

A.L. Kallas

HUMAN RESOURCES IN STRUCTURE OF RESOURCE POTENTIAL OF ORGANIZATIONS

Alexey Kallas – candidate for PhD at the Department of Economics and Management of St. Petersburg Institute of Foreign Economic Relations, Economics and Law, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

The relevance of the research is based on the need for a flexible approach to using all resources of organizations under current economic crisis conditions. The prospects of using human resources are especially unpredictable. Thus, the implementation of human capital concept requires investment in training and personnel development that can currently turn out to be absolutely hopeless. Applying the impersonal personnel concept and redundancies in any crisis situations resulting from it may lead to the irretrievable loss of organization human resources.

We carry out a detailed analysis of the consequences of applying the management paradigm and prove that approaching personnel as organization human resource is optimal under the conditions of unpredictable development of economic and political situation.

Keywords: resource potential of organization; intellectual capital; unique skills; personnel; human resources; human capital; workforce capacity; workforce.

А.Л. Каллас

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СТРУКТУРЕ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Алексей Леонтьевич Каллас – аспирант кафедры экономики и менеджмента ОУ ВО «Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права», г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Актуальность исследования обосновывается тем, что в условиях современного экономического кризиса необходим гибкий подход к использованию всех ресурсов организации. Особенно непредсказуемы перспективы использования человеческих ресурсов. Так, применение менеджментом концепции человеческого капитала требует вложения средств в обучение и развитие персонала, которые на данном этапе могут оказаться абсолютно бесперспективными. Использование безличной концепции «персонал» и вытекающего из данного подхода сокращения численности персонала при любых кризисных явлениях может привести к безвозвратной утрате кадрового потенциала организации.

В статье подробно проанализированы последствия влияния используемой в управлении парадигмы и обосновано, что только подход к наемному персоналу как человеческому ресурсу организации является наиболее оптимальным в условиях непрогнозируемого развития политической и экономической ситуации.

Ключевые слова: ресурсный потенциал организации; интеллектуальный капитал; уникальные навыки; персонал; человеческие ресурсы; человеческий капитал; кадровый потенциал; трудовой коллектив.

В условиях современной экономической динамики предприятия вынуждены грамотно оценивать и распределять имеющиеся ресурсы – то, что еще вчера было ресурсным потенциалом и определяло развитие организации на ближайшую перспективу, завтра становится активом, от которого необходимо избавиться как

можно быстрее и с наименьшими затратами. Это относится как к производственным и финансовым, так и к человеческим ресурсам организации. Проблема, на наш взгляд, состоит в том, что скорость реагирования на изменение экономической ситуации для каждого ресурса индивидуальна. К примеру, финансовые ресурсы

наиболее динамичны, применение современных технологий делает производственные ресурсы организаций также достаточно гибкими, позволяющими как быстро наращивать производственный потенциал, так и консервировать или перепрофилировать его в случае необходимости. Несколько иначе обстоит дело с человеческими ресурсами организаций. Если нет спроса на продукцию предприятия, то человеческие ресурсы, в отличие от материальных, нельзя законсервировать и сложно перепрофилировать. С другой стороны, резкое увеличение спроса на производимую продукцию или услугу и, тем более, на инновационный продукт, может потребовать как количественного, так и качественного изменения структуры человеческих ресурсов и выхода на рынок труда, который не столь динамичен и изменения на котором в некоторых случаях могут измеряться десятилетиями. При этом такие составляющие человеческих ресурсов, как опыт и знания компании, интеллектуальный капитал, уникальные навыки, рыночные достижения, в совокупности составляющие её ресурсный потенциал, необходимый для успешной конкурентной борьбы, остаются вне зоны рассмотрения. В то время как «успех в этой борьбе определяется качеством именно этих ресурсов и способностью компании мобилизовать их в нужный момент», – отмечают А.А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд [4. С. 136].

Следует отметить, что в современном менеджменте нет единого термина, выражающего отношение бизнеса к наемному персоналу и понимание его места в системе получения дохода и управления организацией. Как синонимичные употребляются термины «персонал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», «кадровый потенциал». Употребление того или иного термина зависит в первую очередь от того, какие цели преследует управленческая деятельность. Цели управления в данной области зависят от двух факторов – направленности на наиболее эффективное использование работников для достижения организационных целей, либо направленности на достиже-

ние таких личных целей наемных работников, как повышение качества жизни или профессиональное развитие. В свою очередь приоритетность целей зависима от экономического положения организации. Для коммерческих организаций такие цели связывают с обеспечением экономической эффективности организации. С этой точки зрения управление человеческими ресурсами есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности деятельности организации.

Наиболее часто употребляемая категория «персонал организации» носит скорее административно-бюрократический характер и относится ко всем наемным работникам, заключившим трудовой договор с организацией. Если категория «персонал» характеризует наемных работников с административно-бюрократических позиций, то категория «человеческий капитал» организаций это чисто экономический подход к людям, работающим в организации. Если под «... человеческим капиталом понимается мера воплощенной в человеке способности приносить доход» [2. С. 10], то из этого определения однозначно следует, что работающий в организации человек – это исключительно источник получения дохода. Подход к наемным работникам с позиций человеческого капитала предполагает расчет на длительную перспективу развития бизнеса и стратегическое планирование как минимум на пятилетний срок. Только в этом случае имеет смысл оценивать нанятый персонал как капитал организации и, тем более, вкладывать средства в его развитие.

С социально-экономических позиций наемный персонал представляет собой сложную социотехническую систему – это совокупность людей, объединенных организацией для производства товаров, работ или услуг. Эта сторона управления людьми находит отражение в категории «трудовой коллектив». С формальных позиций категория «трудовой коллектив» идентична категории «персонал», т.к. включает всех работников организации, участвующих своим трудом в её деятельности на основе трудового договора.

Включение в анализ социального термина «коллектив» влечет за собой обращение к целому ряду социальных характеристик нанятого персонала, таких как пол, возраст, уровень образования и пр., которые образуют социальную структуру организации и не могут игнорироваться менеджментом при разработке стратегии управления. Макроэкономический подход оперирует термином «трудовые ресурсы», под которым понимается трудоспособная часть населения страны, обладающая необходимыми физическими и интеллектуальными возможностями и достаточной квалификацией для того, чтобы производить нужные материальные блага или оказывать услуги. Состояние трудовых ресурсов характеризует рынок труда на определенный момент времени и является отражением социально-демографических и макроэкономических процессов. Для любого бизнеса очевидно, что трудовые ресурсы создаваемой им организации есть часть трудовых ресурсов страны, представленная на рынке труда. Никто не возьмется за организацию технологически сложного современного производства, зная, что трудовые ресурсы придется искать за рубежами отчества.

В настоящее время наиболее широко употребляемым в менеджменте становится термин «человеческие ресурсы организаций». Соответственно и деятельность по управлению нанятыми наемными работниками получила наименование «управление человеческими ресурсами», а позиция по управлению – HR-менеджер. На наш взгляд, отличие «человеческих ресурсов» от «человеческого капитала» состоит в операциональности используемого менеджментом подхода. Подход к людям как ресурсам организации позволяет проявлять большую мобильность и дает возможность динамично изменяться в зависимости от экономической и политической конъюнктуры, что особенно актуально для бизнеса, работающего в условиях различных санкций и слабой прогнозируемости принимаемых политических решений.

Наиболее полное определение дает Н.И. Герчикова, которая считает, что

«управление человеческими ресурсами, – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производительной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» [1. С. 124]. На наш взгляд, это определение мало подходит к реальности современного российского бизнеса. В практической работе мы значительно чаще сталкиваемся с ситуациями, когда человеческие ресурсы организаций надо привести в соответствие с целями резкого снижения возможностей бизнеса.

А.Я. Кибанов и Д.К. Захаров считают, что управление человеческими ресурсами – это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации» [3. С. 35]. Данное определение наиболее полно соответствует нашему подходу, с одним добавлением: любой комплекс управленческих мероприятий должен быть адекватен исходной управленческой категории. Управление персоналом требует одного комплекса мероприятий, управление человеческими ресурсами иного. Наше понимание различий представлено в таблице.

При различии в подходах главной целью управления трудом наемного персонала является соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации и бизнеса. Можно предложить основные направления разработки показателей оценки эффективности управления человеческими ресурсами:

1) общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, удовле-

**Различия в подходах к управлению персоналом
и управлению человеческими ресурсами**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
Акцент на выполнение процедур	Акцент на участие в разработке стратегии
Занимается специальный отдел	Деятельность всего менеджмента
Требования к персоналу ориентированы на выполнение процедур	Требования к персоналу выдвигаются в зависимости от целей бизнеса
Рассматриваются как издержки	Рассматриваются и как издержки, и как инвестиции
Самостоятельное направление в менеджменте	Полная зависимость от целей бизнеса
Руководитель не входит в состав топ-менеджеров и не имеет бюджета затрат на персонал	Руководитель топ-менеджер и работает с бюджетом по согласованному направлению

творение спроса);

2) эффективность производственного процесса, индикаторами измерения которой могут служить отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции;

3) отношение нанятого персонала к работе в организации, индикаторами измерения которого могут быть удовлетворенность трудом, доля потерь рабочего времени, жалобы потребителей продукции и услуг, инициатива и ответственность;

4) степень коллективности взаимодействия персонала в условиях работы в организации, косвенно оцениваемая по отношению с коллегами (готовность к кооперации, дружелюбие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.).

Важная задача управления человеческими ресурсами состоит не только в их развитии, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе, прежде всего, экономической эффективности, организацион-

ных целей. Служба управления человеческими ресурсами должна быть организатором и координатором всей работы с нанятым персоналом. Она должна оказывать консультативную и методическую помощь линейным руководителям, осуществлять контроль над реализацией кадровой политики в структурных подразделениях и контролировать соответствие использования человеческих ресурсов целям и задачам бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Герчикова Н.И.* Менеджмент. 4-е изд. М.: Финансы, 2010.
2. *Зайцева Т.В., Зуб А.Т.* Управление персоналом. М., 2006.
3. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2005.
4. *Томпсон-мл. А., Стрикленд Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2009.