

УДК 331.103.226

РОТАЦИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Оглоблин В.А.,

Иркутский государственный университет путей сообщения, Иркутск,
email: ogloblinva@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается вопрос повышения конкурентоспособности предприятия за счет использования инструментов управления человеческими ресурсами. Обосновывается актуальность применения концепции управления человеческими ресурсами прогнозом исчезновения физического и/или монотонного труда, что исключит применение классической теории управления персоналом и потребностью разработки уникальных продуктов. Проводится исследование точек зрения на способы управления человеческими ресурсами, делается вывод о недостаточной глубине его результатов. Проводится анализ авторских точек зрения на исследуемый вопрос и предлагается классификация данных определений. Предлагается аналогия с командной спортивной игрой, исходя из чего выделяется ротация как способ сплотить коллектив в команду, оптимизировать бизнес-процессы и создать условия для развития персонала. Автором формулируется свое определение управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, ротация, развитие персонала, стиль управления, организационная зрелость.

ROTATION AS A KEY FACTOR IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM

Ogloblin V.A.,

Irkutsk State Transport University, Irkutsk,
email: ogloblinva@mail.ru

Abstract. The article discusses the issue of increasing the competitiveness of an enterprise through the use of human resource management tools. The relevance of applying the concept of human resource management to the prediction of the disappearance of physical and/or monotonous labor is justified, which will exclude the application of the classical theory of personnel management and the need to develop unique products. A study of the points of view on the methods of managing human resources is being carried out, a conclusion is made about the insufficient depth of its results. An analysis of the author's points of view on the issue under study is carried out and a classification of these definitions is proposed. An analogy with a team sports game is proposed, based on which rotation stands out as a way to unite the team into a team, optimize business processes and create conditions for the development of personnel. The author formulates his definition of human resource management.

Keywords: human resource management, rotation, staff development, management style, organizational maturity.

Можно ожидать, что объем физического и/или монотонного труда со временем в организациях будет сокращаться. Действительно, тенденции развития цифровизации определенно подтверждают этот факт. Поэтому и классическая теория управления персоналом будет все менее востребована, так как исчезнет сама при-

чина относиться к работникам как к придаткам машины. Возможно, останется какое-то количество таких предприятий в качестве объектов промышленного туризма. Остальные предприятия массового производства будут роботизированы, что позволит снизить себестоимость товаров и услуг и вытеснить с рынка конкурентов, продолжающих использовать человеческий физический труд.

Конкурентное преимущество получают предприятия, предлагающие на рынке не массовые продукты, а с учетом индивидуальных запросов потребителей или даже уникальные [1]. Существует возможность, при которой роботизированные производства смогут работать в режиме учета индивидуальных требований клиентов, используя возможности информационных технологий [2], но получить уникальный продукт не выйдет из-за ограниченного функционала искусственного интеллекта (перспективы привить креативность ИИ достаточно туманны). Таким образом, можно предположить, что конкурентное преимущество получают предприятия, концентрирующиеся на создании уникальных продуктов, для чего им придется использовать концепцию групп теорий управления человеческими ресурсами. Однако общепринятой методики, описывающей как должна выглядеть система управления персоналом организации для использования методов управления человеческими ресурсами, не существует.

Материал и методы исследования

Так, например, Лыimoreва О.А. и Шаев Т.Р. считают, что для управления человеческими ресурсами свойственны следующие функции управления: «...планирование человеческих ресурсов на основе имеющихся и прогнозируемых рабочих мест, развитие индивидуальных особенностей и повышение квалификации, ведение активной кадровой политики, повышение инвестиций в качества условий труда, планирование затрат на персонал в пределах общих затрат предприятия, стимулирование адаптивной корпоративной культуры...» [3]. Они же указывают на недостатки «...управления человеческими ресурсами: несовместимость командной работы и индивидуальной оплаты труда в зависимости от его эффективности, нет роста затрат на обучение и повышения квалификации персонала и т.п.»

Костенко, Е. П. (ранее Пацукевич В.Ю.) определяет черты японского подхода к управлению человеческими ресурсами: «...пожизненный найм и система трудового стажа, система кадровой ротации, система репутации, система образования и подготовки на предприятии, кружки качества, интенсивное общение служащих с руководством...» [4,5].

Шабурова А.В. и Самойлюк Т.А. различают две школы управления человеческими ресурсами: «...модель соответствия Мичиганской школы и модель Гарвардской школы [6]. Модель соответствия Мичиганской школы требует совпадения стратегии организации с системой управления человеческими ресурсами и структурой организации. Эта модель выделяет цикл человеческих ресурсов: соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам (отбор); управление показателями результативности труда (аттестация); «прозрачная» система вознаграждения, стимулирующая работников к результативному труду в долгосрочной перспективе (вознаграждение); развитие профессиональных компетенций работников (развитие). Гарвардская школа основывается на двух предположениях: ответственность за стратегию и политику в сфере персонала в основном лежит на руководителях среднего звена управления и работники должны вырабатывать правила, которые создают условия для развития деятельности персонала...». Как следствие

«...совершенствуется организация труда, изменяется стиль управления, учитываются интересы всех участников организации, что повышает приверженность работников организаций, эффективность инвестиций в персонал и уровень согласованности трудовой деятельности...» [6].

Романова Л.В. предлагает свою модель системы управления человеческими ресурсами организации, базирующуюся на требованиях: 1) встроенность в общую систему управления организацией; 2) представляет из себя комплекс подсистем по регламентации, рекрутингу, развитию, рычагов стимулирования и религии (рутина); 3) системообразование на основе преодоления проблем при помощи следующего алгоритма – анализ управленческой ситуации, формирование проблемного поля, выработка рекомендаций, обеспечение внедрения с учетом стадии жизненного цикла организации [7].

Горба Е.Г. (ранее Терновский О.А. и Шумская Е.Н.) предлагает «...модель системы управления человеческими ресурсами в которой стратегия предприятия связана со стратегией управления человеческими ресурсами, использующая организационную структуру управления персоналом, методы управления персоналом, кадровую политику и конкурентные преимущества ... необходимо будет произвести формирование человеческих ресурсов (планирование потребности в персонале, маркетинг персонала, формирование компетенций, подбор и отбор персонала, формирование корпоративной культуры), чтобы эффективно использовать человеческие ресурсы (оценка персонала, аттестация персонала, мотивация труда, стимулирование труда, разрешение конфликтных ситуаций) с последующим развитием человеческих ресурсов (внутреннее и внешнее обучение персонала, повышение квалификации, переподготовка, создание кадрового резерва)» [8,9].

Аранжин В.В. обобщил точки зрения разных авторов на «...условия применения концепции управления человеческими ресурсами: 1) взаимосвязь корпоративной и стратегии управления человеческими ресурсами; 2) долгосрочные финансовые инвестиции в персонал для его эффективной работы; 3) система мотивации и стимулирования персонала должна носить комплексный характер; 4) ориентация организации на командные формы работы; 5) организационная структура должна быть изменчивой, гибкой и адаптивной...» [10].

Епишкин И. А. выделяет отличительные черты управления человеческими ресурсами от управления персоналом: «...1) любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами; 2) персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покидает; 3) понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия; 4) любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров; 5) в управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты; 6) конкретное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры находится работник...» [11,12].

Мацкевич С. А. считает, что при управлении человеческими ресурсами используются следующие методы управления: самоопределение, планирование карьеры, «охота за головами», командообразование, психологическое консультирование, коллективные/игровые формы подготовки, целевые стажировки, самообразование, рефлексия совместной деятельности [13].

Результаты исследования и их обсуждение

На основании приведенных данных, сконцентрированных в таблице 1 можно сделать определенные выводы, сравнивая с действующим предприятием, на котором используется концепция управления человеческими ресурсами.

Таблица 1

Анализ мнения авторов на применение концепции управления человеческими ресурсами

№	Авторы или «научная школа»	Характерные черты управления человеческими ресурсами	Комментарий
1	Лыморева О.А. и Шаев Т.Р.	• «... планирование персонала (прогноз рабочих мест), • развитие индивидуальных особенностей и повышение квалификации персонала, • ведение активной кадровой политики, • повышение уровня инвестиций в качество условий труда, • планирование затрат на персонал в пределах общих затрат предприятия, • стимулирование адаптивной корпоративной культуры...» [3]	Перечислены функции управления человеческими ресурсами. Функция «планирование персонала» неявно указывает на существование стратегии организации. Кадровая стратегия направлена на удержание персонала.
2	Костенко Е.П. (ранее Пацукевич В.Ю.)	• «...пожизненный найм и система трудового стажа, • система кадровой ротации, • система репутации, • система образования и подготовки на предприятии, • кружки качества, • интенсивное общение служащих с руководством...» [4,5]	Перечислены функции управления человеческими ресурсами. Особенно выделен процесс коммуникации на предприятии.
3	модель соответствия Мичиганской школы	• «...совпадение стратегии организации с системой управления человеческими ресурсами и структурой организации, • соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам (отбор); • управление показателями результативности труда (аттестация); • «прозрачная» система вознаграждения, стимулирующая работников к результативному труду в долгосрочной перспективе (вознаграждение); • развитие профессиональных компетенций работников (развитие)...» [6]	Указано на существование стратегии и средства ее достижения. Перечислены функции управления человеческими ресурсами.
4	модель Гарвардской школы	• «...ответственность за стратегию и политику в сфере персонала в основном лежит на руководителях среднего звена управления; • работники должны вырабатывать правила, которые создают условия для развития деятельности персонала...» [6]	Указано на существование стратегии и средства ее достижения. Основной фактор – развитие деятельности персонала.

продолжение табл. 1

продолжение табл. 1			
5	Романова Л.В.	«...1) встроенность в общую систему управления организацией; 2) представляет из себя комплекс подсистем по регламентации, рекрутингу, развитию, рычагов стимулирования и религии (рутина); 3) системобразование на основе преодоления проблем при помощи следующего алгоритма – анализ управленческой ситуации, формирование проблемного поля, разработка рекомендаций, обеспечение внедрения с учетом стадии жизненного цикла организации...» [7]	Указан фактор вовлеченности всего персонала. Перечислены функции управления человеческими ресурсами. Указан фактор командообразования персонала.
6	Горба Е.Г. (ранее Терновский О.А. и Шумская Е.Н.)	«...стратегия предприятия связана со стратегией управления человеческими ресурсами, использующая организационную структуру управления персоналом, методы управления персоналом, кадровую политику и конкурентные преимущества...» [8,9]	Указано на существование стратегии и средства ее достижения.
7	Аранжин В.В.	«...1) взаимосвязь корпоративной и стратегии управления человеческими ресурсами; 2) долгосрочные финансовые инвестиции в персонал для его эффективной работы; 3) система мотивации и стимулирования персонала должна носить комплексный характер; 4) ориентация организации на командные формы работы; 5) организационная структура должна быть изменчивой, гибкой и адаптивной...» [10]	Указано на существование стратегии и средства ее достижения. Указан фактор командообразования персонала. Перечислены функции управления человеческими ресурсами.
8	Епишкин И. А.	«...1) любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами; 2) персонал предприятия – это не только работники предприятия, но и те, кто на предприятие придет, и те, кто его покидает; 3) понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия; 4) любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров; 5) в управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты; 6) конкретное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры находится работник...» [11,12]	Указано на существование стратегии и средства ее достижения. Выделен фактор – этап жизненного цикла организации.
продолжение табл. 1			

9	Мацкевич С.А.	«...самоопределение, планирование карьеры, «охота за головами», командообразование, психологическое консультирование, коллективные/игровые формы подготовки, целевые стажировки, самообразование, рефлексия совместной деятельности...» [13]	Перечислены функции управления человеческими ресурсами.

Источник: разработано автором на основании [3-13].

Таким образом, можно заметить, что управление человеческими ресурсами в основном связывается с используемыми функциями, общепринятыми на данный момент. Часть авторов выделяют как основную роль стратегии в управлении человеческими ресурсами. И наконец, незначительная часть авторов указывают на функции управления человеческими ресурсами, находящимися на стадии признания. Можно утверждать, что все определения управления человеческими ресурсами используют подходы:

1) функции управления человеческими ресурсами (общепринятые и/или вновь предлагаемые);

2) стратегия как основной фактор управления человеческими ресурсами. Именно стратегия определяет инструменты (функции) управления человеческими ресурсами, поэтому в результате данного исследования дадим определение с использованием основного фактора — стратегии.

Сделаем предположение, что концепция управления человеческими ресурсами была «подсмотрена» из командных спортивных игр (например, хоккей). Проведем аналогию — на поле выходят по пять игроков (вратарь постоянно на площадке). Игроки имеют свою специализацию (как и работники), но в зависимости от обстоятельств могут друг друга подменять. Результат игры зависит не только от их индивидуального мастерства, но и сыгранности внутри смены. Чем лучше они играют, тем больше шансов победить конкурентов и завоевать симпатии зрителей. Среди них есть «звезды», молодые игроки, «середняки» и с каждым заключен контракт на оплату их мастерства. «Звезды» получают больше, но для молодых это как раз стимул стараться лучше. Тренер дает установки, ему важен результат, но не контроль за каждым движением игрока на площадке. Тренер, по аналогии, будет руководителем с демократическим стилем управления. Команда станет таковой только после преодоления трудностей. В этом ей помогут лидеры (или таланты). Как видим, полное соответствие (с учетом специфики) с управлением человеческими ресурсами.

На основе всего рассмотренного можем выдвинуть следующее предложение. Ключевой возможностью создать систему управления человеческими ресурсами следует считать проектирование рабочих мест, исходя из возможностей сотрудников. Именно так можно обеспечить условия для наиболее эффективной работы персонала. Однако, требование одновременно развивать персонал приведет к тому, что конфигурация рабочих мест будет часто обновляться. Один руководитель не сможет вовремя справиться с этими двумя задачами. Найм сотрудника для помощи руководителю неэффективен, поскольку это будет ничем не отличаться от практики найма контролирующих сотрудников при использовании классической теории управления персоналом. Контролеров уволили, дав возможность самим производственным

кам оценивать результаты своего труда. Поэтому, проектирование рабочих мест и развитие своих способностей должны делать сами работники. Задача напоминает рассказ Мюнхгаузена о том, как он вытащил себя за волосы из болота. Исключая руководителя и самого работника, приходим к выводу, что такую роль на себя возьмет один из коллег сотрудника. Для этого ему надо знать по данному направлению работы больше, чем сам работник. И так для каждого члена коллектива. Помимо решения задачи по развитию персонала предложенный механизм позволит развивать организационную культуру (не корпоративную! [14]), что в свою очередь является поддерживающим фактором нужного поведения работников. Таким образом, приходим к выводу, что такая функция как ротация сможет обеспечить эти условия. В соответствии с этими заключениями можно предложить следующее определение управления человеческими ресурсами — стратегия предприятия связана и определяется в значительной степени стратегией управления человеческими ресурсами, а именно наиболее эффективным использованием возможностей работников с постоянным развитием их знаний, умений и навыков путем ротации сотрудников внутри организации.

Выводы

Ротация персонала позволит постоянно оптимизировать бизнес-процессы, что соответствует высшим этапам модели организационной зрелости. Такое достижение, как правило, соответствует глобально известным компаниям, имеющим значительный коммерческий успех на рынке. А если ротацию повторять регулярно, то это создаст условия для обучения и развития персонала.

Литература

1. Губанова С.Е., Внучков Ю.А., Михайлова Л.В. Эволюция управления человеческим ресурсом организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 4. С. 47-54. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-4-47-54.
2. Оглоблин В.А. Направление развития понятия функции контроля // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 11-2(93). С. 77-80. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-11-2-77-80.
3. Лыморева О.А., Шаев Т.Р. Развитие УЧР в организациях в России: проблемы, тенденции, перспективы // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 (57). С. 181-186.
4. Пацукевич В.Ю. Особенности японского подхода к управлению человеческими ресурсами // Евразийский союз ученых. 2015. № 11-4 (20). С. 101-103.
5. Костенко Е.П., Маличенко И.П. Сравнительный менеджмент и национальные модели управления персоналом. Ростов-н/Д.: Фонд инноваций и экономических технологий «Содействие — XXI век», 2017. 268 с.
6. Шабурова А.В., Самойлюк Т.А. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами // Теория и практика общественного развития. 2016. № 2. С. 47-48.
7. Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами организации (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 1-5. С. 108-115.
8. Терновский О.А., Шумская Е.Н. Управление человеческими ресурсами как современная концепция управления персоналом на предприятии // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2020. № 2. С. 39-44. DOI: 10.25586/RNU.V9276.20.02.P039.

9. Горба Е.Г. Современная концепция управления человеческими ресурсами на предприятии // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2021. Т. 3, № 13. С. 90-93.

10. Аранжин В.В. Определение и анализ условий применения в управлении персоналом концепции управления человеческими ресурсами // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3, № 3. С. 171-187. DOI: 10.18334/lim.3.3.36156.

11. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: рекомендовано редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия для студентов направления 080200 «Менеджмент». М.: Московский государственный университет путей сообщения, 2013. 242 с.

12. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие по специальности «Управление персоналом». М.: Проспект, 2005. 444 с.

13. Мацкевич С.А. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами: теоретические подходы к определению понятий // Экономика, право и проблемы управления. 2019. № 9. С. 141-149.

14. Ершова К.Н., Вихорева М.В. Соотношение понятий организационной и корпоративной культуры // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 10-1(80). С. 128-131. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-10-1-128-131.