Проблемы системы управления человеческими ресурсами в общественно-политических организациях

Рассадин Владомир Маркович
аспирант, Базовая кафедра Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», РЭУ им. Г.В. Плеханова, rassadinkapitany@mail.ru

Статья посвящена теме исследованию проблем системы управления человеческими ресурсами в общественно-политических организациях. Особое внимание уделяется попытке систематизировать проблемы управления человеческими ресурсами для последующей разработки организационно-управленческой модели. Важно отметить, что специфика данных организаций обусловливает необходимость расширенного понимания человеческих ресурсов, включающего не только штатных работников, но и активистов, волонтеров и иных участников, непосредственно вовлеченных в достижение организационных целей.

Цель исследования состоит в систематизации проблем управления человеческими ресурсами общественно-политических организаций по основным функциональным направлениям.

Методологическую основу исследования составили методы анализа, обобщения, сравнения, систематизации и типологизации научных подходов.

На основании анализа научной литературы выделены четыре взаимосвязанные группы проблем: подбор и привлечение человеческих ресурсов; их оценка; обучение и развитие; мотивация и стимулирование.

Показано, что использование традиционной модели управления персоналом применительно к общественно-политическим организациям ограничивается неоднородностью состава их человеческих ресурсов, различиями в основаниях участия, профессиональных характеристиках и мотивационных установках.

Обоснована необходимость взаимосвязи подбора, оценки, развития и стимулирования в рамках единой системы управления человеческими ресурсами.

Предложено рассматривать кадровое обеспечение общественно-политической организации как непрерывный процесс формирования и воспроизводства человеческого потенциала, обеспечивающего достижение ее целей.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, общественно-политические организации, управление человеческими ресурсами, кадровое обеспечение, подбор, оценка, развитие, обучение, мотивация, стимулирование.

Деятельность общественно-политических организаций имеет ряд особенностей, непосредственно определяющих содержание управления человеческими ресурсами. Достижение целей таких организаций обеспечивается не только деятельностью формального аппарата и штатных работников, но и участием лиц, характер взаимодействия которых с организацией может существенно различаться. Особое значение приобретают активность, инициативность, вовлеченность и готовность участников поддерживать цели организации.

В.Н. Саенко отмечает, что функционирование современных общественных объединений обеспечивают как специализированные и квалифицированные представители, так и отдельные участники и их группы. Особенно значима роль активистов и руководителей в общественных и волонтерских движениях. Автор связывает формирование общественного объединения с процессами поиска, отбора, развития и адаптации персонала или членов объединения [1].

Это позволяет поставить вопрос о границах категории «человеческие ресурсы» применительно к общественно-политическим организациям. Ее ограничение исключительно штатными сотрудниками представляется недостаточным. Человеческие ресурсы таких организаций образуют неоднородную совокупность лиц, принимающих участие в достижении организационных целей и различающихся по характеру связи с организацией, функциям, продолжительности участия, компетенциям и мотивации.

Теоретическим основанием такого понимания выступает концепция разнообразия человеческих ресурсов С. И. Сотниковой. Автор рассматривает человеческие ресурсы как гетерогенное множество и выделяет профессионально-квалификационную, ценностно-мотивационную и организационно-культурную формы их неоднородности [2]. В совокупности данные характеристики формируют сложные различия в квалификации, исполнительской дисциплине, мотивации, убеждениях и представлениях людей.

Применительно к общественно-политическим организациям такой подход приобретает особое значение. К. А. Котова показывает, что деятельность политических организаций предполагает различные внутренние и внешние формы активности. Внутренняя деятельность включает организационные и образовательные практики, а ее содержание зависит от ресурсной базы, структуры управления и решаемых задач, одной из которых выступает пополнение кадрового состава [5].

Сходные проблемы обнаруживаются в некоммерческом секторе. Т. И. Захарова, К. В. Садыкова и Д. Е. Стюрина отмечают, что управление человеческими ресурсами НКО охватывает весь спектр кадровых процессов, тогда как ограниченность возможностей материального вознаграждения повышает значение нематериальных стимулов, неформальных коммуникаций и личности руководителя [3].

Цель исследования - систематизировать основные проблемы системы управления человеческими ресурсами в общественно-политических организациях и определить их взаимосвязь в рамках основных функциональных HR-процессов. Научная новизна исследования состоит в систематизации проблем по четырем функционально взаимосвязанным направлениям - подбор, оценка, развитие и стимулирование - с учетом неоднородности субъектов участия. Методологическую основу исследования составили анализ, обобщение и систематизация положений научной литературы, сравнительный и системно-структурный методы.

Исходным условием анализа проблем управления является определение специфики самого объекта управления. В общественно-политической организации человек не всегда находится с организацией в отношениях, характерных для традиционной модели занятости. Наряду с профессиональными работниками в деятельности могут участвовать активисты, сторонники и волонтеры. Поэтому организационное участие может сочетать трудовые, общественные, проектные и добровольческие формы.

В.Н. Саенко обращает внимание на повышенную субъектность человеческих ресурсов общественных объединений. Участник способен самостоятельно принимать решения и критически оценивать предъявляемые ему задачи; в неформальных объединениях он может одновременно выступать объектом управления и проводником управленческой политики организации [1].

Следовательно, ключевая проблема системы управления заключается в необходимости работать не с однородной категорией «персонал», а с совокупностью различных человеческих ресурсов. Это обстоятельство непосредственно проявляется во всех последующих кадровых процессах.

Для достижения цели исследования рассмотрим проблемы подбора, оценки, развития и стимулирования в управлении человеческими ресурсами общественно-политических организаций.

Первой функциональной группой являются проблемы подбора и привлечения. Их значение определяется тем, что именно на данном этапе формируется человеческий потенциал организации.

М. Ю. Бруевич, Т. В. Данилова и И. А. Зелинская рассматривают правильно подобранный кадровый состав как одно из условий успешной дея-

тельности организации. Подбор и отбор предполагают изучение профессиональных и психологических качеств кандидата и установление его пригодности для выполнения соответствующих обязанностей [4].

Однако применительно к общественно-политической организации профессионально-квалификационные параметры не могут быть единственным критерием. В условиях HR-разнообразия необходимо учитывать одновременно квалификационные и ценностно-мотивационные характеристики.

С. И. Сотникова показывает, что профессионально-квалификационная составляющая включает знания, умения, навыки и опыт, тогда как ценностно-мотивационная отражает различия потребностей, интересов и мотивов участия в деятельности [2].

Отсюда проблема подбора в системе управления человеческими ресурсами в общественно-политических организациях может быть сформулирована как необходимость обеспечения соответствия между потребностями организации, компетенциями человека и его мотивационно-ценностными основаниями участия при неоднородности возможных форм взаимодействия с организацией.

Вторым направлением выступает оценка. Ее сложность является прямым следствием неоднородности человеческих ресурсов. Если участники различаются характером отношений с организацией и выполняемыми функциями, то использование единого набора критериев оценки становится методологически ограниченным.

А. Д. Ишков рассматривает трудовой потенциал как единство психофизиологической, интеллектуальной и личностной составляющих. Игнорирование какой-либо из них способно привести к неполной оценке вклада работника, снижению эффективности его деятельности и потенциала развития организации [10].

В свою очередь, концепция HR-разнообразия предполагает выявление и оценку индивидуальных и групповых профессионально-квалификационных, ценностно-мотивационных и организационно-культурных различий [2].

Особенно наглядно проблема индивидуального и коллективного результата проявляется в проектной деятельности. Е. Е. Романцева отмечает, что индивидуальные задачи участников должны быть встроены в общую систему показателей таким образом, чтобы личные цели не противоречили целям команды [9].

Следовательно, проблема оценки в системе управления человеческими ресурсами в общественно-политических организациях заключается в необходимости построения дифференцированной системы оценки, учитывающей функции, компетенции, мотивацию и характер участия различных категорий человеческих ресурсов. Результаты оценки должны служить основанием для определения дефицита компетенций, выбора направлений обучения и корректировки механизмов стимулирования.

Проблема оценки плавно переходит в третью группу проблем связаных с обучением и развитием человеческих ресурсов. Ее значимость возрастает вследствие того, что привлечение необходимых специалистов не всегда возможно, а задачи организации могут требовать постоянного обновления компетенций уже имеющихся участников. При этом важно отметить, что обучение и развитие человеческих ресурсов подразумевают по собой устойчивое направление управления человеческими ресурсами [8]. Среди актуальных тенденций исследователи выделяют непрерывность обучения, повышение квалификации и переподготовку, ориентацию обучения на индивидуальные потребности, а также использование цифровых образовательных платформ и новых технологий [8]. В связи с этим, на наш взгляд, следует рассмотреть стратегический подход развития сотрудников. В рамках такого подхода обязательными элементами развития управления человеческих ресурсами будут являться адаптация к организационной культуре, карьерное планирование, устранение дефицита профессиональных навыков и постоянную обратная связь [7]. А для реализации стратегического подхода важно применять методы наставничества, взаимообучение, обучение при приеме на работу и микрообучение [7].

Для общественно-политических организаций данные положения имеют двойное значение. С одной стороны требуется профессиональное развитие работников, с другой стороны необходимо одновременно формировать компетенции активистов и других участников.

Таким образом, программа развития компетенций может быть поделена на 7 этапов:

оценка имеющихся компетенций;

выявление дефицита компетенций;

определение образовательной потребности;

Обучение;

практическое применение;

повторная оценка;

Построение дальнейшей траектории развития.

Рассмотрим четвертое направление системы управления человеческими ресурсами связаное с проблемой мотивации человеческих ресурсов. Для общественно-политических организаций эта проблема имеет особую значимость вследствие различий между участниками по основаниям вовлечения и степени формализации отношений. Если обратить внимание на проблемы кадрового обеспечения некоммерческих организаций, то мы сможем заметить, что эти проблемы сопоставимы с общественно-политическими организациями. Это связано с тем, что существенную роль в таких организациях играют нематериальные стимулы и возможность участия в решении социально значимых задач [3].

С. И. Сотникова показывает, что ценностно-мотивационное разнообразие связано с различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций и мотивов участия людей в деятельности и управлении организацией [2]. Следовательно, система стимулирования должна учитывать различные мотивационные профили участников.

Применительно к общественно-политической организации проблема стимулирования заключается в необходимости сочетания индивидуальных и коллективных, материальных и нематериальных стимулов с учетом характера участия человека, его потребностей, компетенций и степени вовлеченности.

Мы установили, что выделенные проблемы управления человеческими ресурсами в общественно-политических организациях нельзя рассматривать отдельно друг от друга. Подбор, оценка, развитие и стимулирование образуют взаимозависимые элементы единой системы.

На этапе подбора определяется первоначальное соответствие человека требованиям организации. Последующая оценка позволяет установить фактический уровень его компетенций и результативности, выявить направления развития. Обучение обеспечивает восполнение обнаруженных дефицитов и расширение возможностей участия. Система стимулирования поддерживает заинтересованность в применении и дальнейшем развитии сформированных компетенций.

Разрыв этой последовательности снижает результативность всей системы. Подбор без последующей адаптации и развития не обеспечивает воспроизводства кадрового потенциала. Оценка, не связанная с развитием и стимулированием, превращается преимущественно в контрольную процедуру. Обучение без диагностики потребностей рискует приобрести формальный характер. Стимулирование без учета различий между участниками не обеспечивает необходимой устойчивости мотивации.

Таким образом, установлено, что потребность общественно-политической организации в человеческих ресурсах и требования к ним не обязательно должны оставться постоянными. На различных этапах деятельности может изменяться востребованность определенных компетенций, интенсивность привлечения участников, содержание выполняемых ими функций и применяемые способы стимулирования.

Проведенный анализ научной литературы позволяет сделать вывод, что проблемы системы управления человеческими ресурсами общественно-политических организаций обусловлены прежде всего спецификой самого объекта управления. Человеческие ресурсы таких организаций не являются однородной совокупностью. Они различаются по профессионально-квалификационным характеристикам, мотивационным установкам, выполняемым функциям и формам взаимодействия с организацией.

Анализ позволил выделить четыре ключевые группы проблем: подбор и привлечение; оценка; обучение и развитие; мотивация и стимулирование. Подбор должен учитывать компетентностное и ценностно-мотивационное соответствие человека организационным задачам. Оценка требует дифференциации критериев в зависимости от функций и характера участия. Обучение должно быть включено в последовательную систему воспроизводства компетенций. Мотивационная система должна сочетать материальные и нематериальные, индивидуальные и коллективные стимулы.

Главный результат исследования состоит в том, что проблемы подбора, оценки, развития и стимулирования целесообразно рассматривать не изолированно, а как функционально взаимосвязанные элементы единой системы управления человеческими ресурсами общественно-политической организации. Перспективным направлением дальнейшего исследования является разработка организационно-управленческой модели, дифференцирующей инструменты работы с различными категориями человеческих ресурсов.

Литература

1. Саенко В. Н. Управление человеческими ресурсами в современных общественных объединениях // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2022. № 1 (5). С. 95-103.

2. Сотникова С. И. Разнообразие человеческих ресурсов как научный концепт и социально-экономический феномен // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 10. С. 1541-1558.

3. Захарова Т. И., Садыкова К. В., Стюрина Д. Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17. № 1. С. 49-55.

4. Бруевич М. Ю., Данилова Т. В., Зелинская И. А. Специфика подбора и набора персонала в некоммерческой организации // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. 2018. № 4 (41). С. 39-41.

5. Котова К. А. Деятельность в региональных молодежных политических организациях: сравнительный анализ форм активности // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 4. С. 307-309.

6. Бахлова Ольга Владимировна, Макшаева Евгения Николаевна Тема волонтерства в политическом дискурсе (по материалам официальных сайтов Президента России и парламентских партий) // Управленческое консультирование. 2024. №6 (186). С. 99-113.

7. Арефьева А. А. Современные методы корпоративной системы обучения и развития сотрудников // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2024. № 1 (48). С. 93-100.
8. Ананченкова П. И. Обучение и развитие сотрудников — устойчивый тренд управления человеческими ресурсами в системе социально-трудовых отношений // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 101-106.
9. Романцева Е. Е. Мотивация проектных команд: к проблеме сбалансированного подхода // Теория и практика общественного развития. 2025. № 2. С. 68-73.
10. Ишков А. Д. Пути преодоления дефицита кадров: эффективное использование трудового потенциала работников // ЕГИ. 2024. №4 (54). С. 401-407.
11. Логинов А. В. Теория политического цикла как методологическая основа для исследования политического процесса // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2011. № 4 (20). С. 9–19.

Problems of the human resource management system in socio-political organizations

Rassadin V.M.
Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines problems in the human resource management system of socio-political organizations. Particular attention is paid to systematizing human resource management problems as a basis for the subsequent development of an organizational and managerial model. The specific nature of these organizations calls for a broader understanding of human resources that includes not only salaried employees but also activists, volunteers, and other participants directly involved in achieving organizational goals.

The purpose of the study is to systematize human resource management problems in socio-political organizations across the main functional areas.

The methodological framework comprises analysis, generalization, comparison, systematization, and typologization of scholarly approaches.

Based on the literature analysis, four interrelated groups of problems are identified: recruitment and attraction of human resources; assessment; training and development; motivation and incentives.

The study substantiates the need to integrate recruitment, assessment, development, and incentives within a unified human resource management system.

Human resource provision is proposed as a continuous process of forming and reproducing the human potential required to achieve organizational goals.

Keywords: human resources, socio-political organizations, human resource management, human resource provision, recruitment, assessment, development, training, motivation, incentives.

References

1. Saenko V. N. Human Resource Management in Contemporary Public Associations // Teleskop: Journal of Sociological and Marketing Research. 2022. No. 1 (5). pp. 95–103.
2. Sotnikova S. I. Human Resource Diversity as a Scientific Concept and Socio-Economic Phenomenon // Labor Economics. 2022. Vol. 9. No. 10. pp. 1541–1558.
3. Zakharova T. I., Sadykova K. V., Styurina D. E. Problems of Staffing in Non-Profit Organizations // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2023. Vol. 17. No. 1. pp. 49–55.
4. Bruevich M. Yu., Danilova T. V., Zelinskaya I. A. Specific Features of Personnel Recruitment and Selection in a Non-Profit Organization // Psychological and Pedagogical Problems of Human and Social Security. 2018. No. 4 (41). pp. 39–41.
5. Kotova K. A. Activities in Regional Youth Political Organizations: A Comparative Analysis of Forms of Activity // Knowledge. Understanding. Skill. 2012. No. 4. pp. 307–309.
6. Bakhlova O. V., Makshaeva E. N. Volunteering in Political Discourse (Based on the Official Websites of the President of Russia and Parliamentary Parties) // Administrative Consulting. 2024. No. 6 (186). pp. 99–113.
7. Arefieva A. A. Modern Methods of the Corporate Employee Training and Development System // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. 2024. No. 1 (48). pp. 93–100.
8. Ananchenkova P. I. Employee Training and Development as a Sustainable Trend in Human Resource Management within the System of Social and Labor Relations // Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2023. Vol. 22. No. 3. pp. 101–106.
9. Romantseva E. E. Motivation of Project Teams: Toward a Balanced Approach // Theory and Practice of Social Development. 2025. No. 2. pp. 68–73.
10. Ishkov A. D. Ways to Overcome Staff Shortages: Effective Use of Employees' Labor Potential // Natural-Humanitarian Studies. 2024. No. 4 (54). pp. 401–407.
11. Loginov A. V. Political Cycle Theory as a Methodological Basis for Studying the Political Process // University Proceedings. Volga Region. Social Sciences. 2011. No. 4 (20). pp. 9–19.