

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

MODERN PROCEDURES AND METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AND EVALUATION OF THEIR EFFECTIVENESS

**E. Krasavina
Yu. Zabaykin
A. Radionov**

Summary. It is important to note that not all personnel management procedures and methods currently used in the enterprise lead to positive results. One of the conditions for their successful application is their complexity and consistency. Modern management science knows many procedures and methods of management that have a positive effect.

In this scientific article, the authors explore the procedures and methods of human resource management that can lead to economic, social and psychological effects. Along with this, the work reveals the strategic directions for the development of modern procedures and methods of personnel management.

Keywords: personnel, human resources, personnel management, personnel management procedure, personnel management methods, economic effect, social effect, psychological effect

Красавина Екатерина Валерьевна

Д.с.н., доцент, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва

Krasavina_2905@mail.ru

Забайкин Юрий Васильевич

К.э.н., доцент, РГГРУ им. Серго Орджоникидзе (МГРИ),

Москва

79264154444@yandex.com

Радионов Андрей Владимирович

РГГРУ им. Серго Орджоникидзе (МГРИ), Москва

Аннотация. Важно отметить, что не все процедуры и методы управления персоналом, используемые в настоящее время на предприятии, приводят к положительным результатам. Одними из условий их успешного применения является их комплексность и систематичность. Современной управленческой науке известно множество процедур и методов управления, дающих положительный эффект.

В данной научной статье ее авторы исследуют процедуры и методы менеджмента человеческими ресурсами, которые могут привести к экономическому, социальному и психологическому эффекту. Наряду с этим в работе раскрыты стратегические направления развития современных процедур и методов управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, людские ресурсы, менеджмент персоналом, процедура управления персоналом, методы управления персоналом, экономический эффект, социальный эффект, психологический эффект

Современные методы менеджмента персоналом активно применяют предыдущий опыт, накопленные знания и практику предшествующих управленческих школ. Однако, согласно требованиям современного социума она дополняют их новейшими технологиями, средствами и способами воздействия на человеческие ресурсы.

Важно отметить, что анализ современных методов управления полностью подтверждает тот факт, что за последние несколько десятков лет радикально поменялся подход к восприятию и детерминации самого термина «персонал». По мнению отечественных исследователей, персонал из статьи затрат под названием «кадры» модернизировался в статью инвестиций под названием «стратегический ресурс».[5, с. 82]

Специалисты отмечают, что все современные методы управления людскими ресурсами предприятия развиваются в трех стратегических направлениях. А именно:

- ◆ ресурсном;
- ◆ процессуальном;

- ◆ структурном.[6, с. 40]

Если изучать и рассматривать сотрудников организации через призму ресурсного подхода, то методы управления работниками предприятия должны всячески способствовать развитию данного ресурса, а также увеличению его качественного уровня. Ресурсный подход базируется на таких методах, как:

- ◆ оценка персонала и его аттестация;
- ◆ профессиональное развитие человеческого капитала;
- ◆ повышение эффективности внутренних коммуникаций в рамках организации;
- ◆ совершенствование системы мотивации сотрудников предприятия.

В рамках процессуального подхода процедура управления людскими ресурсами изучается с точки зрения процесса. В свою очередь, методы управления работниками рассматриваются как составные (связующие) элементы и(или) этапы общего процесса организации коллективного (совместного) труда. Адепты процессу-

ального подхода полагают, что главенствующую роль здесь должны играть такие направления работы с персоналом, как:

- ◆ подбора персонала;
- ◆ профессиональная и психологическая адаптация персонала;
- ◆ обучение, переобучение, повышение квалификации персонала;
- ◆ мотивация и стимулирование персонала;
- ◆ развития деловой карьеры персонала.

Структурный подход и его последователи стремятся изучить и описать процесс управления человеческими ресурсами как некую систему, которой присуща достаточно устойчивая структура. В свою очередь, методы управления исследуются здесь в качестве инструментария, оказывающего влияние на составные части (элементы) данной структуры. Важно отметить, что в рамках структурного подхода берется во внимание внутренняя и внешняя системы управления сотрудниками предприятия. В рамках структурного подхода можно выделить следующие основные процедуры:

- ◆ создание положительного имиджа компании, выступающей в роли работодателя;
- ◆ внутренний и внешний маркетинг людских ресурсов;
- ◆ привлечение работников с определенным набором профессиональных и личностных качеств;
- ◆ выстраивание эффективных внутренних коммуникационных процессов и связей.[5, с. 83]

В настоящее время наука об управлении персоналом достаточно космополитична. В современном менеджменте активно применяются эффективные методы, накопленные в рамках научных школ различных стран. [1]

Так, например, американская и западноевропейская школы привнесли в российскую практику управления человеческими ресурсами широкий набор процедур и методов работы с персоналом. К их числу принято относить:

1. Управление по целям. Данная процедура подразумевает, что оценка эффективности работы персонала предприятия осуществляется в зависимости от степени достижения ключевых показателей эффективности, уровня и качества реализации поставленных целей. В свою очередь, планирование количественного и качественного состава сотрудников осуществляется в зависимости от стоящих перед организацией целей.
2. Контроллинг. Данный метод подразумевает стандартизацию процессов менеджмента людскими ресурсами, которая должна базироваться на выявлении показателей эффективности работы каждого отдельно взятого работника организа-

ции, представляющего конкретное ее подразделение. Здесь, что важно, должен осуществляться жесткий контроль достижения установленных показателей.

3. Управление временем. Практическая реализация данной процедуры предполагает, что рабочее время тоже должно стать объектом менеджмента. А именно, процедура оптимизации рабочего времени на практике позволяет существенным образом снизить издержки на персонал, увеличить производительность труда человеческих ресурсов предприятия, внедрять и в дальнейшем успешно реализовывать новые средства мотивации сотрудников организации.
4. Формирование благоприятной социально-психологической атмосферы в рабочей группе. В свою очередь, эта процедура реализуется за счет поддержки и оказания помощи новым членам трудового коллектива и, как следствие, способствует укреплению межличностных и профессиональных связей, существенным образом снижает эмоциональную напряженность.
5. Профессиональное развитие персонала. Оно предполагает, в первую очередь, грамотную и объективную оценку текущего уровня профессионализма работников предприятия, их трудовых навыков и уровня компетенций. По завершению данной процедуры (в идеале) должны быть разработаны индивидуальные и (или) коллективные программы повышения профессионального уровня и квалификации. Специалисты отмечают, что руководители, которые уделяют должное внимание профессиональному развитию своих подчиненных, способны поддерживать на устойчивом уровне заинтересованность работников в продуктивном и качественном трудовом процессе, что, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности предприятия.
6. Создание эффективного внутриорганизационного взаимодействия. Данный метод приобретает наибольшую эффективность в крупных холдингах, а также компаниях, имеющих разветвленную организационную структуру с многочисленными представительствами и филиалами. Практическая реализация этого метода базируется на его «прозрачности» и разъяснительных мероприятиях для всех участников. Иными словами предполагается, что каждый работник предприятия должен четко осознавать цели и задачи своей трудовой деятельности, а также объективно оценивать свой вклад в достижение общих организационных результатов. Практика показывает, что привлечение человеческих ресурсов предприятия к коллективной дискуссии, направленной на поиск и устранение проблем в системе

менеджмента персоналом, существенным образом повышает эффективность процесса управления. [8, с. 117]

Таким образом, все современные процедуры и методы управления людскими ресурсами в целом ориентированы на решение конкретных организационных задач, что должно привести в итоге в повышению показателей деятельности предприятия в целом.

Оценка степени эффективности различных процедур и методов менеджмента человеческими ресурсами детерминирована исключительно результатами, достигаемыми трудовым коллективом в ходе совместной деятельности. Так, например, экономический эффект рассчитывается исходя из разницы между совокупными затратами на сотрудников организации и общим объемом финансового результата работы всей рабочей группы (коллектива). Основными индикаторами экономического эффекта от применения «правильных» методов управления человеческими ресурсами принято считать:

- ◆ стабильное увеличение показателей производительности труда;
- ◆ стабильный рост количества и качества выпускаемых товаров, услуг и пр., которые происходят вследствие увеличения показателей производительности труда;
- ◆ укрепление конкурентных позиций предприятия, которые происходят вследствие стабильного роста количества и качества выпускаемых товаров, услуг и пр.;
- ◆ снижение издержек на персонал, которые происходят за счет процедур, направленных на оптимизацию организационной структуры, стабильному падению показателей текучести кадров, устойчивому росту качества работы рабочей группы в частности и трудового коллектива в целом. [6, с. 39]

Анализ научной литературы показывает, что наиболее распространенными показателями, оценивающими степень эффективности используемых процедур и методов управления персоналом, в управленческой практике являются:

- ◆ производительность труда;
- ◆ темпы роста производительности труда;
- ◆ доля доходов от основной деятельности, полученных за счет роста производительности труда;
- ◆ условная «экономия» расходов на персонал при повышении производительности труда.

По мнению отечественных специалистов, показатели производительности труда отражают вклад каждого отдельно взятого работника предприятия в достижение общих результатов деятельности организации. [7, с. 24]

Производительность труда выступает в качестве одного из ключевых финансовых показателей, которые являются индикатором уровня эффективности процедур и методов управления людскими ресурсами. Безусловно, в зависимости от применения тех или иных процедур и методов менеджмента работниками предприятия показатель производительности труда может колебаться (повышаться или снижаться). Однако, сам по себе показатель производительности труда не дает возможности оценить ситуацию в динамике ее развития. Для этого важно рассчитать темп роста производительности труда. Вместе с тем следует помнить, что важным показателем эффективности менеджмента персоналом является расчет оптимального штата сотрудников, необходимого для выполнения полного объема трудовых функций.

Современная управленческая наука рассматривает персонал как некий стратегический ресурс, а связанные в развитии данного ресурса затраты как инвестиции. Соответственно, по мнению исследователей, показатель эффективности процедур и методов управления определяется, в том числе, и как коэффициент возврата инвестиций. [7, с. 22]

Степень эффективности процедур и методов, направленных на профессиональное развитие персонала предприятия, зависит от:

- ◆ темпов роста производительности труда;
- ◆ оптимизации процесса использования рабочего времени;
- ◆ повышения качества выполняемых работ;
- ◆ снижением показателей текучести кадров;
- ◆ повышением уровня лояльности персонала.

Однако, нельзя не отметить, что помимо экономического эффекта, к которому может привести «правильное» использование процедур и методов управления людскими ресурсами, специалисты в области менеджмента отмечают также социальный и психологический эффекты. [2, с. 313]

Социальный эффект измеряется наличием таких показателей, как:

- ◆ изменение внутренней структуры трудового коллектива;
- ◆ укрепление внутриорганизационных связей и взаимодействий;
- ◆ сокращение информационных барьеров;
- ◆ повышение чувства ответственности членов рабочей группы;
- ◆ возникновение ответственности за общее дело.

Исследователи отмечают, что у социального эффекта также присутствует ряд показателей, выступающих

неким индикатором того, что процедуры и методы управления персоналом на предприятии реализуются в правильном направлении. Так, например, сокращение уровня текучести кадров дает возможность оценить насколько эффективны социальные «инструменты» воздействия на сотрудников предприятия.[4, с. 97]

Вкупе с социальным эффектом, принято говорить об эффекте психологическом, который также возникает ввиду применения «правильных» процедур и методов менеджмента человеческими ресурсами. Основными индикаторами присутствия психологического эффекта является устойчивый рост и развитие персональных (личностных) и профессиональных качеств работников, их знаний, умений и навыков, прямым образом оказывающих влияние на производительность труда. Другим не менее важным и эффективным показателем наличия психологического эффекта у членов трудового коллектива является их общая удовлетворенность трудовым процессом и работой в компании. Данный показатель помогают рассчитать специальные тесты, позволяющие выявить отношение работников к качеству и результатам собственного труда. Полученный результат даст возможность руководящему корпусу понять, какая доля сотрудников удовлетворена работой, а какая — испытывает чувство дискомфорта, способное подтолкнуть работника к уходу из организации.

Анализ набора процедур и методов управления персоналом, которые в настоящее время применяются на различных предприятиях, дает возможность сделать

вывод о том, что их совокупное использование может повлечь за собой экономический, социальный и психологический эффекты. А сам процесс управления персоналом можно и нужно изучать через призму таких аспектов, как:

- ◆ правового (регулирующего четкое исполнение трудового законодательства, организационного регламента, соблюдения формальных правил и норм);
- ◆ организационно-управленческого (регулирующего четкое исполнение различными подразделениями и службами компании, закрепленных за ними трудовых функций и обязанностей);
- ◆ экономического (регулирующего соблюдение сроков и процедур оплаты труда, а также всех прочих материальных (денежных и неденежных) вариантов стимулирования работников);
- ◆ социально-психологического (регулирующего соблюдение социальных и психологических особенностей взаимодействия между сотрудниками в процессе делового общения).[3, с. 142]

Таким образом, давая авторскую оценку степени эффективности современных процедур и методов управления персоналом, можно резюмировать, что все они дают положительный результат исключительно в ситуациях их рационального, комплексного и систематического применения. Ни одна отдельно взятая процедура или метод не являются по своей сути универсальными и не дают гарантий стойкого положительного эффекта при работе менеджера со своими подчиненными.

ЛИТЕРАТУРА

1. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. — М.: Бинум. Лаборатория знаний, 2014.
2. Джордж Дж.М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 463с.
3. Забайкин Ю. В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // Кант. 2017, № 2(23). С. 140–147.
4. Заернюк В.М., Калинин А. Р., Забайкин Ю. В., Рыжова Л. П. Управление рисками предприятия. Учебное пособие. — М.: Научные технологии, 2017. — 124с.
5. Красавина Е. В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия / Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г. И. Москвитина, Е. З. Карпенко, А. А. Степанова. — Москва, 2016. С. 80–85.
6. Красавина Е. В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2015. Т. 4. № 1. С. 37–41.
7. Красавина Е. В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2016, Т. 5. № 2. С. 22–25.
8. Райт П.М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. — 2014. — № 1. С. 113–138.

© Красавина Екатерина Валерьевна (Krasavina_2905@mail.ru),
Забайкин Юрий Васильевич (79264154444@yandex.com), Радионов Андрей Владимирович.
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»