

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА

Г. Г. Вукович

Кубанский государственный университет (Краснодар, Россия)

Статья посвящена исследованию теоретико-методической платформы системы управления персоналом. Одной из ключевых проблем остается отсутствие единых методических подходов к управлению персоналом, которое нуждается в нововведениях, где планирование трудовых ресурсов должно формироваться согласно стратегии развития компании, а дополнительное профессиональное обучение и переподготовка поддерживают инновационную деятельность. Методическая база исследования включает теоретические положения персонального менеджмента. Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости совершенствования системы управления персоналом на основе инноваций в социально-трудовых отношениях. Выделены системные подходы, охватывающие функционал HR-службы в конкретной компании и загруженность работников данной службы. Доказано, что целесообразно одновременно не только стимулировать организационное поведение и поощрять высокопроизводительный труд, но и мотивировать сотрудников к максимальной реализации человеческого капитала, включая творческие способности для достижения целей. Определены и охарактеризованы направления внедрения инноваций в кадровую работу: первое направление — это развитие персонала и управление деловой карьерой; позиция работодателя, которая предполагает сначала вложить в сотрудника знания, а потом получать прибыль за счет повышенной лояльности; второе направление — это выстраивание модели материальной компенсации сотруднику за выполненную работу.

Ключевые слова: управление персоналом, трудовые ресурсы, методы управления персоналом, кадровая служба, кайдзен, кадровая политика, организация труда, рынок труда, стимулирование труда, инновации в персональном менеджменте.

PERSONNEL MANAGEMENT: THEORY AND METHODOLOGY

G. G. Vukovich

Kuban State University (Krasnodar, Russia)

The article is devoted to the study of the theoretical platform of the personnel management system. One of the key problems remains the lack of unified methodological approaches to personnel management, which needs innovations, where workforce planning should be formed according to the company's development strategy, and additional professional training and retraining support innovation. The methodological base of the study includes the theoretical provisions of personal management. The theoretical and practical significance of the study is to substantiate the need to improve the personnel management system based on innovations in social and labor relations. System approaches covering the functionality of HR-service in a particular company and the workload of employees of this service are highlighted. It is proved that it is advisable not only to stimulate organizational behavior and encourage high-performance work, but also to motivate employees to maximize the implementation of human capital, including creativity to achieve goals. Identify and describe the direction of introduction of innovations in personnel work: the first is staff development and management of business career; the position of the employer, which involves first invest in employee knowledge and then to profit at the expense of increased loyalty; the second is the alignment of the model of material employee compensation for work performed.

Keywords: personnel management, human resources, methods of personnel management, personnel service, Kaizen, personnel policy, labor organization, labor market, labor stimulation, innovations in personal management.

В настоящее время не существует единой методики оценки результатов и эффективности работы HR-подразделения. Если возникает потребность в более точной оценке трудовой деятельности HR-подразделения, то руководители первоначально пытаются оценить следующие факторы: текучесть персонала, количество дней

обучения и переподготовки, количество закрытых вакансий. Следует учитывать и экономическую эффективность, то есть вложенные в HR-проекты средства в сравнительной характеристике с другими подразделениями компании и с компаниями-конкурентами (рис. 1).

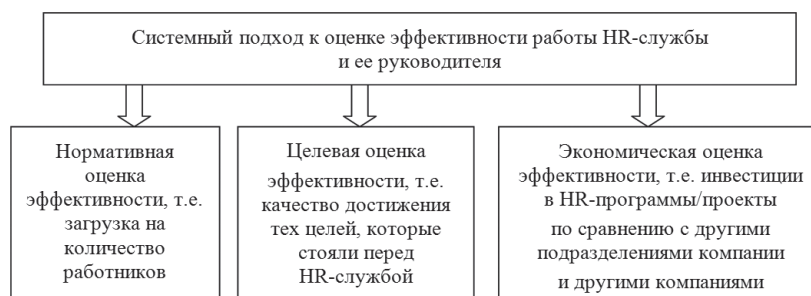


Рис. 1. Системный подход к оценке эффективности работы HR-службы и ее руководителя

Оценка деятельности HR-службы основана на определении того, в какой степени кадровая составляющая позволяет достичь соответствующих целей и выполнить поставленные задачи. Итоговые результаты оценки служат индикаторами, позволяющими сосредоточить внимание на основных проблемах работы с персоналом и вовремя устранить выявленные недостатки. HR-службы отечественных компаний должны решать данные проблемы через реализацию проекта работы с резервом на выдвижение и планирование трудовых ресурсов в соответствии с их стратегией развития.

Для образования новых трудовых функций компании необходимо привлекать персонал к до-

полнительному профессиональному обучению и переподготовке. Качественно разработанная и отлаженная процедура оценки персонала позволяет не только провести формирование человеческого капитала компании, но и дает возможность каждому сотруднику оценить его потенциал и составить или скорректировать план индивидуального развития. Оценку персонала следует организовывать таким образом, чтобы приносить обоюдную пользу обеим сторонам процесса — как компании, проводящей оценку, так и ее работникам [5]. В контексте исследования положительного опыта кадрового менеджмента обратимся к европейской системе управления человеческими ресурсами, которой присущи особые черты (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки европейской системы управления человеческими ресурсами

Характерные черты	Преимущества	Недостатки
Конфиденциальность	1. Приоритет в предоставлении руководящих должностей отдается прежде всего своим сотрудникам	1. Упускается возможность привлечения в компанию новых высококвалифицированных сотрудников
	2. В договоре закрепляется неразглашение сведений о зарплате другим работникам компании	
	3. Оценка и аттестация работников носят конфиденциальный характер	3. Неразглашение результатов работы сотрудников может привести к недоверию по отношению к руководству
Социальный диалог	1. Система отношений строится на основе социального партнерства и коллективного договора	
	2. Участие рядовых сотрудников в управлении компанией (создание производственных и наблюдательных советов)	
	3. Сокращение статусного разрыва между руководством и подчиненными	3. Снижение дисциплины
	4. Развитость профсоюзных компаний	

Окончание таблицы 1

Характерные черты	Преимущества	Недостатки
Двусторонний подход к развитию трудовых ресурсов	1. Повышение квалификации сотрудников за счет компании	1. «Утечка» квалифицированных сотрудников к конкурентам
	2. Стимулирование сотрудников к профессиональному росту	
Гибкость	1. Децентрализованность в управлении человеческими ресурсами (каждое подразделение может проводить собственную политику)	1. Высокий уровень гибкости в работе с трудовыми ресурсами может привести к неконтролируемости на уровне компании

Методы развития персонала представим в таблице 2.

Таблица 2

Методы развития персонала

Методы	Применимость	Ограничения
Самообучение	Необходимость в расширении круга знаний и навыков в определенной области	Работник не обладает достаточным уровнем самодисциплины
	Поиск ответов на конкретные вопросы, которые возникают в процессе профессиональной деятельности	Отсутствие, дороговизна требуемой литературы
	Желание работника тренироваться делать что-то по-другому в безопасной ситуации (вне работы)	Нехватка времени
	Желание работника получить развивающий эффект из своего прошлого опыта	Не всегда можно найти сравнимые ситуации развития
Развивающие проекты	Наличие компетенций и знаний, умений, навыков, которые представляются необходимыми для дальнейшего развития, но текущая работа не содержит условий для их проявления и отработки	Сложность в оценке успешности обучения из-за отсутствия внешней обратной связи
		Отсутствие возможности включиться в проект Развивающий проект должен быть нужным и полезным компании, иначе у работника не будет мотивации тратить на него время, прикладывать усилия и преодолевать себя

Работодатель должен определяться со следующими вопросами:

1. Какие методы управления персоналом позволят закрепить кадры в компании?
2. Целесообразнее привлекать внешних кандидатов или воспитывать собственные кадры?
3. Как обеспечить компанию необходимым количеством сотрудников?

Консерватизм в работе и недостаток опыта вызывают внутренние организационные трудности в управлении персоналом. Высшее руководство не видит необходимости внедрения нововведе-

ний, что приводит к ухудшению взаимоотношений с линейными менеджерами и неприятию ими изменений в организационной структуре. Для эффективного внедрения нововведений в систему управления персоналом необходимо проанализировать влияние внешних и внутренних факторов, последствия изменений в отношении сотрудников и финансовой составляющей. При этом актуализируются основные предпосылки инноваций, которые влекут за собой разработку программы их внедрения в компании и прогнозируемые, выходящие за рамки контроля, последствия (рис. 2).

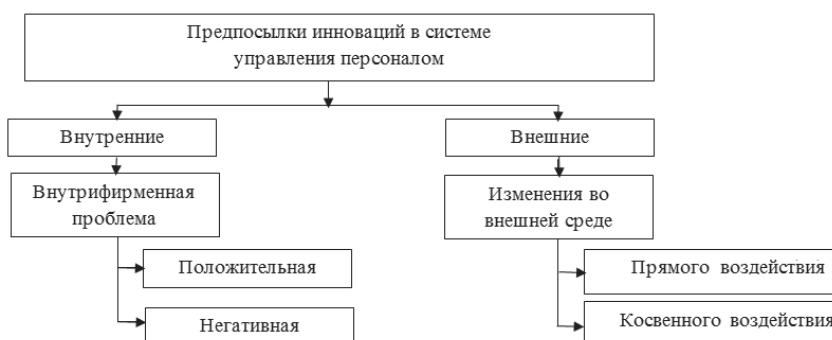


Рис. 2. Предпосылки инноваций в системе управления персоналом

Размер и форма компенсаций сотруднику за пользование его знаниями определяют, каким образом работодатель может воздействовать на сотрудника, выбирать способы мотивации и стимулирования и понимать, с помощью каких средств удастся «удержать» персонал. Каждый сотрудник должен понимать, на какие материальные поощрения он может претендовать и в каких случаях. Существует несколько подходов, позволяющих связать размер бонуса с индивидуальными и коллективными результатами. С одной стороны, коллективная премия помогает каждому сотруднику понять значимость командных результатов для успеха компании и лично для себя. С другой стороны, эта система работает в том случае, когда каждый сотрудник имеет непосредственную воз-

можность влиять на общий результат или когда коллективная часть премии меньше индивидуальной. HR-менеджер, с одной стороны, показывает сотруднику, что его финансовое благосостояние зависит в большей степени от него самого, а с другой — что ему выгодно быть заинтересованным в успехе всей команды [1]. Вариант, который используется в некоторых компаниях, состоит в назначении индивидуальной премии по итогам работы сотрудника и общего бонуса по результатам деятельности компании. Величина заработной платы складывается из традиционных показателей: ценности сотрудника и рыночной цены самого сотрудника. Система предусматривает предоставление сотрудникам различных льгот, напоминая принципы бережливой экономики (кайдзен) (рис. 3).

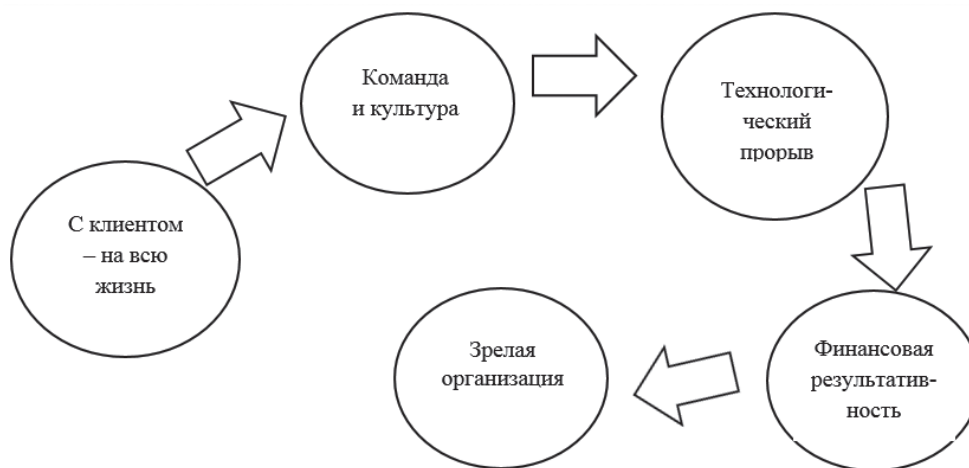


Рис. 3. Схема управления персоналом, адаптированная к кайдзен

Ранее система управления персоналом для обучения сотрудников применяла наставничество, которое использовалось на всех этапах становления работника (рис. 4). Сейчас же современную компанию сложно представить без повышения квалификации или полной переподготовки сотруд-

ников, семинаров и выездных лекций, коучинга и деловых игр. Все решения, связанные с процессом обучения персонала, принимают руководители компании, закладывая азы потребностей в стратегический план, а пути решения в виде обучения — в оперативный.



Рис. 4. Взаимосвязь управления персоналом с управлением кадрами и командой

Сегодня меняются не только формальные части организационной структуры, но и корпоративная культура в целом. Поскольку в процессе внедрения инновационного подхода к системе управления персоналом сложно осуществлять прогнозирование

потребности в персонале, постольку ранее сотрудники, выполняющие необходимые функции, учитывали коэффициент текучести при рассмотрении кандидатов на будущий период или при создании банка резюме (рис. 5).

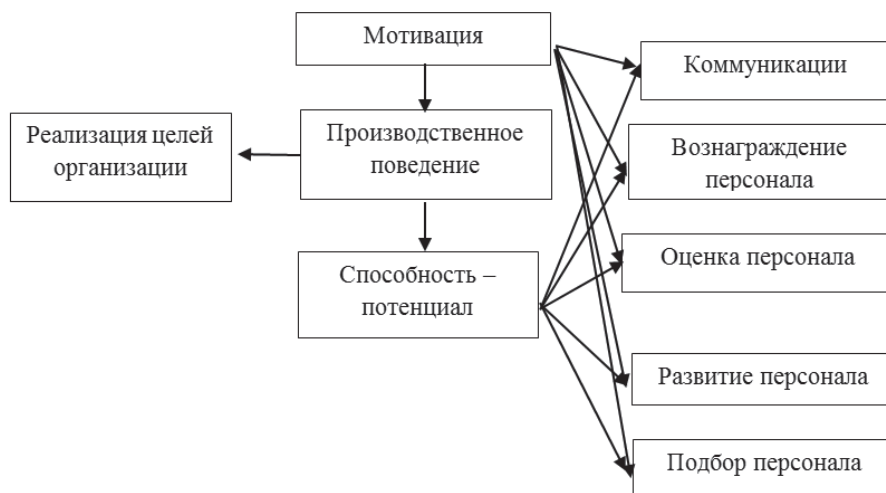


Рис. 5. Схема реализации кадровых целей

Методы совершенствования системы управления персоналом компании могут применяться как отдельным элементом на определенном этапе

управления, так и в совокупности. Надо отметить, что любой метод можно использовать на разных этапах взаимодействия.



Рис. 6. Схема инновационных методов управления персоналом

В современном кадровом менеджменте должны предприниматься активные попытки пересмотра классических теорий с целью их обновления (рис. 6). Во-первых, это решит социальную задачу повышения уровня благосостояния работников и их удовлетворенности трудом. Во-вторых, позволит снизить текучесть кадров, повысит престиж работы, что обеспечит привлечение высококлассных специалистов. В-третьих, повысится уровень физического здоровья персонала, снизится уровень заболеваний и количество рабочих дней, пропущенных вследствие нетрудоспособности.

Таким образом, совершенствование системы управления персоналом остается задачей, решение которой требует от специалистов по кадрам и руководства компании постоянного внимания и значительных ресурсов. Управление персоналом нуждается в нововведениях, где планирование человеческих ресурсов должно формироваться согласно стратегии развития компании, а дополнительное профессиональное обучение и переподготовка диверсифицируют спектр компетенций персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабкина Л. Н. Прогнозирование производительности труда как условие роста эффективности производства // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 260–262.
2. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: монография. Екатеринбург: Изд-во Рос. эконом. академии, 2016. С. 128–135.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография / под ред. проф. И. Б. Дураковой. М: ИНФРА-М, 2017. С. 242.
4. Молочников Н. Р., Пономаренко Е. Е. Трудовой потенциал в системе управления предприятием: проблемы и практика реализации в условиях инновационной экономики // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник / Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук. 2018. С. 305–307.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практ. пособие. М.: Интел-Синтез, 2018. С. 85–90.
6. Lloyd H., Ogbonna E. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance // Journal of Business Reseach. 2018. P. 51–52.
7. Popova D. A. Development of an algorithm for making management decisions based on situational analysis // Juvenis scientia, vol. 12, 2018. P. 20–22.
8. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. Vol. 15. P. 138–147.

REFERENCES

1. Babkina L. N. Forecasting of labor productivity as a condition of production efficiency growth // *Economics of sustainable development*. 2019. No. 1 (37). Pp. 260–262.
2. ZHuravlev P. V. World experience in personnel management. *Monograph*. Ed-in Grew. steward. Academy, Ekaterinburg, 2016. Pp. 128–135.
3. Kibanov A. YA. Personnel management in Russia: new functions and new functions: *monograph* / under the editorship of Professor I. B. Durakova. M.: INFRA-M, 2017. Pp. 242.
4. Molochnikov N. R., Ponomarenko E. E. Labor potential in the enterprise management system: problems and practice of implementation in the conditions of innovative economy // *Russia: trends and prospects Yearbook*. Institute of scientific information on social Sciences of the Russian Academy of Sciences. 2018. Pp. 305–307.
5. SHekshnya S. V. Personnel management of the modern organization: *educational practice. benefit*. M.: Intel-Synthesis, 2018. Pp. 85–90.
6. Lloyd H., Ogbonna E. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Reseach*, 2018. P. 51–52.
7. Popova D. A. Development of an algorithm for making management decisions based on situational analysis. *Juvenis scientia*, vol. 12, 2018. P. 20–22.
8. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol.15, 2015. P. 138–147.

Поступила в редакцию: 15.10.2019

Принята к печати: 06.11.2019