворению потребностей в личностном росте.

В глобальном аспекте цифровая экономика будет способствовать снижению неравенства, повышению качества человеческого капитала, эффективности его использования.

По нашему мнению, современная Республика Беларусь имеет все исходные предпосылки для перехода к цифровой экономике. Развитие современных информационных технологий, переход на электронный документооборот, развитие виртуальной среды – сегодня это уже реальность, пусть и не повсеместная. Отечественному менеджменту необходимо преодолеть тенденции традиционного восприятия организации как жесткой линейной структуры и переходить на использование новых, гибких технологий, способных обеспечить высокую результативность их деятельности.

4. Заключение

Эволюция теории управления человеком в организации прошла сложный путь от использования ресурсного подхода к работнику до восприятия его как высшей ценности компании, носителя ее текущей и будущей конкурентоспособности. Рост информатизации экономики, наблюдающийся на протяжении последних нескольких десятилетий, потребует от организаций будущего решения целого ряда проблем, как производственно-экономических, так управленческих и правовых. Переход к цифровым технологиям ведения бизнеса невозможен без изменения подходов к управлению людьми в организации. Именно на поиске новых организационных механизмов должна сконцентрироваться отечественная теория и практика управления человеческим капиталом.

ЛИТЕРАТУРА

- Becker G. S., 1994, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, Chicago.
Fajol A., 1992, *Obshhee i promyshlennoe upravlenye*, Moskva || [Файоль А., 1992, *Общее и промышленное управление*, Москва].
Mayo E., 1933, *The human problems of an industrialized civilization*, New York.

- Tejlor F., 1999, *Nauchnaya organizaciya truda*, Moskva || [Тейлор Ф., 1999, *Научная организация труда*, Москва].
- Zhuravlyov P., Kularov M., 1998, *Mirovoj opyt v upravlenii personalom: obzor zarubezhnykh istochnikov*, Moskva–Ekaterinburg || [Журавлев П., Кулапов М., 1998, *Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников*, Москва–Екатеринбург].

SUMMARY

Personnel Management: from an Industrialisation Period by a Period of the Digital Economy

The main objective of this study is to identify the key problems that modern management will face and is already facing due to the development of the digital economy. The article systematized the evolution of personnel management depending on changes in the productive forces. The authors emphasize that current trends, such as informatization of society, globalization of markets, intensive development of productive forces, especially their most important component of human capital, not only create prerequisites for sustainable development, but are also able to bring new challenges that Belarusian organizations will have to overcome. The problems considered by the author are related not only to the labor market, but also to the legal and socio-psychological factors of managing a person in an organization.

Keywords: knowledge economy, digital economy, human capital management, forms of employment.