

Особенности формирования структуры системы управления персоналом

Features of the Formation of the Structure of the Personnel Management System

DOI 10.12737/2587-9111-2024-12-1-45-51

Получено: 9 декабря 2023 г. / Одобрено: 15 января 2024 г. / Опубликовано: 26 февраля 2023 г.

Быкова М.В.

Канд. экон. наук, старший преподаватель,
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: mbukova_71@rambler.ru

Bykova M.V.

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Associate Professor,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,
e-mail: mbukova_71@rambler.ru

Савина И.В.

Старший преподаватель,
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: isavina13@rambler.ru

Savina I.V.

Senior Lecturer,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,
e-mail: isavina13@rambler.ru

Шишкин А.Н.

Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,
e-mail: fshan@mail.ru

Shishkin A.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,
e-mail: fshan@mail.ru

Аннотация

Настоящая статья посвящена анализу актуальных и важных процессов в системе управления персоналом организации. Описаны различные методы исследования трудового потенциала. Показана эффективность данных методов в условиях функционирования организации. Рассмотрены подходы, применяемые в процессе оценки трудовых коллективов. Представлена классификация структуры профессионально-квалификационного типа трудового коллектива. Определены критерии эффективности трудового потенциала в зависимости от характера деятельности и условий функционирования организации.

Ключевые слова: система управления персоналом, управленческая деятельность, функции и методы управления, мотивация, трудовой коллектив, кадры, профессиональные особенности.

В настоящее время, в условиях постоянно изменяющейся внешней среды для системы управления персоналом наступило очень сложное время. Кадры как основной ресурс организации должны соответствовать изменениям, которые происходят во внешней среде и, следовательно, необходимо постоянно вносить определенную степень координации в деятельность, связанную с системой управления персоналом организации. Любой руководитель в любой организации выполняет ряд основных функций, которые позволяют ему эффективно сотрудничать с подчиненными и добиваться необходимых результатов. В ряд данных общих функций входят следующие: планирование (прогнозирование), мотивация, контроль, организация и координация [10].

Любую управленческую деятельность целесообразно начинать с планирования, которому, в свою очередь, предшествует прогнозирование. Примером может служить выстраивание системы управления,

Abstract

This article is devoted to the analysis of relevant and important processes in the organization's personnel management system. Various methods of labor potential research are described. The effectiveness of these methods in the conditions of the functioning of the organization is shown. The approaches used in the process of evaluating labor collectives are considered. The classification of the structure of the professional qualification type of the labor collective is presented. The criteria for the effectiveness of labor potential are determined, depending on the nature of the activity and the operating conditions of the organization.

Keywords: personnel management system, management activities, functions and methods of management, motivation, workforce, personnel, professional characteristics.

состоящей из объектов и субъектов управления. На первом этапе всегда возникает проблема формирования организационных структур с рациональным сочетанием управленческого и основного персонала в организации. Следовательно, необходимо особую роль уделять системе планирования персонала с учетом нормирования трудовых операций.

После того как функция планирования реализована, необходимо организовать взаимодействие трудового коллектива, который находится в подчинении. Необходимо сформировать систему коммуникаций при помощи организации коммуникационных сетей. Это позволит руководителю в дальнейшем избежать коммуникационных барьеров и сделает коллектив более контролируемым и управляемым [1].

Далее необходимо постоянно вносить коррективы в деятельность трудового коллектива. Этот процесс реализуется через функцию координации.

Так как внешняя среда динамично изменяется, организации приходится постоянно вносить координацию в свою внутреннюю среду, неотъемлемой частью которой является персонал организации. За счет функции координации происходят оптимизация процессов управления и их подстраивание под новые условия функционирования организации [3]. Внедрение новых технологий в процесс управления организациями позволяет маневрировать такими показателями, характеризующими деятельность трудовых коллективов, как выработка и трудоемкость, что впоследствии скажется на повышении производительности труда в целом.

После того как процесс взаимодействия и внесения корректив в деятельность трудового коллектива отлажен, необходимо параллельно с этой деятельностью осуществлять реализацию системы стимулирования, которая должна быть выстроена на основе повышения мотивации персонала к высокоэффективному труду. Именно система стимулирования позволит определить наиболее перспективные кадры и слабые звенья, которые не могут полноценно реализовывать свои трудовые функции. За счет системы стимулирования и на ее основе можно формировать систему ротации персонала, позволяющей более точно угадать место каждого сотрудника для максимально эффективного его функционирования. Данный процесс является достаточно сложным и протяженным во времени. Можно сформировать базовую составляющую систему стимулирования или ее общую концепцию, но в целом сделать ее статичной не представляется возможным, в силу изменяющихся технологий и технических возможностей производственных процессов.

Одним из наиболее актуальных и важных процессов в системе управления является процесс контроля, который призван оценить поставленные перед организацией цели и степень их достижения. Если система контроля построена не адекватно, т.е. выбраны изначально недостижимые индикаторы или их формат не позволяет четко сформировать систему контроля в целом, то предыдущая деятельность, которая реализовывалась в процессе использования вышеуказанных функций, является практически нулевой [4]. В процессе управленческой деятельности и одной из первостепенных задач является формирование актуальных контрольных точек, индикаторов контроля, методов и форм проведения контроля. Если такая система не работает как «система», то на выходе любая организация, независимо от сферы деятельности и организационно-правовой формы, получит отрицательные результаты своего функционирования.

Все перечисленные действия руководителя составляют комплекс мероприятий, направленных на формирование и раскрытие трудового потенциала организации. В настоящее время особую актуальность представляет круг мероприятий, направленных именно на развитие трудового потенциала каждого работника, что, в свою очередь, позволяет системно подходить к процессу создания комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности выполнения трудовых функций и достижения необходимых целей, поставленных организацией.

При помощи создания системы развития кадрового потенциала можно создать необходимый резерв возможностей трудового коллектива. На основе данного резерва можно будет в дальнейшем минимизировать риски, связанные с изменениями, происходящими во внешней среде, своевременно формировать систему развития организации, связанную с ее расширением в связи с появившимися возможностями на рынке, связанными, например, с ростом спроса на ее продукцию и т.д. Кадровый резерв или резерв, связанный с кадровым потенциалом, является необходимостью для устойчивого функционирования любой организации независимо от сферы ее функционирования [2].

Для того чтобы верно распределить усилия, направленные на развитие трудового коллектива, связанные с повышением его трудового потенциала, важно провести диагностику трудовых ресурсов. Именно с этой целью в последнее время все чаще в организациях, особенно среднего и крупного бизнеса, создаются специальные структуры, входящие в систему управления персоналом, деятельность которых связана именно с проведением диагностики как профессиональных, так и психологических качеств сотрудников [7]. Основные методы исследования трудового потенциала отражены на рис. 1.

Далее дадим краткое описание каждого метода исследования трудового потенциала, отраженных на рис. 1. Одним из первых и достаточно распространенных методов является системный анализ. Данный вид анализа входит в так называемый системный подход, в основе которого лежит комплекс мероприятий, направленных на исследование различных аспектов трудовых коллективов. Такими аспектами могут быть коэффициенты движения персонала, половозрастной состав, уровень квалификации. Данные исследования могут быть настолько глубокими, что захватывают направления анализа, связанные, например, с поведением человека в трудовом коллективе, его ролью, возможностью эффек-

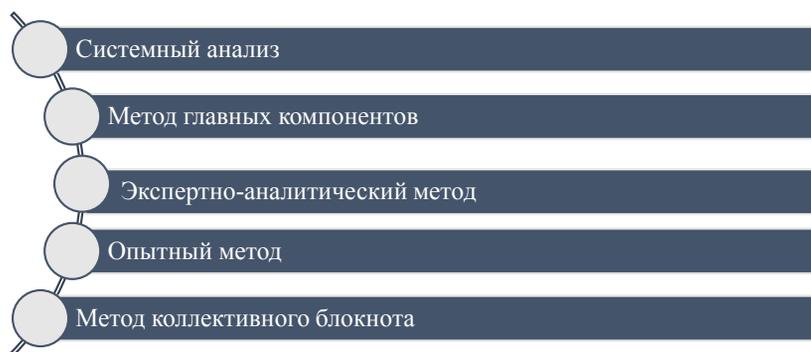


Рис. 1. Возможные методы исследования трудового потенциала организации с целью совершенствования системы управления

тивно взаимодействовать или не взаимодействовать с другими коллегами и т.д. Также возможны виды анализа, позволяющие определить неформальных лидеров в организации и различные субкультуры внутри отдельных трудовых коллективов, например, трудовых коллективов структурных подразделений. Именно от того, насколько объективно был проведен системный анализ, будет зависеть комплекс управленческих решений руководителя, направленных на развитие трудового коллектива и его формирования в целом [6]. Комплекс данных, которые соответствующие сотрудники, проводившие указанный анализ, получают на руки, имеет огромную ценность. Необходимо соблюдать правила конфиденциальности при ее передаче руководителю и хранении. Данная информация может быть использована как на благо организации, так и для разрушения всей структуры управления. Следовательно, сотрудники, работающие в данном направлении, должны быть связаны определенными обязательствами, которые накладывают на них дополнительную ответственность по работе с такими документами. Объем данных может быть значительным и, следовательно, для его обработки могут быть призваны и другие сотрудники, входящие в систему организации труда и управления персоналом на предприятии. Одним из основных условий эффективности использования данного метода является его системность. Полученные данные при однократном проведении системного анализа не являются основанием для формирования управленческого решения, а лишь служат базой для оценки их в динамике. Именно динамика анализируемых показателей поможет более объективно подойти к формированию системы развития трудового потенциала и к реализации эффективных управленческих решений в области развития трудового потенциала как отдельного сотрудника, так и трудового коллектива в целом.

В комплекс методов, входящих в системный анализ, входят такие методы исследования трудового потенциала сотрудников, как декомпозиция целей и задач; структуризация целей и формирование дорожной карты целей; сравнение. Что касается декомпозиции целей и задач, то данный метод широко используется на всех уровнях системы управления, и в его основе лежит разбиение более сложных целей и задач на более простые и достижимые в ближайшей перспективе [8]. Так как в связи с постоянно изменяющейся внешней средой горизонт планирования снижается, следовательно, необходимо разбивать более сложные задачи на более простые, с целью приближения контрольных точек и внесения необходимых коррективов, если это будет необходимо. Данная методика используется при комплексном исследовании персонала, которое необходимо проводить в сжатые сроки, для возможности предоставления руководителю актуальной информации, с целью принятия оперативных решений, связанных с повышением эффективности деятельности трудового коллектива.

Для формирования четкой линии проведения системного анализа используется система построения дорожной карты реализации мероприятий в области аудита персонала, что позволяет более детально выстроить систему критериев эффективности деятельности сотрудников, связанных с проведением системного анализа персонала. Также при анализе персонала широко используется метод сравнения, который позволяет выстроить траекторию движения отдельных показателей, характеризующих персонал, и сформировать группу факторов, которые потенциально могли бы повлиять на исследуемый показатель.

Далее, за системным анализом, следует метод главных компонент. Данный метод основан на том, что организация сама формирует ряд ключевых

чевых показателей, влияющих на ее эффективность, и, отталкиваясь от этого, выстраивает ряд анализируемых показателей, связанных с оценкой трудового потенциала организации. Такой метод подходит в условиях необходимости быстрого реагирования на происходящие изменения. Он не всегда объективный и не позволяет всесторонне подойти к анализу той или иной проблемы. Но в целом, необходим при принятии оперативных решений [7].

В основе экспертно-аналитического метода лежит возможность и желание организации привлечь экспертов со стороны для решения ее внутренних задач, связанных с развитием или формированием трудового потенциала. Данный метод характерен для небольших организаций, в рядах которых нет сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, а их поиск и включение в штат принесут компании достаточно высокие расходы, несоизмеримые с возможным получением положительного результата. Данные вопросы могут быть отправлены на аутсорсинг для их объективного решения и сбора необходимой информации, позволяющей в дальнейшем руководителям выстраивать кадровую политику. Одним из минусов данного метода является то, что вся собранная информация о трудовом коллективе организации может быть распространена за пределами организации. Поэтому при реализации данного метода необходимо тщательно выбирать компании, выполняющие такие виды работ, и заключать с ними соответствующие договоры об оказании услуг и сохранности информации.

Опытный метод направлен на проведение определенного ряда экспериментов в трудовых коллективах, а также в его основе лежат прецеденты, которые происходили как в исследуемой организации, так и в других организациях, причем имеющих разнообразную отраслевую принадлежность. Данный метод могут использовать небольшие организации,

принадлежащие к микробизнесу и малому бизнесу. Эффективность данного метода может быть снижена за счет особых условий функционирования организации, которая пытается на основе прецедентов формировать свою кадровую политику, но из-за индивидуальных особенностей функционирования получает слабый положительный эффект (и даже отрицательный). Это происходит от невозможности масштабировать процессы управления в различных организациях. Каждый управленческий процесс должен обязательно быть адаптирован под особенности функционирования той организации, которая хочет его внедрить в свою практику.

При формировании оперативных решений широко может быть использован метод коллективного блокнота. Для проведения такого мероприятия привлекается ряд сотрудников, которые участвуют в беседе. При этом вырабатывается множество различных решений, среди которых в итоге выбирается наиболее рациональное. Данный метод позволяет вовлечь в процесс формирования управленческих решений трудовой коллектив, что должно поднять мотивацию сотрудников, дать им возможность участвовать в управлении. Как правило, к такому методу прибегают не тогда, когда нужно формировать стратегический план развития компании, а когда речь идет о локальных оперативных решениях [9].

Исходя из проведенного исследования можно отметить, что фактически трудовой потенциал — это определенный круг возможностей трудового коллектива, который можно исследовать различными методами. Для повышения эффективности проводимых исследований желательно использовать не один, а группу методов, что позволит повысить их эффективность, за счет синергетического эффекта. Основным объектом исследования в данном случае выступает непосредственно трудовой коллектив, характерные черты которого отражены на рис. 2.

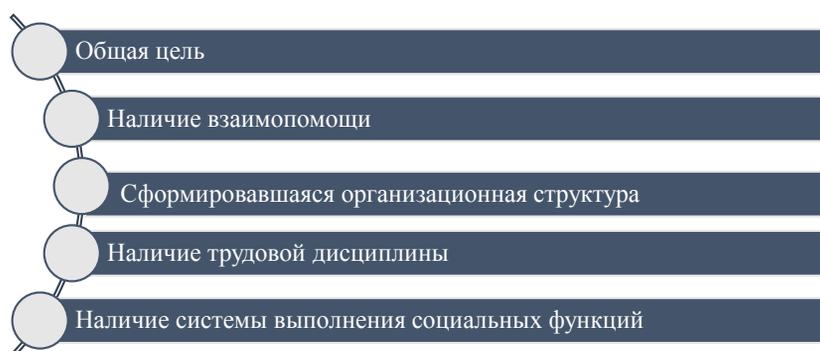


Рис. 2. Черты трудового коллектива

В основе построения успешной системы управления одной из главных задач руководителя является выстраивание «дерева целей», которое позволит сформировать у работников общее представление о процессах, в которых они участвуют, и позволит им более глубоко осознать свою роль в общем деле. При этом необходимо, кроме частных целей, сформировать общую цель, которая максимально должна быть приближена к индивидуальным целям сотрудников, входящих в трудовой коллектив. Дальнейший процесс и его эффективность будут зависеть от реализации общих функций управления, которые были охарактеризованы нами выше.

В целом трудовые коллективы можно подразделить на различные типы. Основные типы структуры трудовых коллективов отражены на рис. 3.

Согласно представленной на рис. 3 классификации структуры трудовых коллективов можно отметить, что к производственно-функциональным относят трудовые коллективы, которые характеризуются в зависимости от сформированной системы разделения и кооперации труда в организации. Согласно общественно-организационному признаку, трудовые коллективы могут быть подразделены на коллективы, приверженные различным политическим организациям, организациям, работающим в сфере защиты прав работников и т.д. Основными характеристиками социально-демографического типа являются характеристики, связанные с половозрастными особенностями трудового коллектива. В основе профессионально-квалификационного типа трудового коллектива лежат характеристики, которые связаны прежде всего с его профессиональными особенностями. Таким характеристиками могут быть специальность, профессия и т.д. К социально-психологическому типу относят прежде всего мотивационную составляющую, а также интересы, межличностные отношения, которые, в свою очередь, оказывают

непосредственное влияние на производственную деятельность.

Все функции трудовых коллективов можно разделить на управленческие, социальные и экономические. Одной из основных управленческих функций является осуществление управленческого воздействия субъекта управления на его объект. При этом можно использовать различные формы взаимодействия, как письменные, так и устные, а также при различных управленческих решениях могут быть использованы комбинированные методы формирования управленческих сигналов. Социальные функции трудовых коллективов реализуются через социализацию человека. Так как любой человек является существом социальным, его автоматически влечет к определенной социальной группе или трудовому коллективу. При этом в процессе реализации социальной функции могут решаться задачи, связанные как раз с социальной составляющей развития коллектива. К экономическим функциям относят деятельность, направленную на реализацию стратегических целей компании и ее миссии. В основе функционирования любой коммерческой организации лежит получение прибыли. Именно этот экономический показатель может стать основной целью организации и ставить при этом определенный круг задач перед ее трудовым коллективом [9].

Для оценки эффективности функционирования трудовых коллективов используются следующие подходы, отраженные на рис. 4.

В рамках процессного подхода идет процесс анализа различных процессов, которые протекают на данный момент в коллективе. К таким основным процессам могут относиться процессы, касающиеся взаимодействия сотрудников в команде, коммуникационные взаимосвязи и т.д. В рамках целевого подхода осуществляется оценка критериев, которые были поставлены для достижения целей компании. При этом автоматически при анализе отсекается

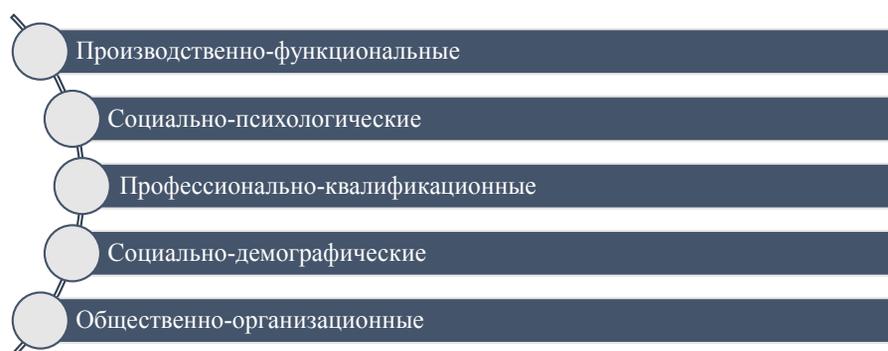


Рис. 3. Классификация структуры трудовых коллективов по типу



Рис. 4. Подходы, применяемые в процессе оценки трудовых коллективов

возможность работать по целям, которые вступают друг с другом в конфликт в процессе их достижения. Ресурсный подход направлен на оценку эффективности использования ресурсов в организации. Упор в данном случае делается на анализ внешней среды и ее реакцию на происходящие в организации процессы, выход на рынок готового продукта или услуги. Четвертый подход, который нацелен на определение эффективности трудового коллектива со стороны группы, призван учитывать мнение большинства так называемых меценатов, присутствующих в организации. В основе выдвигаемых критериев оценки лежат потребности данной группы меценатов.

На основе проведенного исследования можно сделать следующий вывод. Система управления персоналом является динамично изменяющейся системой и зависит от внешних факторов, влияющих на компанию. Существует множество критериев оценки трудового потенциала организации и, следовательно, возникает острая необходимость каждой из них вырабатывать свою политику и критерии эффективности оценки трудового потенциала, в зависимости от характера деятельности и условий функционирования.

Литература

1. Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2017. — № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439>
2. Голованова С.О. Информационные системы и технологии в менеджменте // Современные научные исследования и инновации. — 2023. — № 5 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/05/100359>
3. Ганусьяк Д.В. Организационное проектирование системы управления персоналом на современном этапе // Гуманитарные научные исследования. — 2019. — № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2019/06/25904> (дата обращения: 08.01.2024).
4. Галлямова А.Р., Карачурина Р.Ф. Инновации в сфере управления персоналом // Современные научные исследования и инновации. — 2015. — № 6. Ч. 5 [Элек-

5. тронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/06/55576>
5. Деева Л.И. Управление эффективностью труда персонала // Современные научные исследования и инновации. — 2019. — № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90743> (дата обращения: 07.01.2024).
6. Иващенко М.А. Понятие и сущность мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. — 2018. — № 6 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/06/86706>
7. Морозова Е.П. Управление деятельностью работников в организации // Гуманитарные научные исследования. — 2021. — № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2021/12/47556>
8. Мамедова Л.Э., Иванова Л.Н. Учебное пособие. Методы принятия управленческих решений. Теория и практика. [Текст] / Л.Э. Мамедова, Л.Н. Иванова. — СПб.: СПб ГМТУ. — 2017. — 122 с.
9. Соколова И.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / И.А. Соколова, М.А. Щуковская. — Хабаровск: Изд-во ДВГУПС. — 2020. — 177 с.
10. Романцова О.Н. Персонал как главный ресурс любой организации // Молодой ученый. — 2020. — № 18 (308). — С. 135–138.

References

1. Belalova E.A. Metody analiza effektivnosti sistemy razvitiya personala organizacii // Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij. — 2017. — № 11 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439>
2. Golovanova S.O. Informacionnye sistemy i tekhnologii v menedzhmente // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii. — 2023. — № 5 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/05/100359>
3. Ganusyak D.V. Organizacionnoe proektirovanie sistemy upravleniya personalom na sovremennom etape // Gumanitarnye nauchnye issledovaniya. — 2019. — № 6 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://human.snauka.ru/2019/06/25904> (data obrashcheniya: 08.01.2024).
4. Gallyamova A.R., Karachurina R.F. Innovacii v sfere upravleniya personalom // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii. — 2015. — № 6. Ch. 5 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/06/55576>
5. Deeva L.I. Upravlenie effektivnost'yu truda personala // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii. — 2019. — № 12 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2019/12/90743> (data obrashcheniya: 07.01.2024).
6. Ivashchenko M.A. Ponyatie i sushchnost' motivacii personala // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii. — 2018. — № 6 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/06/86706>

-
7. Morozova E.P. Upravlenie deyatel'nost'yu rabotnikov v organizacii // Gumanitarnye nauchnye issledovaniya. — 2021. — № 12 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://human.snauka.ru/2021/12/47556>
 8. Mamedova L.E., Ivanova L.N. Uchebnoe posobie. Metody prinyatiya upravlencheskih reshenij. Teoriya i praktika. [Tekst] / L.E. Mamedova, L.N. Ivanova. — SPb.: SPb GMTU. — 2017. — 122 s.
 9. Sokolova I.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Tekst]: uchebnoe posobie / I.A. Sokolova, M.A. Shchukovskaya. — Habarovsk: Izd-vo DVGUPS. — 2020. — 177 s.
 10. Romancova O.N. Personal kak glavnyj resurs lyuboj organizacii // Molodoj uchenyj. — 2020. — № 18 (308). — S. 135–138.