

А. И. Ковалинский, Г. А. Хацкевич, Е. М. Минченко. – Минск :  
Институт бизнеса БГУ, 2019. – 303 с.

## **К ВОПРОСУ О ДИСКУССИОННОСТИ КОНЦЕПЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Флейчук М. И.**

Республика Польша, г. Люблин

Высшая школа предпринимательства и администрации,  
профессор факультета общественных и гуманитарных наук,  
доктор экономических наук, профессор

**Ганский В. А.**

Республика Беларусь, г. Минск

Институт предпринимательской деятельности,  
доцент кафедры экономики и управления,  
кандидат экономических наук, доцент

Понятие человеческих ресурсов сегодня заменило иные, употреблявшиеся ранее термины, такие как рабочая сила, персонал, кадры и т. д. Эта замена не является случайной, а связана с новым подходом к самому работнику, с его трактовкой субъектно, а не объекто. Употребляется оно, как правило, в связке с категорией управления человеческими ресурсами. В литературе иногда подвергается сомнению целесообразность применения самого англоязычного понятия «human resources» применительно к работающим в организации людям. Сторонники этой категории утверждают, что оно звучит очень по-современному, однако даже они признают, что оно далеко не совершенно, так как ставит людей на тот же уровень, что и машины, и деньги. Их оппоненты утверждают, что значительно лучше в зависимости от контекста вести речь просто о «людях», «работниках», «сотрудниках» и т. д., чем об обезличенных «человеческих ресурсах». Здесь следует обратить внимание на некоторые следующие аспекты:

Это не новая и не целостная концепция. Оригинальность концепции управления человеческими ресурсами оспаривается практически все время ее существования. Ее критики утверждают, что ее появление не является таким уж большим достижением, а сама эта концепция стала популярной лишь благодаря своей

растиражированности и информационному шуму вокруг нее; что смена табличек на кабинетах без существенной трансформации кадровой функции организации не имеет никакой рациональности. Обращается также внимание на отсутствие целостности, теоретической завершенности и непротиворечивости. Например, весьма спорно постулировать гибкость и при этом формировать сильную культуру. Точно также трудно концентрироваться на индивидуальном труде и одновременно пропагандировать труд коллективный (групповой, командный и т. п.). Кроме того, некоторые аспекты управления человеческими ресурсами могут противоречить один одному. Например, «жесткие» элементы управления человеческими ресурсами, такие как зависимость от уровня выполняемой работы заработная плата, весьма сложно скомбинировать с «мягкими» элементами, такими как развивающие и поддерживающие действия руководства. Это не только вопросы различных факторов и инструментов, которые не подходят один к одному на практике. Речь идет о том, что они основываются на разных теоретических подходах. Утверждается, что управление человеческими ресурсами – это лишь форма риторики, за которой не стоит ни одна солидная теория. Частично это подтверждается тем фактом, что под названием «Управление человеческими ресурсами» сегодня издаются крайне разнородные научные и учебные издания, не имеющие единой теоретико-методологической основы.

Склонность к манипулированию работниками. В управлении человеческими ресурсами постулируются различные методы убеждения и эмоционального воздействия на работников, формирующие у них основы лояльности, вовлеченности и ответственности в отношении работодателя и его интересов. При этом работник должен считать, что все, что хорошо для организации – хорошо и для него. Хотя еще М. Армстронг отмечал, что иногда средства убеждения, являющиеся зачастую элементом пропаганды, могут применяться для склонения людей к акцептации ценностей, которые они сами не разделяют [1, с. 26].

Нереальность формирования организации, абсолютно лишенной конфликтов. Создание бесконфликтной организации, основанной на общности интересов работодателя и работников, является извечной мечтой утопистов – об этом забыли при формировании теоретических основ концепции управления человеческими ресурсами. На практике утверждение об общности

интересов работников и работодателя, хоть и правильное в принципе, обычно остается лишь пустой декларацией. Работники никогда не будут равноправными партнерами с руководством организации. Как отмечал А. Фаулер, сущностью концепции управления человеческими ресурсами является полное разделение работниками целей и ценностей организации на условиях последней [1, с. 31]. Вся власть все равно сосредоточена в руках работодателя. Можно ли при этом говорить о какой-либо общности, если в один прекрасный день он может в одностороннем порядке принять решение о ликвидации или продаже организации? Управление человеческими ресурсами – это идеология предпринимателей, которая служит реализации ожиданий собственников капитала. Очень наглядно это описал М. Армстронг, говоря, что управление человеческими ресурсами – это, в сущности, философия бизнеса по управлению людьми с целью как можно более эффективного использования их возможностей, за которым следует победа в конкурентной борьбе и занятие более выгодной позиции на рынке [2, с. 257]. Это движение, ориентированное на руководство организаций, которое должно понимать, что чтобы преодолеть соперников, нужно инвестировать не только в технологии, но и в людей. Как видно, это более широкое и открытое переложение концепции управления человеческими ресурсами.

Технократизм в отношении людей. Кроме акцентирования своего гуманистического подхода, являющегося проявлением целерациональности действий руководства организации, концепция управления человеческими ресурсами может вызывать на практике явления технократического характера в отношении людей. Как утверждают ее оппоненты, эта концепция служит, прежде всего, работодателям, которые не всегда учитывают в достаточной степени интересы и гуманистические потребности работников, запал, энергия и настойчивость которых должны обеспечить превращение идей и решений менеджеров в действия и результаты, определяющие успех организации. Обращает на себя внимание, что в основе лежит достаточно расчетливый утилитаризм, пригодность работника определяется величиной прибыли, которую организация может благодаря ему получить. Поэтому работодатель и готов нести определенные расходы, инвестируя их в своих работников в надежде вернуть их в форме возросшей прибыли. На человека смотрят исключительно через

призму его компетенций, и только они имеют значение для организации, поэтому это именно они, а не их носители, становятся ресурсом организации. Так как это достаточно ценный ресурс, то и управлять им следует рационально, как и любым другим. Само же воздействие здесь заключается в поиске, отборе, тренировке, оценке и программировании функционирования. Продукт этого воздействия должен соответствовать спущенным сверху стандартизированным параметрам. Экземпляры, не поддающиеся соответствующему воздействию, отбрасываются как производственный брак.

Вышеперечисленные критические взгляды на концепцию управления человеческих ресурсов являются результатом принятого их авторами утверждения, что эта концепция возникла с целью реализации интересов специалистов-технократов, готовых рассматривать людей как требующий обработки материал.

Этический релятивизм. Антигуманные эффекты концепции управления человеческими ресурсами могут усиливаться вследствие характерного для рыночной экономики этического релятивизма. Примером тут может быть благотворительная деятельность организации, осуществляемая с целью формирования собственного позитивного имиджа, но в результате имеющая множество позитивных эффектов. Также и случаи неоплаты за сверхурочные часы работы или невыплата заработной платы в срок, вредные условия труда являются примерами несоблюдения основ бизнес-этики. Этический или моральный релятивизм, вытекающий из концепции управления человеческими ресурсами, достаточно циничным образом еще достаточно давно представил один известный американский предприниматель: «Так как в социологии утверждается, что работники работают лучше, когда они довольны, то мы их стараемся сделать довольными. Если бы оказалось, что они работают лучше, когда плачут, то мы бы старались, чтобы они плакали постоянно...» [3, с. 16]. Из этого оппоненты концепции делают вывод: в управлении человеческими ресурсами неважно, этично ли управление людьми, главное, чтобы оно было эффективным.

Представленные выше дискуссионные вопросы и замечания относительно концепции управления человеческими ресурсами, очевидно, местами преувеличены, но были собраны воедино, чтобы обратить внимание на определенное несовершенство этой концепции, которая все еще требует дальнейшей доработки

## **Право. Экономика. Социальное партнерство**

и совершенствования. Это требует вдумчивого анализа практики и теоретической рефлексии со стороны исследователей, занимающихся вопросами управления.

### *Список цитированных источников*

1. Управление человеческими ресурсами в сфере коммерческого предпринимательства: теория и методика развития : монография / В. Л. Цыбовский, под ред. В. А. Ганского. – Минск : Ковчег, 2018. – 304 с.

2. Человеческие ресурсы как основа эффективной реализации регионального экономического потенциала / В. А. Ганский, В. Л. Цыбовский // Методы и технологии учета, анализа и управления : сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, 5 дек. 2017 г. / сост. Н. Н. Горбачев, Л. Н. Корчагина. – Минск : Ковчег, 2018. – С. 255–259.

3. Fleychuk, M. A critical view on happiness at a global level measuring / M. Fleychuk, O. Datsko, V. Ganski // Щастя та цивілізаційний розвиток : мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 14 – 15 листопада 2019 р. / Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького. – Львів, 2019. – С. 15–17.

## **ПОДГОТОВКА ПРОФСОЮЗНЫХ КАДРОВ КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Хорошко О. Б.**

Республика Беларусь, г. Минск  
Международный университет «МИТСО»,  
директор института повышения квалификации  
и переподготовки кадров,  
кандидат экономических наук, доцент

На современном этапе своего развития Республика Беларусь представляет собой самостоятельное, независимое, суверенное государство, вставшее на путь строительства эффективного государства, положив в основу собственную белорусскую модель