

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>

World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

Выпуск 3 – 2017 <https://sfk-mn.ru/issue-3-2017.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/13SFK317.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Наумова Е.С. Совершенствование системы управления персоналом в современной организации // Мир науки. Социология, филология, культурология, 2017 №3, <https://sfk-mn.ru/PDF/13SFK317.pdf> (доступ свободный).
Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

Наумова Екатерина Сергеевна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Россия, Москва
Государственное и муниципальное управление
Студент
E-mail: bossbonus@mail.ru

Совершенствование системы управления персоналом в современной организации

Аннотация. Автором выделена важная внутрикорпоративная проблема, связанная с управлением персоналом, изучены и перечислены цели, принципы, стратегии, технологии, методы управления персоналом в современных организациях. Выделены основные этапы работы HR-менеджеров и по каждому этапу работы (подбор кадров, адаптация сотрудников в коллективе и знакомство со спецификой работы, мотивация, оценка профессиональных качеств сотрудника, развитие и обучение персонала) описаны современные подходы к управлению персоналом. Перечислены и описаны современные принципы управления персоналом: бюрократия, гибкость, децентрализация, адаптивность, единоначалие, специализация, корпоративность. Отдельно выделены и описаны принцип формирования эффективной команды Ицхака Адизеса PAEI (Producing (производство результатов), Administrating (администрирование), Entrepreneuring (предпринимательство), Integrating (объединение, кооперация)) и принцип Carpi (Coalesced Authority, Power, Influence), который заключается в объединении полномочий, власти и влияния. Сделан вывод о том, что суть управления персоналом на современном этапе развития заключается в наличии конкурентоспособного HR, который и составляет главную ценность для компании. Отмечена важность мотивации, стимулирования и развития персонала, что способствует обеспечению роста производительности труда и услуг, а также выполнению главной задачи бизнеса – получению прибыли. Персонал выделен как важнейший стратегический ресурс предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом; система управления персоналом; HR-менеджмент; этапы работы HR-специалистов; современные принципы управления персоналом; современные подходы управления персоналом; принцип PAIE; принцип Carpi; цели управления персоналом; стратегии управления персоналом; технологии управления персоналом; методы управления персоналом совершенствование системы управления персоналом

Современное общество не стоит на месте в своем развитии. Вместо старых рынков по продаже услуг и товаров создаются новые, осуществляются прорывы в технике и инновациях и т. д. [12]. Одной из наиболее серьезных проблем большинства компаний является внутрикорпоративная проблема, связанная с управлением персоналом [7]. Для решения данной проблемы важно регулярно проводить анализ кадровой политики, а также обращать особое внимание на этот вопрос в случае увеличения организации, падения интереса сотрудников в

развитии организации, недовольстве сотрудников существующим взаимодействием, оплатой труда, высокой текучестью кадров и слабой адаптации новых сотрудников организации. Ведущая роль в успешной деятельности организации принадлежит как руководителю, так и персоналу.

Основной целью бизнеса по мнению руководства является получение прибыли организацией. Но несмотря на этот факт, руководство должно уделять особое внимание необходимости удовлетворения материальных, а также социальных потребностей сотрудников предприятия. Персонал организации является самым сложным объектом управления.

Основными принципами управления персоналом являются: принцип подбора персонала, принцип преемственности, принцип продвижения работников, принцип открытого соревнования, принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений, принцип соответствия, принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника, принцип повышения квалификации, принцип правовой защищенности.

Существуют следующие стратегии организации, с которыми тесно связана современная стратегия управления персоналом: предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, стратегия ликвидации и стратегия круговорота.

Технологии управления персоналом согласно можно разделить на следующие группы: традиционные технологии, отраслевые, профессиональные и инновационные. Для повышения эффективности управления персоналом принято использовать несколько технологий одновременно.

Существует три группы методов управления персоналом организации (способов воздействия на персонал): экономические методы, административные и социально-психологические [11].

Сущность подходов к управлению со временем меняется. Современные специалисты по подбору персонала (HR-менеджеры) в своей работе используют множество различных методик и разработок. Можно выделить следующие этапы работы HR-менеджеров:

1. подбор кадров;
2. адаптация сотрудников в коллективе и знакомство со спецификой работы;
3. мотивация;
4. оценка профессиональных качеств сотрудника;
5. развитие и обучение персонала [11].

Для достижения максимальной эффективности каждого этапа работы существуют различные современные приемы и подходы, которым необходимо руководствоваться HR-менеджерам.

При подборе кадров важно уделить внимание формированию образа компании. Данный подход помогает привлечь внимание новых сотрудников в компанию. Для удобства и скорости подбора персонала целесообразно автоматизировать данный процесс, используя IT-системы. Кроме того, многие организации прибегают к найму сотрудников, работающих удаленно, так как сейчас активно развиваются и внедряются в компании различные системы управления проектами, такие как Redmine, Jira, Trac, YouTrack и т. д., которые позволяют сотрудникам взаимодействовать на расстоянии. К сожалению, российские компании редко прибегают к использованию данного способа совершенствования системы управления персоналом ввиду невысокой степени ответственности сотрудников. В домашней обстановке значительно тяжелее сконцентрироваться на работе. С другой стороны, этот способ экономит достаточное

количество времени. Нередко специалисты по подбору персонала используют хитрые способы. Одним из таких способов является переманивание ценных сотрудников из компаний-конкурентов. Данный подход получил название «агрессивный хедхантинг». Суть подхода заключается в поиске и предложении ценным кадрам наиболее выгодных условий для работы, нежели они имеют на нынешнем месте работы [1].

На втором этапе работы целесообразно предоставить новому сотруднику наставника, который познакомит с коллективом, культурой предприятия, поможет быстро адаптироваться и вникнуть в специфику работы. Также на этапе адаптации для укрепления командного духа используются ролевые игры, проводятся семинары и тренинги.

Третий этап подразумевает применение материальной (премии, вознаграждения) и нематериальной мотивации сотрудников (грамоты, благодарственные письма). Также к нематериальным способам мотивации можно отнести повышение самооценки работников, развивая в случае необходимости лидерские качества и стрессоустойчивость.

Для оценки качеств сотрудников проводятся аттестации, различные тестирования. Нередко в крупных компаниях HR-менеджеры для увеличения степени объективности оценки вынуждены прибегнуть к помощи сторонних специалистов. Одним из способов комплексной оценки персонала является Ассесмент-центр. Данная технология оценки существует уже более 50-ти лет и является достаточно эффективной [5]. Только в комплексе, проводя оценку всех факторов, влияющих на высокоэффективное использование каждого работника, обеспечение рациональной расстановки и подбор кадров, можно говорить о применении всех возможных рычагов и инструментов грамотного и профессионального распределения и использования труда на предприятии [4].

Для развития персонала целесообразно отправлять сотрудников на курсы обучения, проводить лекции, митапы, деловые игры, а также выделять время на самостоятельное обучение [11].

Немаловажным фактором в управлении персоналом являются человеческие взаимоотношения [9]. Согласно оценке западных экспертов, успех современной организации на 85 % зависит от его умения работать с людьми, и лишь на 15 % – от профессиональных знаний и умений. Причем, задача руководителя заключается в получении максимальной выгоды от умения и навыков сотрудников при максимально возможном материальном и психологическом удовлетворении работников. Неудовлетворенность персонала своим трудом отражается на неэффективности работы организации в целом [12]. Для того, чтобы избежать подобных проблем целесообразно следовать следующим принципам: бюрократия, гибкость, децентрализация, адаптивность, единоначалие, специализация, корпоративность [10]. Принцип бюрократии заключается в том, что высшее звено руководства господствует над основной частью персонала в разумных пределах для того, чтобы направления деятельности организации строго выполнялись. Основа принципа гибкости – система управления приспосабливается в соответствии с изменениями целей объекта управления и условиями работы. Принцип децентрализации основан на том, что стратегические подразделения или отдельные руководители автономны как в вертикальном, так и в горизонтальном разрезе системы управления персоналом, при этом возможна передача прав и ответственности на нижние уровни. Система управления оперативно реагирует на изменения во внешней среде и своевременно перестраивается (принцип адаптивности). Власть концентрируется у линейных руководителей. Получая задание, работник выполняет его и отчитывается перед непосредственным начальником (принцип единоначалия). Принцип специализации заключается в том, что труд разделяется по направлениям, однородные функции концентрируются в сформированных отдельных подразделениях. Принцип корпоративности заключается в том, что учитываются интересы всех работников (от руководителя до

подчиненных), что обеспечивает заинтересованность и объединение усилий в достижении общих целей.

Главной задачей управления персоналом и организацией в целом является формирование эффективной команды, что в свою очередь способствует достижению успеха современной организацией.

Все это говорит о том, что руководителю организации необходимо относиться к персоналу как эффективному потенциалу организации; создавать комфортный социально-психологический климат для благоприятной деятельности персонала на всех уровнях управления. Кроме того, руководитель должен систематически совершенствовать систему управления персоналом, используя различные методы, методики.

Один из принципов формирования эффективной команды – принцип Ицхака Адизеса PAEI [2]. PAEI – это аббревиатура от английских Producing (производство результатов), Administrating (администрирование), Entrepreneuring (предпринимательство), Integrating (объединение, кооперация). Согласно методологии PAEI, И. Адизеса сотрудников оценивают и классифицируют по степени эффективности в каждом из базовых направлений управленческой деятельности. Результатом оценки становится индивидуальная характеристика, отражающая степень овладения всеми четырьмя направлениями управленческой деятельности от превосходной до неудовлетворительной. Согласно правилам системы PAEI, руководитель – лицо, отлично справляющееся с одним или двумя основными направлениями управленческой деятельности и удовлетворительно – с остальными. Лидер же – сотрудник, не имеющий неудовлетворительных оценок, и преуспевающий в области интеграции и связей в коллективе и одном (реже двух) других направлениях. Согласованная работа руководителя и лидера или лидеров, «закрывающих» в итоге все четыре направления, обеспечивает предприятию эффективную взаимодополняющую управленческую команду [8].

Еще один принцип управления персоналом И. Адизеса – принцип Carpi (Coalesced Authority, Power, Influence), который заключается в объединении полномочий, власти и влияния. Полномочия – это наличие прав на утверждение решения. Власть – сила, от которой зависит внедрение решения. Влияние – опыт, уже имеющийся в сфере принятия решения [10].

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что суть управления персоналом на современном этапе развития заключается в наличии конкурентоспособного HR, который и составит главную ценность для компании. Безусловно, для обеспечения роста производительности труда, высокого качества производимых товаров и услуг необходимо в полной мере мотивировать, стимулировать и развивать персонал. Сегодня персонал предприятия рассматривается как важнейший стратегический ресурс предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. 7 трендов в сфере подбора персонала: от ассесмент-центра до ATS-систем – 2017 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html> (Дата обращения 31.10.2017).
2. Адамская Л.В. Местное самоуправление как ресурс формирования активной жизненной позиции молодежи // Социальная политика и социология. 2013. Т. 1. № 3. С. 191.
3. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Пабlishер, 2012 г.

4. Ананьев А.Н., Морозова Л.С., Данилова В.А., Литвинова Е.В. Оценка работников как основа построения системы управления персоналом на предприятиях сервиса [Текст] / А.Н. Ананьев // Сервис в России и за рубежом – М., 2014 г. – С. 121-131.
5. Ассесмент-центр: современный метод оценки персонала – 2017 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html> (Дата обращения 31.10.2017).
6. Дубровская Т.А., Адамская Л.В. Антикризисные социальные технологии как механизм решения социальных проблем современного российского общества // Социальная политика и социология. 2011. № 10 (76). С. 54-62.
7. Илюхина Л.А., Мокшина И.А. Роль современных принципов менеджмента качества в совершенствовании системы управления персоналом [Текст] / Л.А. Илюхина // Прорывные информационные исследования – М., 2016 г. – С. 121-128.
8. Лымарева О.А., Пальникова В.Н. Принцип эффективности РАЕІ в управлении персоналом малого предприятия сферы аграрного туризма / О.А Лымарева // Актуальные проблемы развития сельского (аграрного) туризма в условиях современных геополитических и социально-экономических вызовов – М., 2017 г. – С. 213-217.
9. Методы управления персоналом: эффективные рычаги влияния на сотрудников – 2017 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.gd.ru/articles/3520-metody-upravleniya-personalom> (Дата обращения 31.10.2017).
10. Принципы управления персоналом: правила для руководителя – 2017 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.dirsalona.ru/article/961-printsipy-upravleniya-personalom> (Дата обращения 31.10.2017).
11. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы – 2017 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html> (Дата обращения 31.10.2017).
12. Язовских Е.В. Методы совершенствования системы управления персоналом в современной организации // Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права – М., 2016 г. – С. 114-117.
13. Leskova I.V. Globalization as a factor in the transformation of social identity // Russian Society in Sociological Dimension collected works of USSR to the 9th ESA conference in Lisbon. Union of sociologists of Russia. 2009. С. 81-83.

Naumova Ekaterina Sergeevna

Financial university under the government of Russian Federation, Russia, Moscow
E-mail: bossbonus@mail.ru

Perfection of the personnel management system in the modern organization

Abstract. The author singled out an important internal corporate problem related to personnel management, explored and listed the goals, principles, strategies, technologies, methods of personnel management in modern organizations. The main stages of the work of HR managers were identified and modern approaches to personnel management are described at each stage of the work (recruitment, adaptation of employees to the team and familiarization with the specifics of the work, motivation, evaluation of the employee's professional qualities, development and training of personnel). The modern principles of personnel management were listed and described: bureaucracy, flexibility, decentralization, adaptability, one-man management, specialization, corporatism. The principle of forming the effective team of Yitzhak Adizes PAEI (Producing, Administrating, Entrepreneuring, Integrating) and the principle of Capi (Coalesced Authority, Power, Influence), which consists of unification of authority, power and influence, were emphasized and described. The conclusion was made so that at the present stage of development the essence of personnel management lies in the availability of competitive HR, which is the main value for the company. The importance of motivation, stimulation and development of personnel was noted, since they contribute to the growth of labor productivity and services, as well as the fulfillment of the main task of business, which is profit making. Personnel was identified as the most important strategic resource of the enterprise.

Keywords: personnel management; human resources management system; HR management; the stages of work of HR specialists; modern principles of personnel management; modern approaches to personnel management; the PAIE principle; the Capi principle; the objectives of personnel management; human resources management strategies; personnel management techniques; system improvement personnel management

REFERENCES

1. Кр. (n.d.). *7 trends in the recruitment of personnel: from the assessment center to the ATS-systems – 2017*. [online] Available at: <https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html> (in Russian). [Accessed 31.10.2017].
2. Adamskaia L.V. (2013). Local self-government as a resource for forming an active life position of youth. *Social Policy and Sociology*, 3(1), p. 191. (in Russian).
3. Adizes I. (2012). *Idealnyi rukovoditel. Pochemu im nelzia stat i chto iz etogo sleduet. [The ideal leader. Why they can not become and what follows from this.]* Moscow: Alpine Publishers.
4. Anan'ev A.N., Morozova L.S., Danilova V.A., Litvinova E.V. (2014). Evaluation of employees as the basis for building a personnel management system at service enterprises. *Service in Russia and abroad*, pp. 121-131. (in Russian).
5. Кр. (n.d.). *Assessment Center: a modern method of personnel assessment – 2017*. [online] Available at: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html> (in Russian). [Accessed 31.10.2017].
6. Dubrovskaya T.A., Adamskaia L.V. (2016). The role of modern principles of quality management in improving the system of personnel management. *Breakthrough Information Studies*, 10(76), pp. 54-62. (in Russian).
7. Pliukhina L.A., Mokshina I.A. (2016). The role of modern principles of quality management in improving the system of personnel management. *Breakthrough Information Studies*, pp. 121-128. (in Russian).
8. Lymareva O.A., Palnikova V.N. (2017). Principle of PAEI efficiency in personnel management of a small enterprise in the sphere of agrarian tourism. *Actual problems of development of rural (agrarian) tourism in the conditions of modern geopolitical and socio-economic challenges*, pp. 213-217. (in Russian).
9. GD. (n.d.). *Methods of personnel management: effective levers of influence on employees – 2017*. [online] Available at: <https://www.gd.ru/articles/3520-metody-upravleniya-personalom> (in Russian). [Accessed 31.10.2017].
10. Dirsalona. (n.d.). *Principles of personnel management: rules for the manager – 2017 g.* [online] Available at: <https://www.dirsalona.ru/article/961-printsipy-upravleniya-personalom> (in Russian). [Accessed 31.10.2017].
11. Кр. (n.d.). *Personnel management of the organization: modern strategies, technologies and methods – 2017*. [online] Available at: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html> (in Russian). [Accessed 31.10.2017].
12. Iazovskikh E.V. (2016). Methods of improving the personnel management system in a modern organization. *World Science and Modern Society: Topical Issues in Economics, Sociology and Law*, pp. 114-117. (in Russian).
13. Leskova I.V. (2009). Globalization as a factor in the transformation of social identity. *Union of sociologists of Russia*, pp. 81-83.