

УДК 332

*И. С. Климов, В. С. Кудряшов*

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Санкт-Петербург, e-mail: kudvad88@mail.ru

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** персонал, эффективность, обучение, квалификация, организация.

В статье рассмотрена сущность формирования системы управления персоналом в организации. Обозначена взаимосвязь подсистем управления персоналом, элементами которой являются формирование, развитие, сохранение и использование персонала. Представлены принципы и этапы подбора персонала на определенные позиции в организации, среди которых принципы соответствия, перспективности и сменяемости. Определены критерии соответствия сотрудников для работы на определенной должности, к которым относится наличие необходимой квалификации, деловые качества, работоспособность сотрудника, качество работы, какие методы применяются в работе, наличие аналитических способностей, желание внедрять инновационные методы работы, соблюдение дисциплины, а также наличие или отсутствие конфликтов с иными членами коллектива. Рассмотрены принципы оценки эффективности процессов планирования и развития персонала в организации, к которым относится продвижение по карьерной лестнице сотрудников, выдвижение на освободившиеся должности сотрудников предприятия либо найм со стороны, доведение до сотрудников данных о перспективах продвижения по карьерной лестнице с учетом имеющихся критериев и ограничений, а также текучесть персонала вне зависимости от карьерных устремлений. Сделано заключение, что процессы, связанные с планированием и развитием карьеры, позволяют предприятию эффективней использовать потенциал работников.

*I. S. Klimov, V. S. Kudryashov*

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, e-mail: kudvad88@mail.ru

## PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION

**Keywords:** personnel, efficiency, training, qualification, organization.

The article considers the essence of the formation of a personnel management system in an organization. The interrelation of subsystems of personnel management is indicated, the elements of which are the formation, development, preservation and use of personnel. The principles and stages of personnel selection for certain positions in the organization are presented, including the principles of compliance, prospects and turnover. The criteria for matching employees to work in a certain position are defined, which include the availability of the necessary qualifications, business qualities, employee performance, quality of work, what methods are used in work, the availability of analytical abilities, the desire to introduce innovative methods of work, compliance with discipline, as well as the presence or absence of conflicts with other members of the team. The principles of evaluating the effectiveness of personnel planning and development processes in the organization are considered, which include promotion of employees up the career ladder, promotion to vacant positions of employees of the enterprise or hiring from the outside, informing employees about the prospects for career advancement, taking into account existing criteria and limitations, as well as staff turnover regardless of career aspirations. It is concluded that the processes related to career planning and development allow the company to use the potential of employees more effectively.

### Введение

Под системой управления персоналом понимают совокупность мер, методов, процедур, применяемых работодателем для воздействия на работников. Конечная цель действий – использование потенциала работников с определенной целью. К основным звеньям системы можно отнести вопросы

найма кадров и их расстановки по позициям, дальнейшее обучение, оценка труда, вознаграждение по итогам работы.

Систему управления персоналом можно разделить на следующие функциональные блоки или подсистемы: формирование, развитие, сохранение, использование персонала. Схема приведена на рисунке.



*Взаимосвязь подсистем управления персоналом*

Предприятия малого и среднего бизнеса в отношении персонала в большинстве своем работают по следующему алгоритму:

1. Найм сотрудников.
2. Обучение новых сотрудников.
3. Оценка участия каждого работника в достижении целей предприятия.
4. Выплата вознаграждения за приложенные усилия, затраченные силы, энергию, интеллектуальные способности и т. д.

Здесь необходимо отметить, что большая часть предприятий работает в условиях жесткой конкуренции. И им постоянно приходится развивать и совершенствовать систему управления персоналом. Желательно, чтобы выбранные меры и методы учитывали специфику самого предприятия, его вид деятельности. Это означает, что саму систему управления персоналом нужно постоянно совершенствовать и развивать.

Блок подбора персонала предполагает, что предприятию нужно отобрать из всего множества кандидатов подходящих специалистов, заключить с ними трудовые договоры. Людей нужно включить в производственный процесс [1]. На данном этапе важно рационально заполнить все позиции на предприятии с учетом целей, заложенных в стратегии развития. При найме сотрудников и заполнении позиций необходимо работать в соответствии с принципами:

1. Соответствия. Данный принцип предполагает, что деловые, нравственные качества претендента соответствуют требованиям предприятия в целом и занимаемой должности в частности.

2. Перспективности. Здесь приходится учитывать множество условий. Например, для отдельных специальностей установлены возрастные цензы. Далее необходимо учитывать вероятность перевода работника на другую должность, в другое подразделение. Не менее важно желание и способность работника повышать свою квалификацию.

3. Сменяемости. В любом коллективе важна ротация кадров. Если сотрудник слишком долго трудится на одном рабочем месте, в одной должности, он теряет мотивацию. Это может негативно сказаться на работе всей компании [5].

Анализ этапа подбора персонала предполагает выполнение следующих действий:

- анализ списочного состава с учетом пола, возраста, образования, профессиональных качеств работников. Проверка данных на соответствие целям и задачам предприятия;
- проверка того, насколько предприятие укомплектовано сотрудниками в целом и по отдельным уровням, технологическим цепочкам;
- оценка текучести рабочих кадров, выявление основных причин увольнений;
- анализ динамики численности сотрудников, занятых на должностях, не требующих особой квалификации.

Численность персонала, его структура зависят от штатного расписания. При составлении последнего учитывается вид деятельности предприятия. В части производственных предприятий персонал относят к одной из следующих категорий:

1. Производственный персонал или основные рабочие. К этой категории относят сотрудников, непосредственно занятых производством товаров или оказанием услуг.

2. Непроизводственный персонал. К этой группе относят грузчиков, иных рабочих, ничего непосредственно не производящих, бригадиров, мастеров участков и иных руководителей начального звена.

3. Административно-управленческий персонал. К этой группе помимо непосредственно руководства относят высший инженерный состав, бухгалтерию, отделы снабжения и сбыта и т. д. [4].

Важно понимать, что фактическая численность персонала не всегда совпадает со штатной или нормативной. Если отличия

значительные, можно говорить о том, что сотрудники загружены нерационально.

При анализе организационной структуры важно учитывать следующие моменты:

- соотношение между производственными и непроизводственными рабочими, производственными и управленческими;
- доля АУП в общей численности персонала компании.

Такой подход позволяет проверить, насколько оптимальна применяемая организационная структура, как соотносятся между собой различные категории сотрудников, в том числе с учетом выполняемого объема работ, затрачиваемого времени.

Традиционно в отношении персонала фиксируют такие данные, как средний возраст сотрудников, пол, имеющееся образование. На основании стажа или средней продолжительности работы на одном предприятии можно делать выводы о том, насколько работники лояльны к своему работодателю, готовы и далее трудиться на этом предприятии.

Оценивая, насколько укомплектован штат предприятия, важно обращать внимание на образование работников, их квалификацию, соответствие этих параметров требованиям работодателя [2]. Это можно сделать на базе профильного подхода. Он предполагает анализ требований со стороны работодателя и качеств, присущих отдельным работникам. Для выставления оценок необходимо собрать специальную комиссию с обязательным подключением линейных руководителей. Он собирает данные о своих подчиненных, включая мнения коллег, непосредственно работника о себе.

Метод базируется на составлении каталога характеристик. В нем обозначаются требования к конкретному человеку с учетом занимаемой им должности. Каждому показателю дано описание. Все они отнесены к определенной категории. Все уровни требований должны быть сопоставлены с некоторым уровнем характеристик, присущих непосредственно работнику. Если сопоставить эти данные, можно делать выводы о том, может сотрудник работать в определенной должности или нет.

Показатели сравнивают по следующим группам:

- наличие необходимой квалификации;
- деловые качества;
- работоспособность сотрудника;
- качество работы;
- какие методы применяются в работе;

– наличие аналитических способностей;

– желание внедрять инновационные методы работы;

- соблюдение дисциплины;
- наличие/отсутствие конфликтов с иными членами коллектива.

Анализ позволяет сделать выводы о том, в какой мере работодатель использует потенциал персонала.

В качестве дополнения к описанному ранее методу работодатель может использовать специальные исследования, позволяющие выявить у кандидатов нужные способности. Помимо этого, учитывается быстрота обработки получаемых данных и допускаемые ошибки, в том числе при решении простых тестовых задач [1].

При решении проблемы подбора сотрудников, расстановки по должностям важно обращать внимание на критерии:

- эффективности, важно максимально полно задействовать потенциал каждого работника;

– наличие самоконтроля или потребность в контроле извне;

- выбираемая форма организации (органичная, гибкая, децентрализованная, бюрократическая).

Предприятие должно уделять должное внимание обучению работников, их развитию, совершенствованию кадрового потенциала. В противном случае предприятие может столкнуться с самыми разными проблемами.

В качестве одного из способов развития можно использовать профессиональное обучение. При составлении планов обучения важно учитывать задачи, решаемые предприятием, в том числе стратегические. При этом получить нужный результат можно только в случае, если сотрудники будут заинтересованы в обучении. Для самого предприятия важно правильно подобрать преподавательский состав, программы обучения с учетом знаний, уже имеющихся у сотрудников, направляемых на обучение. В этом случае предприятие может рассчитывать на то, что сотрудники будут иметь необходимую квалификацию и смогут справиться со стоящими перед ними задачами. Коллектив будет обучен, мотивирован на достижение целей [6].

Если анализировать в динамике процессы обучения сотрудников можно получить данные:

- насколько подготовлены сотрудники различных категорий;

– как профессиональная подготовка влияет на результаты работы компании, в том числе финансовые;

– о том, как строится продвижение по карьерной лестнице;

– как формируется кадровый резерв, в том числе в управлении.

Обучение персонала предполагает, что предприятию придется тратить значительные суммы. Руководитель на основании данных отдела кадров, иных служб определяет статью расходов на календарный год. Определяются приоритеты в обучении. Помимо этого, важно проверить стоимость обучения в разных центрах, чтобы иметь данные обо всех реальных и потенциальных затратах. Эти расходы можно считать капвложениями в развитие персонала. Предполагается, что через определенное время они отразятся на росте прибыли предприятия [7].

Современным предприятиям приходится тратить значительные суммы на обучение персонала. Чтобы оценить, насколько эффективными были эти вложения, важно учитывать следующие моменты:

– какая часть сотрудников от общего числа прошла обучение в некотором временном интервале;

– какие суммы потрачены на обучение работников;

– какая часть выручки в процентном соотношении потрачена на оплату обучения;

– какая сумма потрачена на обучение каждого сотрудника;

– сколько стоит час обучения или переподготовки.

Активно распространяется технология обучения «case-study», применяемая для обучения менеджеров. Технология предполагает, что менеджер получает информацию об определенной ситуации. Он должен уметь ее проанализировать, выявить основные проблемы и предложить способы их решения. Метод обучения не является новым. Его почти 100 лет назад опробовали в Высшей школе бизнеса в Гарварде. Предполагается, что менеджеры в процессе обучения учатся самостоятельно находить решения, доказывать свою точку зрения, реагировать на критику. Метод востребован в General Motors. Здесь посчитали, что данный метод позволяет обучать работников непосредственно на рабочих местах, увеличивая отдачу для предприятия [3]. Чтобы оценить, насколько эффективным было обучение, необходимо сопоставлять затраты на обучение

с фиксируемым ростом производительности труда, увеличением прибыли предприятия и непосредственно работников.

В идеальном для предприятия и самого работника случае карьера планируется сознательно. Это позволяет развиваться профессионально. Сотрудник стремится самореализоваться. Полноценная карьера предполагает, что между внутренним развитием человека и его внешними продвижениями по карьерной лестнице достигнут баланс.

Процессы, связанные с планированием и развитием карьеры, позволяют предприятию эффективней использовать потенциал работников. Для оценки эффективности процессов планирования и развития необходимо учитывать следующие моменты:

– продвижение по карьерной лестнице сотрудников, в том числе не занимающихся самостоятельным планированием карьеры;

– выдвижение на освободившиеся должности сотрудников предприятия либо найм со стороны;

– доведение до сотрудников данных о перспективах продвижения по карьерной лестнице с учетом имеющихся критериев и ограничений;

– текучесть персонала вне зависимости от карьерных устремлений.

Предприятию целесообразно разработать и использовать на практике карьерограммы. Они отображают возможности продвижения по карьерной лестнице с учетом должностей и специальностей. Для предприятия важно готовить резервы. При этом важно:

– определить резервы по должностям;

– отобрать, изучить и оценить кандидатов для включения в резерв;

– сформировать списки резервов и планы обучения для кандидатов;

– организовать подготовку резервистов: теоретическую и практическую.

Для предприятия важна возможность самостоятельно готовить специалистов нужной квалификации, а не нанимать каждый раз со стороны. Это – один из залогов успеха.

При подготовке резерва важно делать упор на практические занятия. Человек после назначения на должность должен войти в курс дела в минимальные сроки, сразу приступить к решению возложенных на него задач. Подготовка необходимо вести с учетом требований конкретной должности и специальности.

Под кадровым резервом понимают сотрудников, способных занять определенную

должность. Они прошли отбор, обучение, соответствуют определенным критериям. Если предприятие выбирает кадровую политику закрытого типа, резерв можно набирать из главных и ведущих специалистов отделов при условии, что они прошли необходимую подготовку. Если же кадровая политика носит открытый характер, возможно приглашение специалистов со стороны. Резерв может быть потенциальным и оперативным. Первый вид резерва – на любую из имеющихся должностей. Оперативный резерв формируется на базе потенциального. Он рассчитан на вполне определенные должности.

Чтобы понять, насколько эффективно на предприятии осуществляется управление персоналом, важно обращать внимание на экономические показатели работы, в том числе в динамике. При этом важно обращать внимание на процессы обучения сотрудников, повышение их квалификации, планирование карьеры и ее практическую реализацию. Если прослеживается взаимосвязь между управлением персоналом и экономическими показателями, можно делать выводы о том, насколько управление эффективно. На основании полученных данных можно формировать новые методы и способы повышения мотивации персонала, повышения конкурентоспособности предприятия в целом [8].

Если предприятие достигает определенных результатов, можно делать выводы о том, что эффективно работает персонал, в том числе службы управления работниками. Именно они делают все необходимое,

чтобы у предприятия была качественная рабочая сила.

Среди стратегических показателей эффективности подобных служб можно выделить следующие моменты:

- общий объем продаж товаров и услуг;
- объем прибыли до уплаты налогов, приходящийся на каждого работника;
- рентабельность продаж.

Любое предприятие несет определенные затраты на содержание персонала. Этот интегральный показатель учитывает все затраты, при условии, что они относятся к найму персонала, выплате зарплаты, иных вознаграждений, решению социальных проблем персонала, улучшением условий труда. К основным издержкам можно отнести следующие:

- фонд оплаты труда;
- стимулирующие выплаты, например, за инновационные предложения;
- взносы в фонды добровольного страхования;
- налоги на зарплату, взносы во внебюджетные фонды, прочие налоги, связанные с занятостью.

Небольшим и средним предприятиям целесообразно формировать минимальный бюджет, средства которого предназначены для выплаты зарплаты основному персоналу. Это позволит рассчитать минимальную зарплату по каждой специальности. Сформированную систему компенсаций необходимо оценивать, чтобы выявлять имеющиеся недостатки, искать способы их устранения и эффективно управлять персоналом.

#### *Библиографический список*

1. Епишкин Е.А., Шапиро С.А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2019. 95 с.
2. Кутявин К.А. Выявление сущности понятия «Управление персоналом» // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий Национальный Университет». 2019. № 11. С. 135-140.
3. Никифорова Г.С., Дмитриевой Н.А., Снеткова В.М. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. СПб.: Речь, 2021. 448 с.
4. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом. 2020. № 6. С. 18-24.
5. Глаз Ю.А., Елисеева К.П. Персонал-технологии как инструмент совершенствования управления человеческими ресурсами организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2014. № 4-3 (23). С. 12-14.
6. Кони́на Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Шаповалов В.В., Аржаев Ф.И., Арустамов Э.А., Афонина М.В., Беликов И.В., Богданова М.А., Василейко Д.Э., Владимиров И.Г., Данская А.В., Демурия С.А., Долженко И.Б., Ефремов В.С., Ефремов В.С., Игнатова И.О., Кадол Н.Ф., Казнина О.В., Карачев И.А., Лобода Н.В. и др. Проблемы менеджмента и международного бизнеса в постковидный период. М., 2023. 303 с.
7. Ярлова Т.В., Киселева Д.Д. Особенности стимулирования инноваций в России // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 5. С. 566-572.
8. Аржаев Ф.И., Мехдиев Э.Т. ESG-стандартизация и ее неформальные институты // Управление риском. 2022. № 4 (104). С. 30-36.