

УДК 658.3:364.1

## БЛАГОПОЛУЧИЕ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**В.В. Сизова, М.В. Блохина**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь

© Сизова В.В., Блохина М.В., 2022

DOI: 10.46573/2409-1391-2022-1-89-93

***Аннотация.** Статья содержит обзор зарубежных источников по проблемам благополучия работников, относящихся к сфере управления человеческими ресурсами. Представлены три различных подхода к управлению человеческими ресурсами, связанные с обеспечением благополучия сотрудников, выявлены достоинства и недостатки соответствующих практик управления этими ресурсами.*

***Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, благополучие, зарубежный опыт, высокопроизводительная рабочая система, управление с высоким уровнем участия, управление с высоким уровнем приверженности.*

Современный кадровый менеджмент невозможно представить без исследований в области управления человеческими ресурсами. Теоретические знания в этой сфере дополняются разнообразными управленческими практиками, при этом использование зарубежного опыта способствует совершенствованию технологий управления персоналом в российских организациях.

В последние десятилетия произошел значительный прогресс в теории и практике управления человеческими ресурсами. Например, сложилось более четкое понимание стратегической роли внешнего и внутреннего соответствия организации собственным установкам и ресурсным возможностям, связи процессов эффективного управления человеческими ресурсами (УЧР) с производительностью труда в компании. Исследователи продолжают искать ответы на подобные вопросы, но, хотя в этой области есть успехи, существует мнение, что поиск связи между УЧР и результатами работы осуществляется в ущерб благополучию работников организации [6, с. 22].

Цель статьи – осуществить краткий обзор зарубежных источников, посвященных теме благополучия работников в контексте УЧР, а также изучить возможные подходы к решению проблем, существующих в этой сфере.

Во многих трудах, затрагивающих вопросы развития исследований проблем УЧР и эффективности персонала, роль работников признается главной. Это отражает мнение исследователей о том, что УЧР воздействует на эффективность труда в основном через влияние на отношение и поведение сотрудников. Вследствие этого появилось множество внутренних моделей роли сотрудников в соотношении «УЧР – производительность». П. Боксолл и К. Маки предположили, что ключ к объяснению любой модели можно найти в используемой терминологии. С помощью терминов, применяемых для описания доминирующих подходов, можно определить их суть: высокопроизводительная рабочая система, управление с высоким уровнем приверженности и управление с высоким уровнем участия [4, с. 964–965].

Первая из дефиниций описывает УЧР как высокопроизводительную рабочую систему. Данное название однозначно определяет цели соответствующего подхода. Известно, что многие сотрудники положительно реагируют на практику УЧР, которая отражает данную модель, однако следует отметить, что в большинстве представленных исследований отношений и поведения работников модель рассматривается скорее как средство, а не как цель. При этом основное внимание уделяется служебной деятельности, а не благополучию работников и взаимной выгоде. П. Боксолли и соавторы также отмечают, что «другая очевидная вещь в рамках данной модели заключается в том, что она ориентирована на обслуживание цели организационной эффективности, а не благополучие работников» [3, с. 104].

Помимо этого, изменения на рабочем месте с целью повышения производительности труда могут привести к ухудшению благополучия из-за вредных последствий для работников и, возможно, для организаций. Применение различных методов управления персоналом для повышения производительности иногда приводит к увеличению объема работы, но при этом работникам не предоставляются ресурсы для решения проблемы. Например, с одной стороны, изменения в операционных и производственных технологиях являются положительными и ведут к автоматизации рутинной деятельности, возможности работы из дома и большему доступу к информации, а с другой – ужесточают требования и увеличивают нагрузку на работника, влияют тем самым на качество восстановления после перегрузки, расширяют возможности контроля, что влечет за собой увеличение стресса, способствует устареванию навыков и снижению гарантии занятости, а следовательно, и благополучия работника.

Исследования демонстрируют преимущества перепроектирования рабочих мест для обеспечения большей самостоятельности, при этом А. Фелстед и соавторы обнаружили, что за последние годы в Соединенном Королевстве, например, средний уровень самостоятельности снизился, в то время как спрос на работу возрос, в частности на низкоквалифицированные рабочие места. После финансовых кризисов психологическое давление на рабочем месте усугубилось проблемой приостановки производительности в большинстве развитых стран [13]. Анализируя проблему производительности труда в Великобритании, А. Брайсон и Д. Форт обнаружили повсеместное увеличение рабочей нагрузки (наряду со средней зарплатой) [5, с. 47, 54]. Вследствие этого снизилось справедливое распределение доходов и попало под угрозу благополучие, но производительность труда так и не была повышена.

Уменьшение справедливости в распределении доходов может быть связано с растущим неравенством в обществе (особенно это касается оплаты труда). При этом Р. Уилкинсон и К. Пикетт утверждают, что менее богатые страны показывают более высокое благосостояние своего населения [12, с. 155, 241]. Например, данные Организации экономического сотрудничества и развития свидетельствуют о том, что в США за последние 30 лет реальная заработная плата увеличилась на 135 % для 1 % работающих, но только на 15 % для 90 % работающих, что влечет за собой увеличение числа «работающих нищих» [6, с. 23].

Повышение гибкости занятости, как и развитие технологий, имеет и позитивные, и негативные стороны. Эластичность занятости, формируемая потребностями сотрудников, может улучшить баланс между работой и личной жизнью. Г. Аронссон и С. Йоранссон указывают на преимущества работы по контракту с гибким графиком работы с точки зрения выживания в профессиональном стрессе [2, с. 161]. Однако большая часть рабочей силы не имеет такого выбора. Гибкая занятость привела к временной работе, нулевым договорам и разработке моделей на случай

непредвиденных обстоятельств, в которых внимание сосредотачивается на талантливом работнике, а остальные при этом игнорируются. Управление талантами стало единственным оправданием росту неравенства, отражающемуся в огромных зарплатах топ-менеджеров, в то время как увеличение оплаты труда остальной рабочей силы не происходило. Финансовые кризисы, усиление международной конкуренции, технологические изменения, способствующие расширению рынка краткосрочных контрактов и росту временной занятости, привели к увеличению числа лиц, которые, по мнению Г. Стендинга, становятся «прекариатом» (нестабильным пролетариатом), что делает сферу занятости потенциально небезопасной [11, с. 161–162]. Лонгитюдные исследования Х. Де Витте и соавторов по проблеме ненадежности рабочих мест убедительно доказывают ее негативное влияние на благополучие работников [7, с. 18–31].

На благополучие может также повлиять и отсутствие оптимизма в отношении будущего. Психологи утверждают, что ощущение развития и перспективы на будущее крайне важны для личного благополучия субъекта. В современном обществе появились новые угрозы прогрессу, начиная от остановившегося экономического роста и увеличения международной конкуренции и заканчивая угрозами безопасности и глобальным потеплением. Снижение оптимизма относительно будущего особенно характерно для молодого поколения. Опросы показывают, что у молодежи меньше перспектив, чем у родителей. Данная тенденция отражается в угрозе обеспечению занятости, перспективам карьерного роста, долгосрочной экономической и психологической защищенности на работе и достойной пенсии. Это может быть непреднамеренным результатом современных практик УЧР, в которых проработано повышение эффективности, при этом игнорируется ответственность организаций перед своими сотрудниками. В управлении с высоким уровнем приверженности, которое опирается на ресурсный подход компании, подчеркивается роль человеческого капитала как основного средства привлечения организационных ресурсов для получения конкурентных преимуществ. Подобная модель расширяет возможности использования человеческого капитала. В то же время П. Райт и соавторы отмечают, что при этом сохраняется неясность в определении понятия «человеческий капитал» [10, с. 353–370]. Задача сторонников такого подхода заключается в том, чтобы выяснить, стоит ли вкладывать деньги во все или лишь в отдельные человеческие ресурсы. К последнему склоняются Д. Лепак и С. Снелл [8, с. 16–17]. Основной упор в рамках данного подхода делается на развитие и использование человеческого капитала в интересах организации без тревоги о благополучии работников или взаимных выгодах.

Термин «управление с высоким уровнем приверженности» также указывает на предполагаемые цели УЧР. Р. Уолтон в своей статье утверждает, что изменения в конкурентной среде в сочетании с изменениями ожиданий сотрудников требуют от организаций трансформации их подхода к управлению персоналом [14]. Необходим переход от низкого к высокому уровню доверия и от иерархического контроля к управлению с участием коллектива, а также внедрение практик поощрения организационной приверженности. Однако приверженность, как отмечают Э. Аппельбаум и соавторы, в основном приносит пользу организациям в целом, а не индивидуально каждому работнику [1, с. 234]. Повышение благополучия может быть побочным результатом реализации данного подхода, что связано с ролью приверженности как средства повышения эффективности. Это еще один подход к управлению персоналом как средству повышения организационной эффективности, который мало информирует о благополучии сотрудников и взаимных выгодах.

Перечисленные выше подходы определяют политику и практику в области управления персоналом, которые в совокупности могли бы способствовать повышению

благополучия сотрудников. Это подтверждает Р. Печчеи, который изучил практики управления человеческими ресурсами. Он обнаружил, что практики, связанные с благополучием, сильно отличаются от тех, которые обычно связаны с производительностью. «Набор практик управления персоналом, которые помогают максимизировать благополучие сотрудников, необязательно составляют более высокоэффективные высокопроизводительные рабочие системы. В свою очередь, это говорит о том, что вполне могут существовать серьезные противоречия между максимальным благосостоянием и наибольшей производительностью внутри организации. Таким образом, политические и этические проблемы, с которыми мы сталкиваемся, могут оказаться значительно более сложными, чем многие из нас обычно предполагают» [9, с. 14]. «Если целью УЧР в том числе является увеличение благополучия сотрудников, то необходимо заменять УЧР практики, связанные с производительностью, на те, которые с большей вероятностью улучшат благополучие сотрудников» [6, с. 28]. Следовательно, необходим иной подход к УЧР, который с высокой степенью вероятности повысит благополучие сотрудников, а также сможет предложить альтернативный путь к увеличению эффективности труда. Большое число зарубежных исследований позволяет совершенствовать кадровые технологии и практики управления человеческими ресурсами, нацеленные на повышение благополучия работника. Появление и развитие представленных подходов к УЧР отражают изменения в характере современной занятости и убедительно доказывают необходимость уделять большее внимание обеспечению благополучия персонала. В современном обществе кадровый потенциал является основным активом каждой организационной структуры. Непосредственно от благополучия человеческого капитала зависят показатели эффективности управления организацией сегодня и перспективы ее процветания в будущем.

#### **Библиографический список**

1. Апфельбаум Э. Производственное преимущество: почему окупаются высокопроизводительные рабочие системы. М.: Бизнес и Экономика, 2000. 259 с.
2. Аронссон Г., Йоранссон С. Постоянная занятость, но не предпочтительное занятие: психологические аспекты и аспекты здоровья: результаты исследований // Профессиональная психология здоровья. 1999. № 4 (2). С. 152–163.
3. Боксолл П., Гатри Дж., Пауве Д. Понимание посреднических переменных, связывающих УЧР, благополучие сотрудников и эффективность организации // Управление человеческими ресурсами. 2016. № 26 (2). С. 103–111.
4. Боксолл П., Маки К. Рабочие процессы с высокой степенью вовлеченности, интенсификация работы и благополучие сотрудников // Работа, занятость и общество. 2014. № 28 (6). С. 963–984.
5. Брайсон А., Форт Д. Загадка производительности Великобритании. Лондон: Национальный институт экономических и социальных исследований, 2015. 73 с.
6. Гест Д. Управление человеческими ресурсами и благополучие сотрудников: к новой аналитической структуре // Лондонский журнал управления человеческими ресурсами Королевского колледжа. 2017. № 27 (1). С. 22–38.
7. Де Витте Х., Пиенаар Д., Де Кайпер Н. Обзор 30-летних лонгитюдных исследований зависимости здоровья и благополучия от незащищенности работы: есть ли причинно-следственные доказательства? // Австралийский психолог. 2016. № 51 (1). С. 18–31.

8. Лепак Д., Снелл С. Стратегическое управление человеческим капиталом: детерминанты и последствия различных отношений // Академия управления. 1999. № 24 (1). С. 1–18.
9. Печчеи Р. Управление человеческими ресурсами и поиск счастливого рабочего места. Роттердам: Исследовательский институт менеджмента Эразмус (ERIM), 2004. 29 с.
10. Райт П., Кофф Р., Молитерно Т. Стратегический человеческий капитал: преодоление большой пропасти // Менеджмент. 2014. № 40 (2). С. 353–370.
11. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. Лондон: Bloomsbury Publishing, 2011. 209 с.
12. Уилкинсон Р., Пикетт К. Уровень духа: почему равенство лучше для всех. Лондон: Penguin Books, 2010. 347 с.
13. Felstead D. Gallie, Green F. Unequal Britain at work // Oxford University Press. 2015. Pp. 167–190. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/bjir.12228> (дата обращения: 06.12.2021).
14. Walton R. From control to commitment in the workplace // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace> (дата обращения: 07.10.2021).

## EMPLOYEE WELFARE AS FACTOR OF PERSONNEL MANAGEMENT QUALITY: OVERVIEW OF INTERNATIONAL RESEARCH

V.V. Sizova, M.V. Blokhina  
Tver State Technical University, Tver

***Abstract.** The article is an overview of international sources on employee welfare issues related to human resource management, with three different approaches being outlined. Each approach is reviewed with an emphasis on the welfare of employees and identifying the merits and demerits of the respective personnel management practice.*

***Keywords:** personnel management, welfare, international practices, high performance work system, management with a high level of participation, high commitment management.*

Об авторах:

СИЗОВА Виктория Валентиновна – кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой иностранных языков, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь. SPIN-код: 3455-82-42; e-mail: vicas2005@yandex.ru

БЛОХИНА Марина Валерьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь. SPIN-код: 8156-3243; e-mail: bmvstu@mail.ru

About the authors:

SIZOVA Victoria Valentinovna – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Second Languages, Tver State Technical University, Tver. SPIN-code: 3455-82-42; e-mail: vicas2005@yandex.ru

BLOKHINA Marina Valeryevna – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies, Tver State Technical University, Tver. SPIN-code: 8156-3243; e-mail: bmvstu@mail.ru