

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ОБЪЕКТ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

Катунина Ирина Владимировна

канд. экон. наук, зав. кафедрой ОмГУПС, г. Омск

E-mail: ikatunina@mail.ru

Эффективность управления организацией представляет собой важную народохозяйственную проблему, от решения которой зависит не только конкурентоспособность компании и ее текущие финансовые результаты, но и собственно выживание в долгосрочной перспективе. Понимание решающей роли эффективного менеджмента в современных условиях хозяйствования привело к бурному развитию систем управления эффективностью, в том числе и систем измерения и оценки эффективности работы организации. Управление человеческими ресурсами (УЧР), выступая одним из важнейших направлений управленческой деятельности современного предприятия, также нуждается в «управленческой надстройке», позволяющей не только измерять и оценивать эффективность УЧР в организации, но своевременно регулировать процессы УЧР с целью повышения их эффективности.

Целью настоящей статьи является рассмотрение УЧР как объекта управления эффективностью и исследование условий, при которых система управления эффективностью УЧР способна выполнять функции самоорганизации и самоуправления, осуществляя проблематизацию и (пере)нормирование деятельности по УЧР.

Системы управления эффективностью УЧР получили распространение сравнительно недавно. В мировой практике оценочные процедуры применительно к УЧР начали применять в 1970-е гг., став популярными к

**Материалы международной заочной научно-практической конференции
«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

15 июня 2010 г.0020

концу 1990-х. Тем не менее, общепринятых стандартных методик управления эффективностью УЧР на сегодняшний день не существует, более того, нет даже стандартного способа для проведения оценки деятельности УЧР-подразделения.

Система управления эффективностью УЧР при ее надлежащей реализации позволяет осуществлять самоорганизацию и самоуправление в системе УЧР на основе применения механизма «двойных» или рефлексивных петель. Дело в том, что УЧР, рассматриваемое не как стихийный процесс, а сознательно направляемый и регулируемый, предполагает наличие диагностических, сигнальных и регулирующих систем, позволяющих оценить процесс и результат деятельности по УЧР, их соответствие поставленным целям развития организации и ее человеческих ресурсов, осуществить регулирующие вмешательства в деятельность субъектов УЧР. Данные задачи решаются путем создания систем управления эффективностью деятельности по УЧР.

В концептуальном плане формирование системы управления эффективностью УЧР предполагает проработку методологии реализации управленческого цикла применительно к деятельности субъектов-участников УЧР, отражающей разделяемый в организации подход к принятию управленческих решений и их реализации. Важнейшее значение имеет построение «бизнес-модели УЧР», под которой мы понимаем (ре)конструкцию ключевых процессов в организации, обеспечивающих ее развитие, их целей и механизмов воздействия системы УЧР на данные процессы. Построенная «бизнес-модель УЧР» должна быть институционализирована как в системе УЧР, так и в организации в целом, что означает формирование разделяемого субъектами УЧР и всеми заинтересованными сторонами видения ключевой роли системы УЧР в процессах развития организации и достижения

стратегических целей. Институционализированная в организации «бизнес-модель УЧР» позволяет непротиворечиво операционализировать ее в виде стратегий, программ УЧР, систем оценки и измерения эффективности УЧР.

В организационном плане формирование системы управления эффективностью УЧР предполагает решение вопросов, связанных с разработкой отмеченных нами систем и ИТ-поддержкой их осуществления:

- организацией сбора, измерения, анализа и интерпретации данных, а также внешней и внутренней информации, прямо или косвенно связанной с деятельностью по УЧР;

- структурирование организационной системы УЧР, процессов реализации УЧР-практик и адекватной инфраструктуры;

- обеспечение прозрачности, понятности, объективной интерпретации результатов, характеризующих эффективность деятельности по УЧР.

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблеме управления эффективностью организации в целом [1, 2, 4], УЧР в частности [5], а также теоретико-методологические разработки автора в области построения контроллинговых систем [3] и консалтинговое сопровождение их внедрения, позволили построить типовой рефлексивный цикл, осуществляемый в системе управления эффективностью УЧР, включающий следующие блоки, связанные между собой петлями прямой и обратной связей (см. рис. 1):

- «бизнес-модель УЧР» – концептуализация представлений о ключевых процессах в организации, обеспечивающих ее развитие, и целях развития; механизмах воздействия системы УЧР на данные процессы и реконструкция данных механизмов в терминах деятельности по УЧР и ее результатах;

- программа УЧР – выступает результатом операционализации «бизнес-модели УЧР», содержит цели деятельности по УЧР, модели контекста функционирования «бизнес-модели УЧР» (выявление факторов и имеющихся ограничений, влияющих на осуществление деятельности по УЧР, моделирование механизма их влияния), планы деятельности УЧР (стратегии, политики, программы, планы мероприятий). Учитывая специфику деятельности по УЧР, на наш взгляд, наиболее приемлемым методом разработки программы деятельности УЧР выступает сценарное планирование;

- мониторинг УЧР – является результатом операционализации «бизнес-модели УЧР» и программы деятельности по УЧР, включает в себя системы измерения и оценки эффективности деятельности по УЧР, что предполагает формирование стандартов деятельности по УЧР (в терминах отношения к труду, трудового поведения, результативности труда сотрудников, вовлеченных в деятельность по УЧР), измерение и оценку их соблюдения (достижения);

- регулирование УЧР – выступает результатом программирования деятельности по УЧР и сопряжено с результатами измерения и оценки эффективности этой деятельности, содержит широкий спектр управленческих воздействий, осуществляемых применительно к субъектам УЧР. Такая система должна включать в себя взаимоувязанные функциональные системы: стимулирования труда, оценки персонала, развития сотрудников, вовлеченных в процессы УЧР, и т. д.

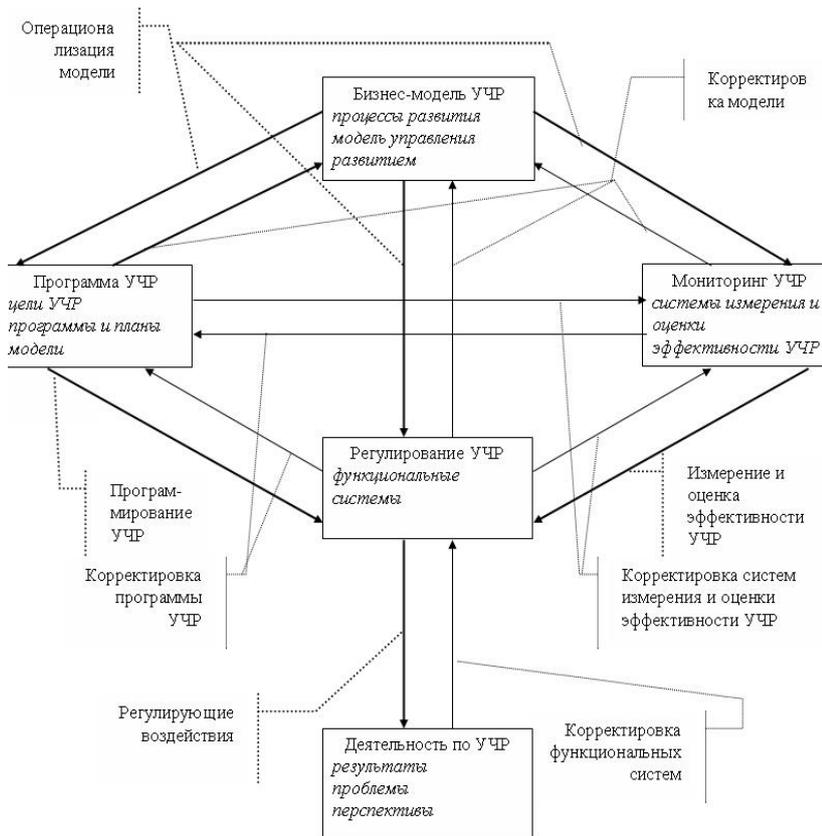


Рис. 1. Рефлексивная организация системы управления эффективностью УЧР

Основным преимуществом представления рефлексивной организации системы управления эффективностью УЧР наряду с возможностью решения классических для систем данного типа задач (операционализация видения и стратегии в сфере УЧР с целью формирования руководства к действию; мобилизация лиц, вовлеченных в процессы УЧР, на достижение целей развития организации и человеческих ресурсов; фокусирование усилий и инициатив сотрудников; распределение ресурсов – бюджета времени, материальных средств на осуществление развивающих мероприятий) выступает обеспечение стратегического, развивающего характера обратной связи в системе. В предлагаемой системе управления эффективностью УЧР предусмотрены три уровня реализации обратной связи:

- цикл «регулирование УЧР – деятельность по УЧР» проблематизирует применяемые к субъектам-участникам УЧР управленческие воздействия или «УЧР-практики для УЧР-субъектов»;

- цикл «{программа УЧР – мониторинг УЧР} – регулирование УЧР» инициирует пересмотр программ в сфере УЧР, стандартов эффективности деятельности по УЧР и методов их оценки;

- цикл «бизнес-модель УЧР» – {программа УЧР – мониторинг УЧР}» обеспечивает проблематизацию представлений о механизмах воздействия системы УЧР на процессы организационного развития.

Таким образом, петли обратной связи, отражающие разные уровни проблематизации (систем и структур управления деятельностью по УЧР, программы деятельности по УЧР, систем оценки и измерения эффективности УЧР, а также самой «бизнес-модели УЧР»), формируют «управленческую надстройку» в системе УЧР, отвечающую за саморегулирование и жизнеспособность системы УЧР. В связи с наличием двойных петель обучения мы полагаем возможным считать систему управления эффективностью УЧР обучающейся. Способ построения этих двойных петель обучения (а в нашей модели и двойной петли второго и третьего порядка, предполагающих «методологический выход»), количество вовлеченных в процесс обучения субъектов УЧР будут определять конфигурацию системы субъекта УЧР, распределение полномочий, доминирование того или иного механизма координации деятельности по УЧР.

Отметим основные сложности, сопровождающие разработку и внедрение системы управления эффективностью УЧР.

Во-первых, несмотря на бурное развитие систем оценки эффективности проблема адекватной оценки эффективности деятельности по УЧР остается не

решенной. распространенными в современной управленческой практике концепциями оценки эффективности считаются следующие:

- критические факторы успеха и ключевые показатели эффективности – Critical Success Factor & Key Performance Indicator (CFS & KPI);
- сбалансированная система показателей – Balanced Scorecard (BSC): Д. Нортон, Р. Каплан; Р. Экклз; Р. Мейсел; К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс (пирамида эффективности); К. Адамс, П. Робертс (модель Effective Progress and Performance Measurement – EP2M);
- добавленная экономическая стоимость – Economic Value Added (EVA Scorecard): S. Stewart;
- традиционная французская система Tableau de bord и ее современные варианты Carnet de bord équilibré (Ж. Хоффекер, К. Гольденберг) и Tableau de bord équilibré (М. Жерво);
- критерии Балдриджа – Baldrige Criteria for Performance Excellence;
- процессно-ориентированный анализ прибыльности – Activity-based Profitability Analysis (ABPA): М. Мейер.

Многообразие систем не смогло решить проблемы наличия показателей эффективности деятельности по УЧР, не содержащих информацию о результатах развития в будущем; частного характера нефинансовых показателей, не позволяющие распространить эти показатели на всю компанию и тем самым обеспечить сопоставимость (например, результаты обучения или изменения трудового поведения); снижения пригодности показателей, вызванное потерей способности «улавливать» различия в уровне эффективности деятельности отдельных субъектов УЧР (например, «поведение, ориентированное на контроль» или рост профессионального мастерства в сфере УЧР); сложности применения показателей к компенсациям сотрудников.

Во-вторых, ключевым фактором результативности применяемой системы управления эффективностью УЧР выступает адекватная «бизнес-модель УЧР». Эффективность – категория сложная, многофакторная, мультиатрибутивная, нелинейная в том смысле, что разложение итоговой эффективности на линейные причинно-следственные зависимости между отдельными показателями в системе, характерные для приведенных выше классических систем оценки, является грубым приближением и отражает субъективную точку зрения разработчика на бизнес-модель УЧР. На практике, с одной стороны, процессы УЧР, обеспечивающие развитие организации и человеческих ресурсов, довольно сложно выделить в общей сети деятельности организации, а с другой, результат деятельности по УЧР сложно формализовать, следовательно, измерить и оценить. В итоге измерению и оценке подвергается не столько результат деятельности по УЧР, обеспечивающей развитие организации и человеческих ресурсов, сколько те результаты, которые можно измерить и оценить. Стоит отметить и сложность доказательства предпочтительности критериев и показателей эффективности деятельности по УЧР, влекущую за собой произвольность и субъективизм в выборе. В таких условиях собственно об управлении эффективностью деятельности по УЧР говорить не приходится, поскольку нельзя управлять тем, что нельзя измерить, и нельзя улучшить то, что нельзя измерить. А поскольку выполняются те вещи, которые измеряются, происходит подмена управления эффективностью деятельности по УЧР на управление теми процессами, результаты которых измеряются и оцениваются.

В-третьих, система управления эффективностью деятельности по УЧР реализуется в рамках структуры и инфраструктуры УЧР, функционально ими организуется. Это означает, что организационная структура УЧР, сеть

коммуникаций, посредством которой не только реализуются УЧР-практики, но и формируется представление у заинтересованных сторон (членов трудового коллектива, администрации, собственников) о ключевой роли системы УЧР в процессах развития организации и достижения стратегических целей, ясности и справедливости применения политики в области УЧР, определяют субъектов и ролевую структуру системы управления эффективностью УЧР.

Таким образом, любая система управления эффективностью УЧР не гарантирует профессионализм деятельности по УЧР, а лишь направляет усилия сотрудников в заданное русло. Любое ужесточение контроля деятельности вызывает многообразие поведенческих реакций, ориентированных на контроль. Способность системы управления эффективностью УЧР выступать механизмом самоорганизации и самоуправления зависит от сложности ее рефлексивной организации как многоуровневой обучающейся системы: наличия и актуализации «двойных» петель обучения, с помощью которых система УЧР может самостоятельно без внешнего вмешательства осуществлять коррекцию и регулирование деятельности по УЧР.

Список литературы:

1. Духонин Е. Б. Управление эффективностью бизнеса [Текст] / Е. Б. Духонин. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. – 269 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
3. Катунина И. В. Технологии банковского менеджмента: Монография [Текст] / И. В. Катунина. – Омский гос. ун-т путей сообщения. Омск, 2008. – 123 с.

4. Коккинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Текст] / Г. Коккинз. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 318 с.
5. Хьюзlid М. А., Ульрих Д., Беккер Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность [Текст] / М. А. Хьюзlid, Д. Ульрих, Б. И. Беккер. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.