

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.27.82.035

Адаптация системы управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления компании

Полевая Елена Владимировна

Аспирант,
Российский университет дружбы народов,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: polevaya16@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена последовательности реализации процесса управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления. Представлена и рассмотрена сущность процесса интеграции как с позиции реализации сделок M&A, так и с позиции теории организации, как основополагающего принципа построения организационной структуры управления. Представлено определение интеграции организационной структуры управления, что предполагает необходимость организации последовательности исполнения процесса адаптации системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности реализации бизнес-процессов компании в условиях влияния факторов внешней среды.

Рассмотрена взаимосвязь и необходимость применения SHRM и сбалансированности систем BSC в новых условиях функционирования компании при проведении интеграции организационной структуры управления. Разработана последовательность этапов для достижения эффективности управления человеческими ресурсами с использованием методов SHRM и BSC, как важнейших факторов достижения нового вектора стратегического развития компании в условиях интеграции структуры управления.

Для цитирования в научных исследованиях

Полевая Е.В. Адаптация системы управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 9А. С. 326-334. DOI: 10.34670/AR.2020.27.82.035

Ключевые слова

Человеческие ресурсы, адаптация, эффективность, интеграция, организационная структура, методы управления, BSC, SHRM.

Введение

Человеческие ресурсы – это одна из важнейших составляющих в системе функционирования компании, эффективное управление которой позволяет достичь более высокой результативности ее деятельности.

В широком определении человеческие ресурсы представляют собой главное богатство общества, процветание которого невозможно без создания условий для их воспроизводства, развития и использования с учётом соблюдения интересов каждого человека [Кибанов, 2018].

В узком определении, в условиях функционирования компаний, человеческие ресурсы характеризуются качественной и содержательной стороной кадрового состава в форме трудового коллектива, представляя собой рабочую силу. Иными словами, человеческие ресурсы – это совокупность людей, их физические и индивидуальные, умственные способности, которые можно потенциально использовать в качестве производственного ресурса для повышения эффективности функционирования компании [Саенко, 2019].

Главным и основополагающим моментом, от которого зависит эффективность управления человеческими ресурсами, выступает организация процесса их адаптации в условиях интеграции организационной структуры управления.

Человеческие ресурсы – это ключевой ресурс компании, следовательно, управление адаптационным процессом при изменениях организационной структуры управления – это ключевая проблема, стоящая перед современной компанией, системой управления кадрами [Кобцева, 2018].

Интеграция организационных структур управления

Множество трудов зарубежных ученых посвящено изучению интеграции организационной структуры управления. Так, Майкл Х. Мескон определяет процесс интеграции организационной структуры управления, как механизм координации всех подразделений компании.

Современная система организационного управления компании делится на отдельные специализированные подразделения. Данная специализация подразделений применительно к организационной системе управления существенно повышает потенциальную эффективность организационной системы управления. Согласно теории непредвиденных обстоятельств П. Лоуренса и Дж. Лорша [Lawrence, 1967], соблюдение принципа эффективности организации, степени дифференциации и интеграции подразделений организационной структуры управления, - необходимы для достижения потенциальной эффективности используемой организационной структуры управления. В данном случае, под интеграцией понимается уровень сотрудничества, возникающий для реализации бизнес-процессов компании, обеспечивающий достижение ее целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в компании [Кузьмин, Высоковская, 2013].

На основе данных принципов построения выделяется модель Лоуренса-Лорша, в которой интеграция предполагает процесс объединения действий подразделений компании для реализации бизнес-процессов, как ее составных частей (рисунки 1).

Согласно модели Лоуренса-Лорша, первоначально, эффективность организации зависит от степени соответствия внешней среды и внутренней структуры компании.

В условиях неопределенной и нестабильной внешней среды структуры управления

являются менее формализованными, более децентрализованными в условиях реализации взаимного регулирования. Следовательно, при устойчивой и стабильной внешней среде, структура управления компании является более централизованной, стандартизированной и формализованной.

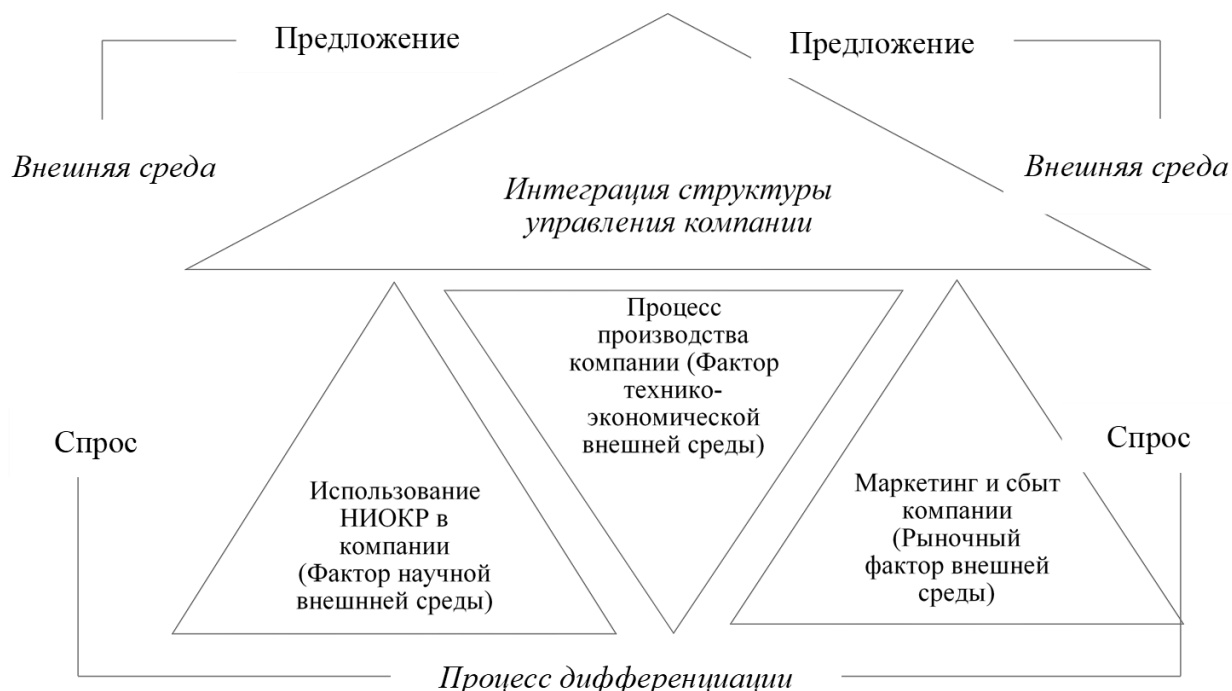


Рисунок 1 – Модель Лоуренса-Лорша

Степень дифференциации в подсистемах основана на удовлетворении требований к состоянию внешней среды, предполагая выделение бизнес-процессов и их реализацию в соответствии с требованиями внешней среды в условиях объединения определенности цели, степени формализации структуры, уровня межличностных взаимодействий и временных границ обратной связи. В свою очередь, степень интеграции должна соответствовать требованиям всей внешней среды функционирования компании.

Таким образом, с позиции П. Лоуренса и Дж. Лорша, интеграция представляет собой процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) компании для достижения главной цели, связанной с достижением эффективности реорганизации структуры управления [Lawrence, Lorsch, 1967].

Процесс интеграции организационных структур управления

Процесс интеграции рассматривается и с позиции объединения компаний, в условиях реализации сделок M&A, целью которой является координация функционирования подразделений организационной структуры управления для целей достижения эффекта синергии. С точки зрения реализации сделок M&A, интеграция организационной структуры подразделяется на горизонтальную и вертикальную, представляя собой объединение подразделений компании на вертикальном и горизонтальном уровне управления.

Таким образом, можно утверждать, что процесс интеграции организационной структуры

управления предполагает образование, развитие и укрепление вертикальных и горизонтальных организационных взаимодействий между подразделениями, на основе появления новых и укрепления имеющихся связей в системе организационной структуры управления.

Интеграция организационной структуры управления представляет собой процесс масштабного горизонтального и (или) вертикального объединения всех подразделений компании для усиления эффективности реализации бизнес-процессов, что является основой повышения эффективности функционирования компании, на основе устранения экономических, финансовых, технологических, маркетинговых проблем в ее развитии.

Адаптация системы человеческих ресурсов

Проблематикой в системе управления человеческими ресурсами при интеграции структуры управления, является невозможность достижения целей реорганизации при отсутствии адаптации системы управления персоналом в условиях нового вектора стратегического развития компании.

Адаптация системы управления человеческими ресурсами представляет собой систему эффективных мер, направленных на приспособление сотрудников к новым, стратегически заданным условиям функционирования компании для достижения более эффективной реализации бизнес-процессов.

В качестве новых, стратегически заданных условий функционирования компании понимается новый вектор ее стратегического развития. В свою очередь, система эффективных мер предполагает реализацию мероприятий, направленных на приспособление физиологических, психологических, профессиональных, административных факторов, присущих сотрудникам, под вновь выработанные бизнес-процессы, реализация которых осуществляется с использованием человеческих ресурсов.

В условиях трансформации организационных структур управления для достижения ее гибкости и стремлении к адаптации в условиях приспособляемости к влиянию факторов внешней среды, требуется использование новых технологий управления и, соответственно, нового направления в применении организационной культуры управления.

В условиях интеграции, представляется необходимым организовать эффективную систему адаптации человеческих ресурсов, под общую, вновь заданную стратегию развития компании, при реализации как вертикальной, так и горизонтальной интеграции организационной структуры управления.

Цели проведения адаптации человеческих ресурсов в условиях интеграции организационной структуры управления представлены на рисунке 2.

С точки зрения системы управления, применение принципа объективности при адаптации человеческих ресурсов является основополагающим, способствующим реализации приспособления персонала вновь заданным направлениям и целям развития компании в условиях реализованной интеграции структуры управления. С точки зрения мотивации, представляется важным проведение адаптации человеческих ресурсов через систему управления мотивацией [Бутко, 2016].

Также, необходимо решение вопроса в сопоставлении целей стратегического развития в соответствии с личностными характеристиками сотрудников, что позволит повысить эффективность реализации поставленных целей на разных этапах ее преобразования и достижения.



Рисунок 2 – Цели проведения адаптации человеческих ресурсов в условиях интеграции организационной структуры управления [Темираева, 2019]

Методы адаптации человеческих ресурсов

Динамичное изменение организационной структуры управления компании приводит к необходимости использования современной науки, предполагающей использование адаптационных методов при управлении персоналом компании.

Для реализации эффективного процесса адаптации, целесообразным является использование обучающих программ, применение психологических тренингов и анализа использования бонусных систем представляя собой применение систем мотивации и стимулирования.

Основополагающие методы адаптации человеческих ресурсов, имеющих практический опыт использования в российских компаниях, в условиях интеграции структуры управления, представлены на рисунке 3.

Следовательно, эффективность процесса интеграции основывается на управлении человеческими ресурсами, при соблюдении соответствующего уровня мотивации и стимулирования персонала.

В данном случае, актуально использование концепции стратегического управления человеческими ресурсами (от англ. – Strategic Human Resource Management, SHRM), как подхода, который связывает функцию управления человеческими ресурсами с целями ее стратегического развития на основе принятой бизнес-стратегии в условиях интеграции структуры управления компании [Кучеров, 2014].

Являясь относительно молодым направлением исследований в системе наук о труде, SHRM

изучает вопросы состыковки функции управления человеческими ресурсами со стратегией компании, что является особенно актуальным в условиях интеграции организационной структуры управления.

Важным инструментом в системе управления человеческими ресурсами в условиях адаптации при интеграции структуры управления, является применение сбалансированной системы показателей (от англ. – «Balanced scorecard», BSC), позволяющей установить и достигать запланированных результатов по каждому подразделению компании при заданном стратегическом развитии компании после ее реорганизации или реструктуризации. Применение BSC позволяет адаптировать использование человеческих ресурсов на основе достижения общей цели заданного направления стратегического развития, что способствует развитию компании и повышению ее конкурентоспособности.



Рисунок 3 – Методы адаптации человеческих ресурсов в условиях изменений организационной структуры управления [Мирошниченко, 2015]

Согласно использованию данных методов при повышении эффективности процесса адаптации, следует отметить возможность сбалансированности их использования.

Разработка этапов системы управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной системы управления

При управлении адаптацией человеческих ресурсов в организационной структуре управления, методом SHRM задается направление системы адаптации человеческих ресурсов с учетом стратегии развития компании. При этом, каждому подразделению задается спектр показателей с учетом нормативных (плановых) значений по их исполнению, что задает общую тенденцию исполнения плановых заданий, обеспечивая последовательность исполнения стратегии развития компании в разрезе каждого ее подразделения, что подразумевает использование BSC.

Разработка этапов системы управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления, с учетом сбалансированности использования SHRM и BSC, представлена на рисунке 4.

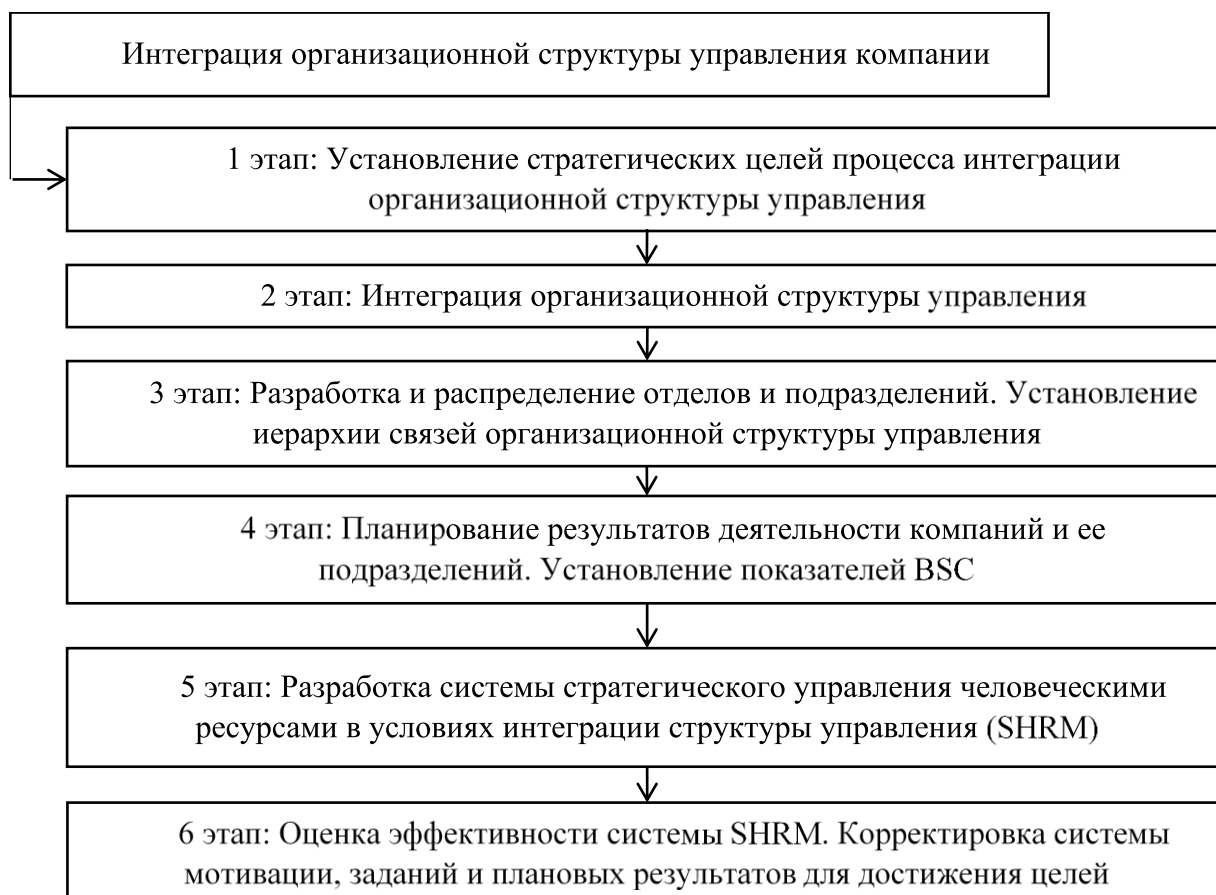


Рисунок 4 – Последовательность реализации этапов управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления

В соответствии с разработанной системой управления человеческими ресурсами в условиях интеграции структуры управления компании, следует отметить связь ее эффективности с поставленными задачами системы SHRM и BSC, что, в условиях недостаточной эффективности достижения заданных нормативов, требует пересмотра и проведения корректировки, для достижения соответствия заданному направлению в стратегическом развитии.

Заключение

Таким образом, следует отметить, что эффективность управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления зависит от качества системы высшего менеджмента и связана с четкостью поставленной цели интеграции. Будучи по своей природе дефицитными и индивидуальными, человеческие ресурсы компании способствуют достижению долгосрочной стратегической цели развития компании, что основано на реализации ресурсной концепции стратегического управления.

В системе управления человеческими ресурсами, при четко поставленных целях интеграции, образуется возможность выстраивания системы показателей BSC и SHRM, что, в

условиях соблюдения сбалансированности системы мотивации и выполнения плановых заданий, позволит достичь эффективности в достижении цели интеграции организационной структуры управления. Отмечена важность использования BSC и SHRM в совокупности, как взаимодополняющих методов оценки персонала и учета эффективности проводимой адаптации организационной структуры управления в условиях интеграции.

С учетом разработанной последовательности проведения адаптации человеческих ресурсов SHRM следует использовать, как систему стратегического управления адаптацией, а BSC – как оценку эффективности используемой системы SHRM. В случае необходимости, требуется проведение корректировочных действий системы SHRM, мотивации и стимулирования, заданных плановых заданий системы BSC, что позволит повысить эффективность процесса управления и адаптации человеческих ресурсов в условиях интеграции.

Библиография

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – 6-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2018. – 202 с.
2. Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента / Пер. с англ. О. Медведь. – 3-е изд., доп. – М.: «Вильямс», 2006. – 1070 с.
3. Бутко Е.Я. Управление человеческими ресурсами // Образовательные ресурсы и технологии. – 2016. – № 5(17). – С. 3-9 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-2>
4. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 1. – С. 100-104 // URL: <https://gucont.ru/efd/518280>
5. Кузьмин А.М., Высоковская Е.А. Теория обстоятельств Лоуренса-Лорша // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 7. – С. 11 // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20228605>
6. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия «Менеджмент». – 2014. – №1. – С. 98-116 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii>
7. Мирошниченко Ю.В. Адаптация персонала: опыт зарубежных и отечественных предприятий // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. – 2015. – № 1(2). – С. 26-29 // URL: http://www.magisterjournal.ru/docs/VM57_3.pdf
8. Саенко И.И. Стратегия управления персоналом // Journal of Economy and Business. – 2019. – №10-2(56). – С. 74-76 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-personalom-3>
9. Темираева Е.В. Адаптация персонала к изменениям в организации // Вестник науки и образования. – 2019. – № 17(71). – С. 33-36 // URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39548582>
10. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment. – Boston, Mass.: HBS Division of Research, 1967.
11. Role of HR Manager in People Enabling and People Empowerment // Management Study Guide, MSG // URL: <https://www.managementstudyguide.com/role-of-hr-manager=in=people-empowerment.htm>

Adaptation of the human resource management system in the context of integration of the company's organizational management structure

Elena V. Plevaya

Post-graduate student
Peoples' Friendship University of Russia,
117198, 6 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: plevaya16@gmail.com

Abstract

The article is devoted to the sequence of implementation of the human resource management process in the conditions of integration of the organizational structure of management. The essence of the integration process is presented and considered both from the point of view of M&A transactions and from the point of view of the organization theory as a fundamental principle of building an organizational management structure. The definition of the integration of the organizational management structure is presented, which implies the need to organize the sequence of execution of the process of adaptation of the human resource management system to improve the efficiency of the company's business processes under the influence of environmental factors.

The article considers the relationship and necessity of using SHRM and balancing BSC systems in the new conditions of the company's functioning during the integration of the organizational management structure. A sequence of stages has been developed to achieve the effectiveness of human resource management using SHRM and BSC methods as the most important factors for achieving a new vector of strategic development of the company in the conditions of integration of the management structure.

For citation

Polevaya E. V. (2020) Adaptatsiya sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami v usloviyakh integratsii organizatsionnoi struktury upravleniya kompanii [Adaptation of the human resource management system in the context of integration of the company's organizational management structure]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (9A), pp. 326-334. DOI: 10.34670/AR.2020.27.82.035

Key words

Human resources, adaptation, efficiency, integration, organizational structure, management methods, BSC, SHRM.

References

1. Kibanov A. J. personnel Management: textbook. – 6th ed., ster. – M.: KNORUS, 2018. – 202 p.
2. Michael H. Mescon, Michael Albert, And Franklin Hedowry. Fundamentals of management / Translated from English by O. Medved. – 3rd ed., additional – M.: "Williams", 2006. – 1070 p.
3. Butko E. Ya. human resource management // Educational resources and technologies. – 2016. – № 5(17). – P. 3-9 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-2>
4. Kobtseva E. N. Personnel adaptation: classification of types and indicators // Bulletin of the Voronezh state University. Series: Economics and management. – 2018. – no. 1. – P. 100-104 // URL: <https://rucont.ru/efd/518280>
5. Kuzmin A. M., E. A. Vysokovskiy contingency Theory of Lawrence-Lore // Methods of quality management. – 2013. – no. 7. – P. 11 // URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20228605>
6. Kucherov D. G. Strategic human resource management: origin and development of the concept // Bulletin of Saint Petersburg University, series "Management". – 2014. – №1. – Pp. 98-116 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resurs-AMI-birth-and-becoming-concepts>
7. Miroshnichenko Yu. V. personnel adaptation: experience of foreign and domestic enterprises // Problems and prospects of entrepreneurship development. – 2015. – № 1(2). – pp. 26-29 // URL: http://www.magisterjournal.ru/docs/VM57_3.pdf
8. Saenko I. I. Strategy of personnel management // journal of Economics and business. – 2019. – №10-2(56). – Pp. 74-76 // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategy-personnel-management-3>
9. Temiraev Adaptation to the changes of personnel in the organization // Bulletin of science and education. – 2019. – № 17(71). – Pp. 33-36 // URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39548582>
10. Lawrence P. R., Lorsch J. W. organization and environment. – Boston, Mass.: HBS research Department, 1967.
11. The role of the HR Manager in empowering people // management training manual, MSG // URL: <https://www-да.а guide to management .com/role-of-hr-manager=in=people-empowerment.htm>