

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

А.М. Зинатулин

Кафедра экономической теории ТвГУ

Л.В. Романова

Кафедра экономики и управления производством ТГТУ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: МОДЕЛЬ 5P

The Article represents the author's model of a control system of human resources "5P": Regulation, Recruiting, Levers of stimulation, Development, Religion (Routines). Novelty of the concept consists in a new grouping of functions and in an original principle of their coordination. The model 5P is submitted structurally, through system connections, it isn't a simple set of characteristics. The complex mechanism of integration of functions for overcoming key problems of the organization is analysed.

Выделение управления человеческими ресурсами в особую функцию и системное устройство этой деятельности помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентоспособности и эффективности [2].

Содержательно система управления человеческими ресурсами (СУЧР) – это взаимосвязанные виды деятельности (функции), целостность которых придает системе новые качества, которыми они в отдельности не обладают. *Организационно* СУЧР – это совокупность механизмов, принципов и методов управления формированием, развитием и использованием человеческого фактора.

Основными ошибками, которые совершают руководители, решая вопросы, возникающие в сфере управления человеческими ресурсами, являются:

1. Разрозненная работа по реализации функций управления человеческими ресурсами. Она проявляется как в рассогласовании функциональных деятельностей по подбору, обучению, стимулированию персонала и т.д. между собой, так и в несоответствии подсистемы управления человеческими ресурсами общей системе управления организацией.

2. Приоритет ситуационного подхода и игнорирование стратегического взгляда на развитие организации. Концентрация на решении ситуационных текущих задач приводит к хаотичности управленческих действий, нарастанию «снежного кома» невыполненных заданий, нерациональному использованию ресурсов и т.д. В дальнейшем – организации с данным управленческим подходом не способны эффективно преодолевать внутренние кризисы, а также адекватно отвечать на вызовы внешней среды. Противоположное увлечение стратегическим управлением в ущерб текущим проблемам организации приводит к разрыву между высшим звеном управления и линейными менеджерами, а в целом к неэффективности *реальной* деятельности организации и невозможности реализации долгосрочных планов.

3. Нежелание учитывать специфику стадий жизненного цикла организации, переходов между ними, особенности развития организации как в аспекте реализации внутреннего потенциала развития, так и в аспекте существования организации во внешней среде.

Группа зарубежных (Армстронг М., Марр Р.) и российских (Маслов В.И., Шекшня С.В., Травин В.В., Дятлов В.А., Щенников С.А.) ученых, занимающихся изучением управления персоналом в организациях, рассуждают о необходимости системной организации данного вида работы менеджеров. Между тем, в предлагаемых ими моделях можно увидеть не заявленную *систему*, а лишь *комплекс* функций по управлению человеческими ресурсами (или комплекс заявленных процедур). В большинстве случаев представлен готовый вариант системы, а сам механизм системообразования, определяющий структуру и обеспечивающий интеграционные свойства системы, опускается.

Авторы статьи предлагают *концептуальную модель* системы управления человеческими ресурсами организации, сориентированной на развитие (определение последнего термина см. подробнее [3]). Основной акцент будет сделан на анализе механизма системообразования, тем самым будет закрыта потребность в интеграции работ в области управления человеческими ресурсами.

В качестве допущения для построения модели следует сделать следующее замечание. Авторы фокусируют свое внимание на формировании *структуры* системы управления человеческими ресурсами, т.е. установлении связи между элементами, их взаимодействии и взаимосвя-

зи. В тени остается содержательное наполнение каждого из элементов (оно достаточно подробно изложено в научной и учебной литературе по менеджменту и управлению персоналом).

Также важно указать, что связь между элементами характеризует и статику (строение системы), и динамику (функционирование системы).

Модель отражает многоуровневость и многоаспектность механизма согласования относительно автономных деятельности в сфере управления человеческими ресурсами.

Во-первых, система управления человеческими ресурсами встроена в общую систему управления организацией и является ее неотъемлемым компонентом как подсистема, наравне с маркетинговой, производственной, финансовой и некоторыми другими (обеспечивающими) подсистемами (рис. 1).



Рис. 1. Место подсистемы управления человеческими ресурсами в системе управления организацией

Работа системы управления персоналом организации всегда согласована с основной стратегией развития предприятия. Задачи, решаемые в рамках СУЧР, способствуют реализации стратегических целей компании.

Во-вторых, сама система управления человеческими ресурсами включает в себя и объединяет в целостность комплекс внутренних под-

систем, которые также могут быть рассмотрены как взаимосвязанные совокупности элементов, способных выполнять относительно независимые функции.

Функциональный анализ содержания рассматриваемой системы управления имеет двоякий характер: он с одной стороны предполагает выделение специальных функций управления человеческими ресурсами, с другой стороны – уточнение общих функций менеджмента.

Общие функции: планирование, организация, стимулирование, контроль – присущи управленческому процессу в любой организации и в любой из сфер ее деятельности.

Специфические функции отражают наиболее важные направления работы менеджера с человеческими ресурсами. В случае согласованных действий по данным направлениям обеспечивается максимальное раскрытие потенциала людей, работающих в организации.

Авторы выделяют 5 специальных функций (табл. 1), которые образуют соответствующие подсистемы управления человеческими ресурсами на основе подчиненности отдельных элементов той или иной функции.

Таблица 1

Функции подсистем управления человеческими ресурсами

1.Регламентация: 1.1. организационное проектирование; 1.2. кадровый учет; 1.3. экономика и организация труда; 1.4. делопроизводство.	2.Рекрутинг: 2.1. набор; 2.2. отбор; 2.3. найм; 2.4. высвобождение.	3.Развитие: 3.1. адаптация; 3.2. обучение; 3.3. карьера; 3.4. резерв.
4.рычаги Стимулирования: 4.1. оценка; 4.2. материальное стимулирование (оплата труда); 4.3. нематериальное стимулирование; 4.4. социальная поддержка.	5.Религия (рутина)* – управление элементами корпоративной культуры: 5.1. корпоративные нормы; 5.2. артефакты; 5.3. лояльность; 5.4. социально-психологический климат.	

Данный комплекс элементов назовем моделью «5Р» и представим на схеме, сохраняя соответствующую нумерацию элементов (рис. 2). Взаимосвязь между функциональным разделением общих и специфических функций очевидна. Реализация каждой из названных специальных

* Термин заимствован из теории эволюционной экономики, где под рутинной понимают постоянно повторяющийся шаблон деятельности всей организации, или сформировавшиеся правила и способы поведения фирм.

функций предполагает последовательную активизацию *общих функций менеджмента*: планирования, организации, стимулирования*, контроля (на рис 2. обозначены соответствующими заглавными буквами).

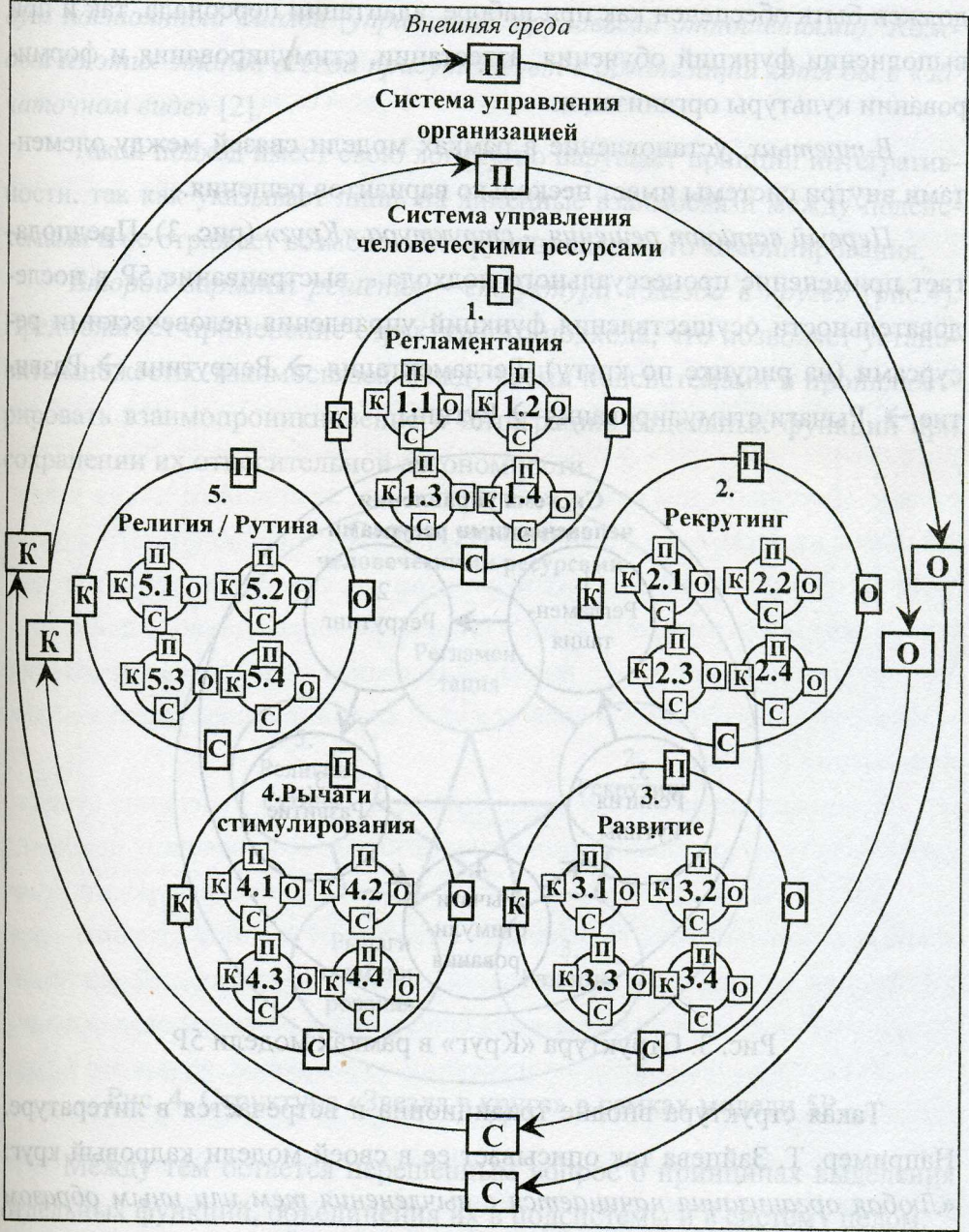


Рис. 2. Концептуальная модель системы управления человеческими ресурсами организации, сориентированной на развитие (разработана авторами)

* В данном случае в расширительной трактовке как совокупность действий по обеспечению выполнения спланированной и скоординированной ранее деятельности.

Например, при обеспечении процесса обучения персонала (ЗР – Развитие) необходимо в первую очередь его спланировать и организовать, а затем осуществлять стимулирование и контроль. Или контроль должен быть обеспечен как при наборе, адаптации персонала, так и при выполнении функций обучения, аттестации, стимулирования и формировании культуры организации.

В-третьих, установление в рамках модели связей между элементами внутри системы имеет несколько вариантов решения.

Первый вариант решения – структура «Круг» (рис. 3). Предполагает применение процессуального подхода – выстраивание 5Р в последовательности осуществления функций управления человеческими ресурсами (на рисунке по кругу): Регламентация → Рекрутинг → Развитие → Рычаги стимулирования → Рутинные → Регламентация.

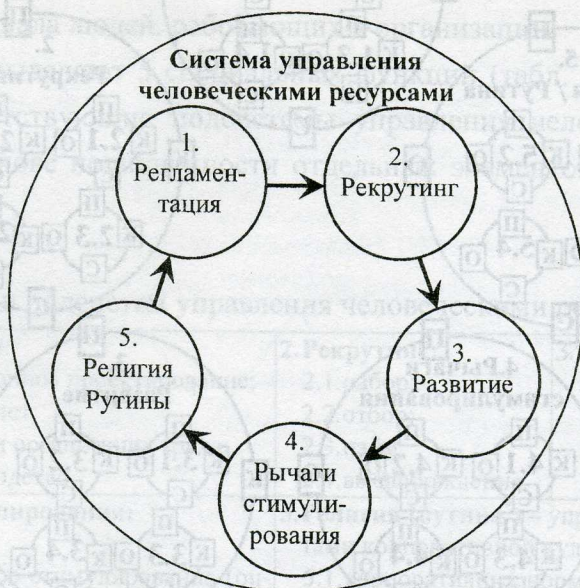


Рис. 3. Структура «Круг» в рамках модели 5Р

Такая структура вполне традиционна и встречается в литературе. Например, Т. Зайцева так описывает ее в своей модели кадровый круг: «Любая организация начинается с вычленения тем или иным образом рабочих мест (управление рабочими местами). Затем эти места разными способами наполняются исполнителями (обеспечение трудовыми ресурсами). Далее наступает процесс совершенствования навыков путем многократного выполнения сходных действий (развитие). Вступление во взаимодействие в процессе совместного труда неминуемо со-

проводятся оценками (управление эффективностью). Труд работников разворачивается вокруг его купли-продажи (вознаграждение). И, наконец, все участники процесса жизнедеятельности организации ведут постоянный диалог (управление трудовыми отношениями). Каждый из этих этапов всегда присутствует в организации хотя бы в «зачаточном виде» [2].

Такой подход имеет свою логику, но нарушает принцип интегративности, так как указывает лишь на линейные взаимосвязи между подсистемами и не отражает возможности функционального комбинирования.

Второй вариант решения – структура «Звезда в круге» (рис.4). Предполагает применение структурного подхода, что позволяет установить множество взаимосвязей между всеми подсистемами и проиллюстрировать взаимопроникновение и интеграцию отдельных функций при сохранении их относительной автономности.

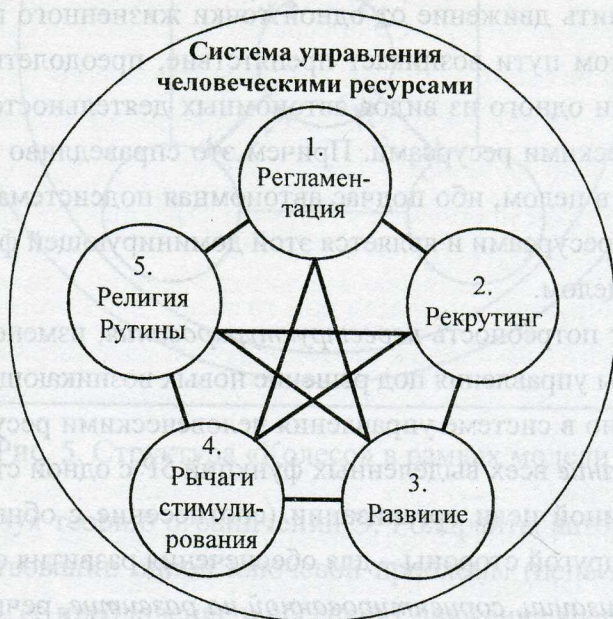


Рис. 4. Структура «Звезда в круге» в рамках модели 5Р

Между тем остается нерешенным вопрос о принципах выделения отдельных функций, объединения их в подсистемы и в систему целом.

Системообразование основывается на преодолении проблем, возникающих в процессе деятельности организации. Эти проблемы могут быть вызваны препятствиями в базовой деятельности организации, или же в самой управленческой деятельности. Причины проблем могут находиться как во внутренней, так и во внешней среде организации. В лю-

бом случае они должны быть не случайными, а устойчивыми, повторяющимися, тогда возникнет настоятельная необходимость оформления отдельной управленческой функции, которая и обеспечит их снятие. Автономизация отдельных управленческих функций требует их дальнейшего согласования для достижения общей цели организации.

Системообразование управления человеческими ресурсами предполагает рассмотрение организации в двух аспектах.

Первый аспект – анализ *функционирования* организации в данный момент времени. Объективно существует необходимость *согласования* автономных деятельностей в области управления человеческими ресурсами: как для их эффективной реализации, так и в целом для достижения общеорганизационных целей.

Второй аспект предполагает *стратегический взгляд* на организацию, анализ ее проблем с позиции *развития*. В данном случае система должна обеспечить движение от одной точки жизненного цикла к другой. Если на этом пути возникает препятствие, преодолеть его можно путем активации одного из видов автономных деятельностей по управлению человеческими ресурсами. Причем это справедливо и для системы управления в целом, ибо подчас автономная подсистема управления человеческими ресурсами и является этой доминирующей функцией для организации в целом.

Возникает потребность *переструктурирования*, изменения существующей системы управления под решение новых возникающих проблем.

Аналогично в системе управления человеческими ресурсами неизбежно *согласование* всех выделенных функций 5Р с одной стороны – для достижения единой цели организации (соотнесение с общей системой управления), с другой стороны – для обеспечения развития организации.

Для организации, сориентированной на развитие, речь идет о препятствиях на пути движения вперед (от текущего состояния к желаемому), которые должны быть зафиксированы во внешней и внутренней среде как фактические или потенциальные. Следовательно, менеджер должен сконцентрироваться на предотвращении пожара, а не борьбе с огнем [1, с. 33].

Третий вариант решения – структура «Колесо» (рис. 5). Предполагает всякий раз выделение *системообразующей функции*, которая позволит не только *согласовать* все остальные функции, но и объединить

их в систему для решения ключевой проблемы текущего состояния, либо ключевой проблемы развития организации. Согласование необходимо в силу того, что каждая функция в отдельности может осуществляться вполне эффективно, но в целом не обеспечивать конечный результат.

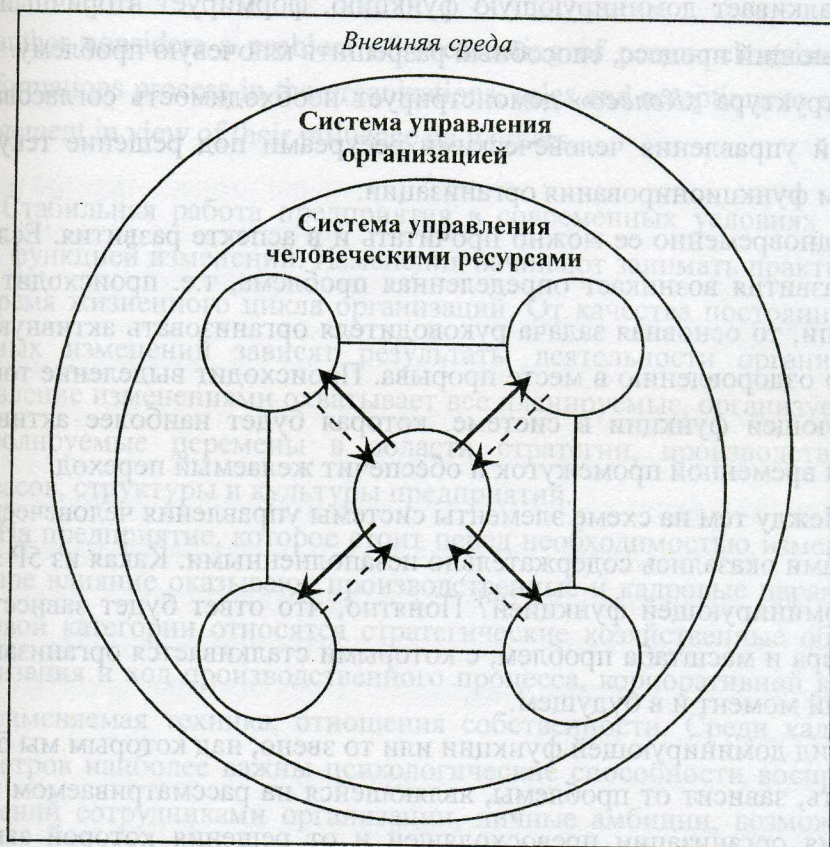


Рис. 5. Структура «Колесо» в рамках модели 5P

Используя теорию ограничений Э. Голдрайта, авторы делают вывод о существовании одной ключевой проблемы (цепь всегда рвется в одном месте), ее преодоление и обеспечит движение вперед.

Голдратт исходит из мысли, что организация – это, прежде всего, система, а не просто набор процессов – успех ее функционирования зависит от *взаимодействия элементов*. Системы подобны цепочкам и работа всей системы зависит от работы самого слабого звена. Слабое звено – это ограничение системы, только усилия, направленные на укрепление слабого звена приведут к заметным улучшениям [1, с.33].

На рис. 5 доминирующая функция помещена в центре, она упорядочивает, определяет содержание и роль в системе всех других функций

(сплошные стрелки). Одновременно все подсистемы выстроены под доминирующую функцию, поддерживают ее осуществление для снятия ключевой проблемы (пунктирные стрелки).

Следовательно, система управления человеческими ресурсами как бы выталкивает доминирующую функцию, формирует вторичный обслуживающий процесс, способный разрешить ключевую проблему.

Структура «Колесо» демонстрирует необходимость согласования функций управления человеческими ресурсами под решение текущих проблем функционирования организации.

Одновременно ее можно прочитать и в аспекте развития. Если на пути развития возникает определенная проблема, т.е. происходит разрыв цепи, то основная задача руководителя организовать активную работу по оздоровлению в месте прорыва. Происходит выделение той доминирующей функции в системе, которая будет наиболее активна в данный временной промежуток и обеспечит желаемый переход.

Между тем на схеме элементы системы управления человеческими ресурсами оказались содержательно незаполненными. Какая из 5Р является доминирующей функцией? Понятно, что ответ будет зависеть от характера и масштаба проблем, с которыми сталкивается организация в текущий момент и в будущем.

Вид доминирующей функции или то звено, над которым мы будем работать, зависит от проблемы, являющейся на рассматриваемом этапе развития организации превосходящей и от решения которой зависит достижение конечной цели.

Представленная структура требует содержательного наполнения для каждого этапа развития организации: определения всякий раз системообразующей функции с последующим описанием функционирования системы управления человеческими ресурсами [3].

1. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007. – 444 с.
2. Зайцева Т. Модель управления человеческими ресурсами организации. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/686621/>.
3. Зинатулин А.М., Романова Л.В. Жизненный цикл организации: опыт междисциплинарного исследования (на примере проектирования системы управления человеческими ресурсами)//Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». – 2009. – №. 1 – С. 24-36.