

технический университет», Тверь, Россия. E-mail: [tby81@yandex.ru](mailto:tby81@yandex.ru)

*About the author:*

YAKONOVSKAYA Tatyana Borisovna – candidate of economic sciences, associate professor of the department of economics and production management, Tver State Technical University, Tver, Russia. E-mail: [tby81@yandex.ru](mailto:tby81@yandex.ru)

УДК: 005.95:316.42

## **ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ**

**М.В. Блохина, В.В. Сизова**

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

© Блохина М.В., Сизова В.В., 2022  
DOI 10.46573/2409-1391-2022-3-96-101

***Аннотация.** В статье прослеживается эволюция понятия «управление человеческими ресурсами» на определенных этапах развития общества. Рассматриваются трансформации функций управления человеческими ресурсами на фоне изменяющихся условий экономического и социального развития зарубежных стран.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, трансформация функций, управление человеческими ресурсами, зарубежный опыт.*

Сегодня наблюдаются повышенный интерес к управлению человеческим потенциалом и стремление сделать человека продуктивным субъектом внутриорганизационного развития, т.к. эффективность функционирования организации во многом зависит от ее человеческих ресурсов. В данной статье исследуется трансформация понятия «управление персоналом» в «управление человеческими ресурсами» (далее УП и УЧР соответственно). Особый интерес представляет зарубежная литература, посвященная управлению человеческими ресурсами в странах Западной Европы и США.

Термин УЧР стал широко использоваться в научной литературе и практической деятельности только в последние 10-15 лет, ранее широко применялся термин УП. По мнению специалистов, изменение названия произошло из-за перемен в социальной и экономической жизни западного общества.

Хронология УП началась в конце XIX века с появлением работников социальной сферы, именуемых «секретарями социального обеспечения». Это были женщины и радели они только о женщинах и девочках. Важными факторами происходящих изменений стали суровые промышленные условия, расширение избирательного права, воздействие тред-юнионов и рабочего движения, наряду с кампанией просвещённых работодателей, действующих под эгидой «промышленного благоустройства» [2].

К 1920-м годам УП сформировалось как специфичная сфера деятельности, в основном охватывающая формальные вопросы найма, обучения, оценки и вознаграждения работников [7].

Перемены в сфере занятости были ускорены первой мировой войной, когда вместо мужчин, ушедших на фронт, освободившиеся рабочие места заполняли женщины, что требовало достижения определенных соглашений с профсоюзами о временном использовании неквалифицированных рабочих, т.е. приеме необученных женщин на рабочие места мастеров, и изменении уровня укомплектования штатов.

В Великобритании ещё в 1878 году был принят закон, ограничивающий длительность рабочего времени для детей и женщин путем установления 60-часовой трудовой недели [5]. В это время профсоюзы усиливали свое влияние по всей Европе. В 1868 году состоялась 1-я конференция профсоюзов, которая заложила основы для коллективных переговоров. Позже была создана Ассоциация социальных работников, преобразованная в профессиональную организацию «Институт персонала и развития» (CIPID), действующая по настоящее время.

Первый отдел управления персоналом появился в США в начале 1900-х годов. После нескольких забастовок и локаутов сотрудников руководитель кассовой компании «National Cash Register» Джон Паттерсон создал отдел, который занимался разбором жалоб сотрудников, процессами найма и увольнения персонала. Здесь же рассматривались аспекты безопасности на рабочем месте, кроме того руководители проходили курсы обучения новым законодательным актам и производственным практикам [7].

В первой трети XX века на большинстве крупных фабрик в обрабатывающей промышленности и ряде других производств были введены должности, именуемые «начальник отдела кадров» или схожими названиями. В ведении этих специалистов обычно входили вопросы найма и увольнения, замещения вакансий, премирование персонала и т.п. Значительным влиянием пользовались федерации работодателей в концернах, занимающихся машино- и судостроением, где проводились переговоры с профсоюзами о ставках заработной платы. Эти переговоры велись на национальном уровне. Вместе с тем в зарождающейся системе социального партнерства имели место районные и местные различия, что создавало обширное поле для споров и разногласий.

В 30-е годы XX века произошёл подъём экономики. Крупные корпорации, осваивающие новые отрасли, поняли несомненную выгоду от введения льгот для работников как инструмента привлечения и мотивации рабочей силы. Консорциумы же отраслей, давно присутствующих на рынке (горнодобывающая, текстильная и пр.), к тому моменту не испытывали проблем с наймом рабочей силы, поэтому несмотря на убытки от мировой рецессии не вводили новые практики найма.

Итогом второй мировой войны в области работы с персоналом можно считать появление специалистов по социальной работе, прежде всего, на предприятиях производивших военную продукцию. В 1945 году профессионалов, занятых в этой области, стало принято обозначать единым понятием «управление персоналом». Опыт предприятий, работающих на обеспечение боевых действий, наглядно продемонстрировал, что отлаженная политика занятости имеет серьезное влияние на повышение эффективности производства. Роль специалистов в управлении персоналом в этот период в основном сводилась к требованиям соблюдения четко прописанных правил, потому что от них зависела непрерывность работы крупных государственных предприятий. Следовательно, образ профессии кадрового работника был большей частью бюрократическим. Руководители государств стали рассматривать отрасль управления персоналом, как обязательную составляющую повышения эффективности

производства. Подтверждением данного факта являются цифры роста числа профессиональных кадровиков, в Великобритании, к примеру, к концу второй мировой войны их численность доходила до 5300 человек [4].

В странах Западной Европы в 60-х годах XX века сфера управления персоналом значительно окрепла и развивалась. Кадровые методики, созданные на основе теорий социальных и психологических наук о мотивации и человеческом поведении внутри организаций, стали активно использовать для тестирования и отбора работников, в то время как управленческие кадры стали проходить профессиональную подготовку на регулярной основе. В 1970-е годы спектр кадровой работы начал расширяться, например, вознаграждение и обеспечение ресурсами рассматривались уже как отдельные направления.

К середине 80-х годов XX века появился термин «управление человеческими ресурсами». Понятие «человеческие ресурсы» пришло из США и подразумевало, что работники являются активом предприятия, но их деятельность должна быть мотивированна и порождать удовлетворение исполнением своих обязанностей на рабочем месте [6]. К началу 90-х годов в результате действия таких макрофакторов, как рационализация и распространение новых технологий, глобализация и расширение экономических свобод хозяйствующих субъектов началось заметное нарастание конкурентного бизнес-давления в негосударственных организациях. Это привело к необходимости планирования и прогнозирования изменений в условиях внешней среды (характера и уровня рынка) со стороны компаний и координации работы с персоналом внутри организации. Таким образом, функции управления персоналом расширились и стали включать большее количество новых аспектов: изменение численности населения, противодействие изменениям, потребительский спрос, интеграция государства в бизнес, конкуренция и т.д.

В одном из трудов западных исследователей этой области М. Марчингтон и А. Уилкинсон кратко определяют главную черту УЧР в 2000-е годы как «управление занятостью» [6]. Другие исследователи Дж. Бердвелл и Т. Клейдон различают его «мягкую» и «жесткую» версии. «Мягкое управление» человеческими ресурсами признает сотрудников ресурсом, в который стоит инвестировать и имеет тенденцию сосредотачиваться на практике высокой приверженности или значительной вовлеченности человеческих ресурсов в деятельность организации. «Жесткое управление» человеческими ресурсами идентифицирует сотрудников как затраты, которые необходимо минимизировать, и имеет тенденцию сосредотачиваться на методах гибкости и ограниченных инвестициях в обучение и развитие [1, с. 5].

В 2014 г. при разработке карты профессий, всемирно известная и крупнейшая профессиональная организация «Институт персонала и развития» определила десять «профессиональных областей» в деятельности по УЧР [3].



Рис. 1. Десять профессиональных областей в УЧР.

В соответствии с данной моделью среди десяти профессиональных областей две «Знания, анализ, стратегия и решения» и «Руководство отделом УЧР» лежат в основе профессии и применимы ко всем УП-специалистам, независимо от роли, местоположения или этапа карьеры. Остальные восемь областей определяют действия и знания, необходимые для оказания специализированной поддержки УЧР.

Сегодня функция управления человеческими ресурсами состоит из практик, которые помогают организации результативно осуществлять взаимодействие и коммуникацию со своими работниками на различных этапах трудового цикла, начиная с того момента, когда человек получает информацию о компании и возможности в ней трудоустроиться, продолжается на пути отбора, найма и адаптации к работе и длится вплоть до прекращения взаимодействия с данной организацией. Сегодняшняя деятельность отдела по УЧР включает в себя целый ряд известных специализированных практических направлений: вознаграждение (включая компенсацию, льготы и пенсии), ресурсы, найм, обучение, развитие и оценку трудовых ресурсов, безопасность, благополучие, отношения с работниками, управление производительностью, мотивацию сотрудников, организационное прогнозирование и планирование и т.д. Отличительной чертой современного управления человеческими ресурсами является наличие стратегии управления персоналом, которое должно быть связано с видением, миссией и целями компании. Ранее специалисты не сосредотачивались на связи разрозненных практик с общей эффективностью организации или на систематических отношениях между такими практиками, т.е. в этой области отсутствовала объединяющая функция.

Анализ зарубежных публикаций показывает, что функции управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях очень гибкие и чутко реагируют на особенности исторического периода. История человеческих ресурсов в западных странах показывает периодическую смену приоритетов, расширение и дифференциацию направлений кадровой деятельности. В значительной степени это стало результатом воздействия внешних социально-экономических факторов,

находящихся вне непосредственного контроля специалистов по персоналу или старших менеджеров.

### Библиографический список

1. Бердуэлл, Дж., Клейдон, Т. Управление человеческими ресурсами: современный подход (5-е изд.). 2007. Харлоу: FT/Prentice Hall. 694 с.
2. CIPD: The welfare movement [Электронный ресурс] URL: <https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/history> (дата обращения 07.05.2022).
3. CIPD: Profession Map. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/cipd-hr-profession-map/default.html> (дата обращения 11.05.2022).
4. CIPD: Recruitment: an introduction [Электронный ресурс] URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/factsheet> (дата обращения 11.05.2022).
5. Education in England. History. Docs. Articles. 1833 Factories Act. [Электронный ресурс] URL: <http://www.educationengland.org.uk/documents/acts/1833-factories-act.html> (дата обращения 27.05.2022).
6. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2008). Human resource management at work: People management and development (4th ed.) [Электронный ресурс] URL: [https://archive.org/details/humanresourceman0000marc\\_n8e5/page/n643/mode/2up](https://archive.org/details/humanresourceman0000marc_n8e5/page/n643/mode/2up) (дата обращения 28.05.2022).
7. The Historical Background of Human Resource Management [Электронный ресурс] URL: <https://www.whatishumanresource.com/the-historical-background-of-human-resource-management> (дата обращения 06.05.2022).

### EVOLUTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE

M.V. Blokhina, V.V. Sizova

Tver State Technical University, Tver

**Abstract.** The article traces the evolution of the *human resource management* concept at certain stages of society development. The authors consider the transformations of human resource management functions affected by changing conditions of economic and social development of foreign countries.

**Key words:** personnel management, human resource management, transformations of management functions, international experience.

Об авторах:

БЛОХИНА Марина Валерьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий Тверского государственного технического университета, г. Тверь, спин-код: 8156-3243, e-mail: [bmvststu@mail.ru](mailto:bmvststu@mail.ru)

СИЗОВА Виктория Валентиновна – кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой иностранных языков Тверского государственного технического университета, г. Тверь, спин-код: 3455-82-42, e-mail: [vicas2005@yandex.ru](mailto:vicas2005@yandex.ru)

*About the authors:*

SIZOVA Victoria Valentinovna – candidate of psychological sciences, associate professor, head of the second languages subdepartment of 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 sociology and social technologies subdepartment of Tver State Technical University, Tver, SPIN-code: 8156-3243, e-mail: bmvtsu@mail.ru