

РАЗРАБОТКА «РЕШЕТКИ» СТЕПЕНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

М.В. Вихорева, канд. экон. наук, доцент

**Иркутский государственный университет путей сообщения
(Россия, г. Иркутск)**

DOI:10.24412/2500-1000-2022-6-3-132-136

Аннотация. В статье обосновывается важность использования теорий групп управления персоналом для снижения издержек и повышения степени адаптивности предприятий. Проводится исследование соотношения понятий «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Результатом исследования является то, что все эти понятия – виды кадрового менеджмента. На эффективность деятельности предприятия будет также влиять степень организационной зрелости, что позволяет предложить «решетку» определения степени организационной зрелости кадрового менеджмента.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, «решетка» степени организационной зрелости кадрового менеджмента, повышение степени адаптивности предприятия, снижение издержек на персонал.

Совершенствование деятельности предприятий зависит от использования конкретной группы теории управления персоналом. Наиболее распространенная из них по историческим причинам – классическая группа теорий управления персоналом, которой присуща главная черта: персонал терпит свой труд на предприятии только за заработную плату, работа ему не нравится. Производственные задания разрабатывают и раздают работникам руководители, что хорошо работает, только в стабильных условиях внешней среды. Снижение издержек на фонд оплаты труда и повышение степени адаптивности предприятий возможно при переходе к теориям групп управления персоналом – группе теорий человеческих отношений и управление человеческими ресурсами.

В таком случае требуется способ оценки предприятия с точки зрения использования той или иной концепции управления персоналом. Однако теории групп управления персоналом не являются широко употребляемыми, вместо них используются понятия «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

Проведенный анализ теоретических подходов к определению содержания дан-

ных понятий показал, что авторы зачастую используют термины «управление персоналом», «управление кадрами» и «управление человеческими ресурсами» как синонимы. С другой стороны, эти же авторы посвящают значительное внимание определению данных терминов. Все мнения авторов относительно определения терминов «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами» можно разделить на три группы:

1) согласны с подходами в определении «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» из мировой практики;

2) считают понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» и «управление кадрами» аналогичными;

3) различают содержание понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» и «управление кадрами».

Давая определение понятию «управление персоналом» Веснин В.Р. в скобках указывает «управление человеческими ресурсами». Его определение «управления персоналом» звучит так □ «управление персоналом есть управление человеком в

организации, направлено на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений, изменение мотивации и получение от работников максимальной отдачи» [1, с. 56].

Первую группу мнений авторов может представить Армстронг М., который дает такое определение понятию «управление человеческих ресурсов»: «УЧР – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [2, с. 14].

Соколова М.И. поддерживает предыдущее мнение, утверждая, что «управление человеческими ресурсами ... представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями» [3, с. 23]. Она также считает, что «специалисты ... пока не пришли к единому мнению ... в отношении того, что понимать под управлением человеческими ресурсами».

Остальные авторы, мнение которых изложено ниже, считают, что понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» отличаются и приводят эти отличия в своих определениях.

Генкин Б.М. считает, что «к науке об управлении персоналом принято относить проблемы планирования численности, отбора, обучения и аттестации персонала, мотивации труда, стилей управления, взаимоотношений в трудовых коллективах, процедур управления» [4, с. 17]. Генкин Б.М. также утверждает, что «наряду с этим существует широкое толкование управления персоналом (как управления человеческими ресурсами)». По его мнению, «в этом случае объектами исследования становятся все рассмотренные выше проблемы труда и управления персоналом». К «рассмотренным выше» проблемам труда Генкин Б.М. относит: производительность труда; человеческий капитал; условия труда; проектирование трудовых процессов;

нормирование труда; планирование численности персонала; отбор, обучение и аттестация; мотивация; формирование доходов и оплата труда; взаимоотношения в трудовых коллективах; рынок труда и управление занятостью; маркетинг персонала; контроллинг персонала; организация управления персоналом.

Максимцев И.А. полагает, что управление человеческими ресурсами надо изучать системно и выделяет три уровня функционирования субъектов экономики. С его точки зрения управление человеческими ресурсами – это «... выработка решений по формированию, использованию и развитию человеческого потенциала ... на макро-, мезо- и микроуровнях ...» [5, с. 71]. Поясним, что основные уровни функционирования субъектов экономики для него:

- микроуровень – экономика на уровне отдельных предприятий;
- мезоуровень – отраслевая, региональная, групповая экономика;
- макроуровень – государственный уровень, страновая экономика.

Базаров Т.Ю. же считает управление персоналом и управление человеческими ресурсами направлениями кадрового менеджмента [6, с. 38]. Он приводит различия между двумя этими направлениями: от нужд работников к потребностям самой организации в рабочей силе; более активная кадровая политика; кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента; переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом; от экономии на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы к повышению эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия; от управления рядовыми работниками к управлению менеджерами; установление сильной и адаптивной корпоративной культуры.

По мнению Соколовой Л.Г., Поляковой Т.А. управление человеческими ресурсами отличается от управления кадрами следующими положениями: «управление персоналом по всему жизненному циклу

работника (от момента его появления на фирме до социального обеспечения его и членов его семьи после завершения трудовой деятельности); личность каждого работника рассматривается через призму развития его способностей и возможностей их применения в сфере потребностей фирмы; системное управление персоналом осуществляется на базе единой службы управления персоналом в рамках политики, выработанной в фирме». [7, с. 8]

Наиболее перспективно для нашего исследования определение «управления человеческими ресурсами» данное Армстронгом М., так как позволяет совершенствовать результаты деятельности функций кадрового менеджмента. Необходимо также отметить, что Генкин Б.М. относит к проблемам управления персоналом производительность труда, что позволяет связывать результаты деятельности организации с результатами деятельности функций управления персоналом.

Исходя из проведенного анализа научной литературы по смыслу заключенному в понятиях «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», уточним их определение, положив в ее основу, наличие связи функций кадрового менеджмента со стратегией организации и характеристик выполняемых функций кадровыми службами [8]. Мы предлагаем уточнить определения для понятий «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

Управление кадрами – это система, которая ограничивается исполнением минимального набора функций жизненного

цикла работников и ориентирована на конкретное выполнение узкоспециализированной задачи кадровой службы организации.

Управление персоналом – это система, предусматривающая исполнение полного набора функций жизненного или трудового цикла работников, взаимозависимых друг от друга по результатам исполнения и нацеленных на выполнение определенных стратегических целей организации.

Управление человеческими ресурсами – это система, предусматривающая исполнение полного набора функций жизненного или трудового цикла работников, ориентированного на выполнение определенных стратегических целей организации и на получение конкурентных преимуществ как организации, так и сотрудника.

Именно такими определениями мы будем руководствоваться в дальнейшем. Однако при цитировании мнений авторов мы будем сохранять оригинальное написание терминов «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», хотя по смыслу речь будет идти о кадровом менеджменте. Таким образом, мы считаем, что кадровый менеджмент имеет такие виды, как «управление кадрами», «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» [9].

На основании раскрытого содержания понятий видов кадрового менеджмента «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», выделим их основные отличия с точки зрения реализации стратегических задач развития организации (табл. 1).

Таблица 1. Виды кадрового менеджмента [10, с. 262]

Виды кадрового менеджмента	Характеристика видов кадрового менеджмента	Наличие связи функций кадрового менеджмента со стратегией организации
Управление кадрами	Минимальный набор функций кадровой службы	Явно не выражена
Управление персоналом	Жизненный или трудовой цикл работника ориентированный на выполнение определенных стратегических целей организации.	Фрагментарные элементы
Управление человеческими ресурсами	Жизненный или трудовой цикл работника, ориентированный как на выполнение определенных стратегических целей организации так и на получение конкурентных преимуществ	Прямая зависимость

Однако, заявленная на предприятии, система кадрового менеджмента может выполняться с разным уровнем вероятности успеха. Лучше всего это можно описать с помощью степеней организационной зрелости. Согласно Модели зрелости (Capability Maturity Model – СММ) существуют следующие уровни:

1. Начальный уровень – процессы выполняются индивидуально для каждого конкретного случая.

2. Уровень Повторяющихся Процессов – процессы становятся повторяющимися и организованы таким образом, чтобы качество услуг стало повторяющимся.

3. Уровень Документированных Процессов – процессы в организации доку-

ментированы, стандартизированы и интегрированы.

4. Уровень Управляемых Процессов – организация оценивает полученные результаты и использует их для повышения качества предоставляемых услуг.

5. Уровень Оптимизирующихся Процессов – организация постоянно оптимизирует свои процессы с целью повышения качества услуг или разработки новой технологии или сервисов.

Таким образом, состояние дел на предприятии можно определить при помощи решетки зрелости кадрового менеджмента (рис. 1).

1						Вид- кадр. мен.
2						
3						
	1	2	3	4	5	Организационная зрелость

Рис. 1. «Решетка» определения степени организационной зрелости вида кадрового менеджмента, используемого на предприятии

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «вид кадрового менеджмента» по шкале от 1 до 3. Горизонтальная ось ранжирует «степень организационной зрелости» по шкале от 1 до 5. Состояние кадрового менеджмента на предприятии определяется обоими этими критериями. Всего получается 15 позиций (3x5), т.е. 15 вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы.

Можно описать наиболее характерные позиции матрицы. Например, позиция с координатами (1,1) означает, что управление кадрами выполняется индивидуально для каждого конкретного случая, а (2,3) – управление персоналом документировано, стандартизировано и интегрировано.

Для определения конкретных позиций необходимо использовать тестовые вопросы, возможно стоит выделить больше, чем 3 позиции для вертикальной оси «вид кадрового менеджмента».

Библиографический список

1. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.
3. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, –2006. – 240 с.
4. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, – 2007. – 448 с.

5. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-воЮрайт, 2014. – 526 с.
6. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, – 2014. – 381 с.
7. Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс /сост. Л.Г. Соколова, Т.А. Полякова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006. – 55 с.
8. Соколова, Л.Г. Оценка результатов кадрового менеджмента в условиях функционирования системы управления персоналом / Л.Г. Соколова, В.А. Оглоблин, // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 3.
9. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами (сборник статей) / Гос. ун-т - Высш. шк. экономики, Ин-т практической психологии; под ред. Т. Ю. Базарова. Москва, 2010.
10. Оглоблин, В.А. Один из подходов к классификации функций кадрового менеджмента / В. А. Оглоблин // Научные преобразования в эпоху глобализации: сборник статей Международной научно-практической конференции (1 мая 2017 г., г. Уфа). В 4 ч. Ч. 1. – Уфа: АЭТЕРНА, 2017. – С. 260-265.

DEVELOPMENT OF THE «GRID» DEGREES OF ORGANIZATIONAL MATURITY OF PERSONNEL MANAGEMENT

M.V. Vikhoreva, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*
Irkutsk State Transport University
(Russia, Irkutsk)

Abstract. *The article justifies the importance of using the theories of human resources teams to reduce costs and increase the degree of adaptability of enterprises. A study of the relationship between the concepts of «human resources management», «personnel management» and «human resources management» is being carried out. The result of the study is that all these concepts are types of personnel management. The efficiency of the enterprise will also be influenced by the degree of organizational maturity, which makes it possible to offer a «grid» for determining the degree of organizational maturity of personnel management.*

Keywords: *personnel management, personnel management, human resources management, «lattice» of the degree of organizational maturity of personnel management, increasing the degree of adaptability of the enterprise, reducing personnel costs.*