

Адаптация корпоративного менеджмента и управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях

А. А. Горский

доцент,

aagors@list.ru

кафедра Управления,

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина

(Технологии. Дизайн. Искусство),

Москва, Россия

Аннотация: Социально-экономические изменения, которые общества переживают в последние десятилетия, вызванные структурными факторами или конкретными обстоятельствами, обуславливают появление проблем, решение которых государственный сектор в силу разных обстоятельств не может обеспечить в полном объеме. В этих условиях деятельность некоммерческих организаций — организаций третьего сектора — требует повышения эффективности и поиска наиболее результативных механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие и достижение социальных целей, обозначенных в миссии организаций.

Практика показывает, что существуют серьезные различия в подходах к управлению в корпоративном секторе и некоммерческой сфере. Однако методы стратегического менеджмента и управления человеческими ресурсами, характерные для корпораций, могут быть адаптированы и успешно применены в управлении некоммерческими организациями. В работе делается вывод, что в целом для того, чтобы эти общественные организации были более эффективными в усилиях по совершенствованию своих процессов управления, они должны сосредоточиться на стратегическом управлении и инструментах управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление, корпоративный менеджмент, управление человеческими ресурсами, некоммерческие организации, адаптация, эффективность.

Для цитирования: Горский А.А. Адаптация корпоративного менеджмента и управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 3. С. 76–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-76-80>.

Adaptation of corporate management and human resource management in non-profit organizations

A. A. Gorsky

Associate Professor,

aagors@list.ru

Department of Management,

A.N. Kosygin Russian State University (Technologies. Design. Art),

Moscow, Russia

Annotation: The socio-economic changes that societies have been experiencing in recent decades, caused by structural factors or specific circumstances, cause the emergence of problems, the solution of which the public sector, due to various circumstances, cannot fully provide. In these conditions, the activities of non-profit organizations — organizations of the third sector — require increasing efficiency and searching for the most effective mechanisms to ensure sustainable development and the achievement of social goals outlined in the mission of the organizations.

Practice shows that there are serious differences in approaches to management in the corporate sector and the non-profit sphere. However, the methods of strategic management and human resource management characteristic of corporations can be adapted and successfully applied in the management of non-profit organizations. The paper

concludes that in general, in order for these public organizations to be more effective in efforts to improve their management processes, they should focus on strategic management and human resource management tools.

Keywords: management, corporate management, human resource management, non-profit organizations, adaptation, efficiency.

For citation: Gorsky A.A. Adaptation of corporate management and human resource management in non-profit organizations. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 3. P. 76–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-3-76-80>.

Управление можно определить как набор процессов, которые компания будет применять в организации своей деятельности. Это набор практик, направленных на улучшение управления в организациях. Взаимосвязь между стратегическим менеджментом и государственным управлением в основном подтверждается многочисленными эмпирическими исследованиями, применяемыми к бизнес-реальности. Например, Pimenta S.M. и Brasil E.R.¹ изучали, как компании-лидеры рынка внедряют новые стратегические модели и внедряют принципы управления. Полученные результаты показывают существование взаимосвязей между корпоративным управлением, стратегическим менеджментом и корпоративной устойчивостью.

Также становится очевидным, что, если видение и миссия компании, важнейшие компоненты стратегического управления, учитываются в корпоративном управлении, качество результатов выше, достигается финансовая стабильность и устойчивость. Таким образом, руководство и стратегический менеджмент влияют на устойчивость организаций. Улучшения в организации процессов также влияют на стратегическое управление, поскольку изменение внутренних и внешних факторов, повышающих результативность корпоративного руководства, приведет к изменениям в стратегическом управлении. Кроме того, корпоративное управление может быть внедрено в систему управления человеческими ресурсами с помощью кодексов этики и социальной ответственности.

Однако исследований в области стратегического менеджмента и управления человеческими ресурсами применительно к реальности третьего сектора не так уж много. Несколько исследований показали отсутствие профессионализма и второстепенную важность управления персоналом в организациях третьего сектора. Работы, подобные исследованию da Silveira D. и Borba J.A.², усиливают необходимость внедрения принципов, методов и практики управления в некоммерческих организациях (НКО). Для того, чтобы некоммерческий сектор стал более эффективным и прибыльным, необходимо учитывать его особенности и использовать форматы оценки и приложения для управления, адаптированные к его характеристикам, а именно к миссии, видению, принципам и профилю заинтересованных сторон.

В этом смысле некоторые авторы признают важность разработки стратегий и принципов для интеграции механизмов управления в НКО как прибыльных.³ Они также утверждают, что в общественных организациях информация, относящаяся к управлению, должна быть оптимизирована и обнародована. Более значительная мобилизация и эффективная приверженность обеспечивают более ощутимую поддержку для поощрения принятия решений и участия заинтересованных сторон. Кроме того, что касается применения принципов и практик управления, считается, что такие элементы, как этика, корпоративная ответственность, подотчетность и прозрачность, применимы и имеют первостепенное значение в организациях третьего сектора.

Garcia C.M.S. изучил стратегии управления частными учреждениями социальной солидарности в Лиссабонском регионе и пришел к выводу, что инструменты управления НКО включают

¹ Pimenta S.M., Brasil E.R. Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira. *Gestão Reg.*, 22 (2006), pp. 78–89.

² da Silveira D., Borba J.A. Evidenciação Contábil de Fundações Privadas de Educação e Pesquisa: Uma Análise da Conformidade das Demonstrações Contábeis de Entidades de Santa Catarina. *Rev. Contab. Vista Rev.*, 21 (2010), pp. 41–68.

³ Bukhari I.S., Jabeen N., Jadoon Z.I. Governance of third sector organizations in Pakistan: The role of advisory board *South Asian Stud.*, 29 (2014), pp. 579–592.

рыночную ориентацию; принципы надлежащего управления, основанные на существовании четко определенных миссий и четких целей, согласованных со стратегией организации, то есть на существовании стратегического планирования; планы внутренних и внешних коммуникаций; системы финансового мониторинга и контроля; и прозрачность в представлении отчетности/результатов.⁴ Автор считает, что без правильного/обновленного/возобновленного использования инструментов управления у НКО возникнут серьезные трудности с существованием. К этим инструментам относятся: ориентация на рынок; принципы надлежащего управления, основанные на существовании четко определенных миссий и четких целей, согласованных со стратегией организации, то есть наличие стратегического планирования; планы внутренних и внешних коммуникаций; системы финансового мониторинга и контроля; и прозрачность в представлении отчетности/результатов. Таким образом, на методы управления влияет стратегия организации и они должны соответствовать ей, чтобы цели были достигнуты.

Хотя НКО не стремятся к получению прибыли, они должны генерировать достаточный доход для достижения своих социальных целей, а их стратегическое управление должно быть разработано для достижения целей организаций. Таким образом, принципы их управления должны соответствовать их стратегическому менеджменту, чтобы их действия приводили к достижению их целей.

Miller E.W. также считает, что НКО, которые проводят адекватное стратегическое планирование для преодоления неопределенности, устранения недостатков и продолжают развиваться, демонстрируют лучшие результаты и результативность.⁵

Взаимосвязь между стратегическим управлением и управлением человеческими ресурсами в общественных организациях также изучалась в международном исследовательском пространстве. Некоторые авторы утверждали, что согласование стратегий организаций с их кадровыми практиками имеет основополагающее значение для превращения человеческих ресурсов в источник конкурентных преимуществ.⁶ По их мнению, если бы человеческие ресурсы учитывались при стратегическом планировании, как при формулировании, так и при внедрении, некоммерческие организации смогли бы разрабатывать системы, отражающие их философию и соотносящие их установки и ценности со своими стратегическими планами. Другие авторы усиливают эту идею, заявляя, что цели и организационная стратегия обуславливают применяемые методы управления человеческими ресурсами, влияя на эффективность организации.⁷

По мнению Meyer K.E. и Xin K.R., НКО достигнут своих амбициозных стратегических целей только в том случае, если смогут привлекать, удерживать и развивать высококвалифицированных сотрудников для реализации своих стратегий, утверждая, что человеческие ресурсы являются ключевыми элементами для обеспечения успешных стратегий.⁸

Учитывая важность взаимосвязи между стратегическим управлением и управлением человеческими ресурсами в НКО, ключевые характеристики человеческих ресурсов должны приобретать особое значение, а финансовые ресурсы должны сочетаться наиболее эффективным образом, таким образом, чтобы предотвратить крайнюю зависимость от внешних источников финансирования.

Общественным организациям необходимо обладать потенциалом для приобретения, развития и поддержания своих человеческих ресурсов, обладающих навыками, необходимыми для разработки их организационной стратегии. Следовательно, стратегические принципы этих органи-

⁴ Garcia C.M.S. Governança: Uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade. *Rev. Psicol. Criança Adolesc.*, 7 (2016), pp. 1–2.

⁵ Miller E.W. Nonprofit strategic management revisited. *Can. J. Nonprofit Soc. Econ. Res.*, 9 (2018).

⁶ Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N., Warren L. Strategic planning and human resource management. *Hum. Resour. Manag.*, 21 (1982), pp. 11–17.

⁷ Boselie P., Paauwe J. Human resource function competencies in European companies. *Pers. Rev.*, 34 (2005), pp. 550–566.

⁸ Meyer K.E., Xin K.R. Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 29 (2018), pp. 1827–1855.

заций должны приниматься во внимание при формулировании положений стратегии. В этом смысле становится все более очевидным, что НКО должны уделять особое внимание потребностям в финансировании своей деятельности и управлению человеческими ресурсами. Как и в коммерческих компаниях, в НКО, люди, которые работают в этих организациях, имеют основополагающее значение для достижения предлагаемых целей. Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами в сочетании с мотивацией, лидерством и коммуникацией является основой для эффективного использования человеческого потенциала, становясь источником успеха и результативности в любой организации.

Человеческие ресурсы лежат в основе корпоративного управления, поскольку невозможно достичь принципов управления без полного вклада человеческого капитала. Зная, что цели организации и практика управления человеческими ресурсами взаимно усиливают друг друга, Oyewunmi O.A., Osibanjo A.O., Falola H.O., Olujobi J.O. выступили в защиту интеграции политики управления человеческими ресурсами в общую корпоративную стратегию организации, а также принятых принципов управления.⁹

Saltaji I.M.F. утверждает, что корпоративное управление может быть внедрено в функции управления человеческими ресурсами с помощью кодексов этики и социальной ответственности.¹⁰ И наоборот, стратегии управления человеческими ресурсами могут влиять на принципы управления. То же самое касается и общественных организаций.

Zollo L., Laudano M.C., Voccardi A., Ciappei C. изучили представления добровольцев НКО об управлении общественными организациями, убедившись, что они оказывают значительное влияние на их индивидуальную приверженность и идентификацию с НКО, что приводит к более высокому восприятию организационной эффективности.¹¹ Эмпирические результаты подчеркивают значительную роль организационной идентичности и приверженности добровольцев как опосредующих переменных, обеспечивающих последствия и практику для менеджеров НКО.

Akinlade D., Shalack R. считают, что организации, которые инвестируют в методы управления человеческими ресурсами и стратегически согласовывают их со своей миссией, целями и принципами управления, способны повысить мотивацию и поддерживать своих добровольцев.¹²

В этом смысле НКО, которые стремятся улучшить свои показатели с точки зрения управления, должны уделять особое внимание аспектам, которые влияют на их стратегию и их человеческие ресурсы, так что пренебрежение этими переменными, как важной частью управления, создаст бы дополнительные трудности в выполнении их социальных миссий.

Таким образом, сталкиваясь со все более сложной средой, где государственный и частный секторы оказываются все более недостаточными для обеспечения социальных реакций, которых требует общество, экономические и социальные агенты, НКО играют все более важную роль. Этот контекст означает, что все чаще лидеры этих организаций внедряют набор инструментов управления, характерных для корпоративного менеджмента, и которые должны начинаться с аспектов, связанных с их стратегией и человеческими ресурсами, чтобы оптимизировать собственные методы управления.

Список литературы /References

1. Akinlade D., Shalack R. Strategic human resource management in nonprofit organizations: A case for mission-driven human resource practices. *Glob. J. Manag. Mark.*, 1 (2017), pp. 121–146.
2. Boselie P., Paauwe J. Human resource function competencies in European companies. *Pers. Rev.*, 34 (2005), pp. 550–566.

⁹ Oyewunmi O.A., Osibanjo A.O., Falola H.O., Olujobi J.O. Optimization by Integration: A corporate governance and human resource management dimension. *Int. Rev. Manag. Mark.*, 7 (2017), pp. 265–272.

¹⁰ Saltaji I.M.F. Corporate Governance Relationship with Strategic Management. *Intern. Audit. Risk Manag.*, 30 (2013), pp. 301–308.

¹¹ Zollo L., Laudano M.C., Voccardi A., Ciappei C. From governance to organizational effectiveness: The role of organizational identity and volunteers' commitment. *J. Manag. Gov.*, 23 (2019), pp. 111–137.

¹² Akinlade D., Shalack R. Strategic human resource management in nonprofit organizations: A case for mission-driven human resource practices. *Glob. J. Manag. Mark.*, 1 (2017), pp. 121–146.

4. da Silveira D., Borba J.A. Evidenciação Contábil de Fundações Privadas de Educação e Pesquisa: Uma Análise da Conformidade das Demonstrações Contábeis de Entidades de Santa Catarina. *Rev. Contab. Vista Rev.*, 21 (2010), pp. 41–68.
5. Devanna M.A., Fombrun C., Tichy N., Warren L. Strategic planning and human resource management. *Hum. Resour. Manag.*, 21 (1982), pp. 11–17.
6. Garcia C.M.S. Governança: Uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade. *Rev. Psicol. Criança Adolesc.*, 7 (2016), pp. 1–2
7. Meyer K.E., Xin K.R. Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 29 (2018), pp. 1827–1855.
8. Miller E.W. Nonprofit strategic management revisited *Can. J. Nonprofit Soc. Econ. Res.*, 9 (2018).
9. Oyewunmi O.A., Osibanjo A.O., Falola H.O., Olujobi J.O. Optimization by Integration: A corporate governance and human resource management dimension. *Int. Rev. Manag. Mark.*, 7 (2017), pp. 265–272.
10. Pimenta S.M., Brasil E.R. Gestores e Competências Organizacionais no Terceiro Setor em Itabira. *Gest. Reg.*, 22 (2006), pp. 78–89.
11. Saltaji I.M.F. Corporate Governance Relationship with Strategic Management. *Intern. Audit. Risk Manag.*, 30 (2013), pp. 301–308.
12. Zollo L., Laudano M.C., Boccardi A., Ciappei C. From governance to organizational effectiveness: The role of organizational identity and volunteers' commitment. *J. Manag. Gov.*, 23 (2019), pp. 111–137.