

## МЕТОДИКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

*Н. А. Николаев*

*Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Российская Федерация*

Проанализирована актуальность повышения эффективности труда персонала на уровне предприятий. Отмечено, что уровень производительности труда на российских промышленных предприятиях в разы ниже, чем на предприятиях Соединенных Штатов Америки. Проведен обзор современной российской научно-методической литературы, посвященной оценке систем управления персоналом. Выявлено значительное количество методических инструментов оценки и совершенствования системы управления персоналом предприятия. В то же время среди исследований отсутствуют работы о методике оценки системы управления персоналом с позиции обеспечения ее ключевых свойств и свойств персонала, что особенно важно для выживания, повышения конкурентоспособности и развития предприятия в условиях высококонкурентной инновационной среды. Представлен методический подход к оценке и совершенствованию системы управления персоналом предприятия как фактор повышения результативности и эффективности труда. Разработаны критерии и показатели оценки состояния системы управления персоналом предприятия. Ключевыми свойствами системы управления персоналом названы целенаправленность деятельности персонала, уровень мотивации к достижению целей предприятия, согласованность взаимодействия персонала, соответствия количества и качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и целям предприятия, качество управления трудом персонала. Сформулирован авторский подход к оценке типа социально-трудовых отношений персонала, основанный на соотношении ценностей, интересов, согласованности взаимодействия и социально-психологических условий труда. Проведено эмпирическое исследование влияния состояния системы управления персоналом на показатели эффективности, результативности труда персонала, а также динамику развития предприятия. На основании проведенных исследований установлена прямая эмпирическая зависимость показателей результативности труда персонала от интегрального показателя состояния системы управления персоналом. Представлены результаты апробации методических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии с использованием авторского подхода.

**Ключевые слова:** повышение результативности труда персонала, система управления персоналом, совершенствование системы управления персоналом, методика совершенствования, высококонкурентная инновационная среда.

**Для цитирования:** Николаев Н. А. Методика совершенствования системы управления персоналом предприятия как фактор повышения результативности и эффективности труда // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 38–49. DOI: 10.24143/2073-5537-2020-2-38-49.

### **Введение**

В прогнозе долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2030 г. представлена новая модель экономического роста, одним из направлений которого является повышение эффективности использования трудовых ресурсов, создание и модернизация 25 млн высокопроизводительных рабочих мест, что особенно актуально в условиях сокращения экономически активного населения.

Повышение эффективности труда персонала актуально не только на уровне государства, но и на уровне предприятий, условием выживания и долгосрочного развития которых в обстоятельствах высокоинновационной среды является устойчивое и постоянное повышение эффективности и безопасности производства посредством организации непрерывной инновационной деятельности персонала, согласованного со стратегией развития предприятия.

Несмотря на проводимое техническое перевооружение и освоение инноваций, производительность труда на российских промышленных предприятиях остается в 3–4 раза ниже, чем на предприятиях США.

Изучение научной литературы выявило широкий спектр работ, посвященных совершенствованию систем управления персоналом на предприятиях. Однако в результате анализа научно-методической литературы обнаружена недостаточная разработанность посвященных развитию систем управления персоналом в условиях высококонкурентной инновационной среды теоретических и методологических положений, в которых от целенаправленности, вовлеченности и результативности деятельности персонала зависит выживание и долгосрочное развитие предприятия.

Необходимость развития методических положений по повышению результативности труда персонала на основе совершенствования системы управления персоналом для увеличения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия определила актуальность и цель настоящего исследования.

В науке и практике менеджмента накоплено достаточно большое количество методических инструментов оценки и совершенствования системы управления персоналом предприятия. Например, А. Я. Кибанов предлагает классификацию методов анализа и построения системы управления персоналом организации, в которой выделяет: методы обследования (сбора данных), методы анализа, методы формирования, методы обоснования, методы внедрения [1]. Автор представляет классификацию методов, посвященных оценке, построению и совершенствованию системы управления персоналом.

Развитие системы управления персоналом как технология совершенствования менеджмента организации с использованием процессного подхода к управлению представлено в статье Б. Н. Герасимова [2].

Подходы к оценке системы управления персоналом с позиции повышения удовлетворенности и мотивации персонала представлены во множестве современных научных трудов, в частности в статьях В. А. Караваева [3], А. А. Дорофеевой, Н. В. Фураевой [4], А. Ю. Омеляя [5] и др.

Методы исследования систем управления персоналом рассматриваются в работах С. Н. Баюковой [6], Е. А. Грудневой, Д. Ю. Фраймович [7], Н. М. Глухенькой [8, 9]. Вопросам внедрения инноваций в систему управления персоналом посвящены труды Р. А. Долженко [10]. Специфика управления персоналом в различных отраслях экономики представлена в трудах О. С. Мысовой [11], Н. А. Зайцевой [12], З. А. Нагимовой [13] и др.

Следует отметить, что большинство подходов к оценке систем управления персоналом носят ситуативный характер, т. е. состав, содержание методов оценки определяются целями и задачами совершенствования системы. В результате изучения нами современной научно-методической литературы, посвященной оценке систем управления персоналом, не были найдены труды о методике оценки системы управления персоналом с позиции обеспечения ее ключевых свойств и свойств персонала, которые, на наш взгляд, играют решающую роль в обстоятельствах выживания, повышения конкурентоспособности и развития предприятия в условиях высококонкурентной инновационной среды:

- целенаправленности деятельности персонала;
- высокой мотивации к достижению целей предприятия;
- требуемого типа социально-трудовых отношений между работниками, между работодателем и работниками;
- обеспечения предприятия персоналом в необходимом количестве и качестве;
- обеспечения качественной реализации функций управления персоналом.

### **Методический подход к оценке системы управления персоналом предприятия**

В условиях высококонкурентной инновационной среды целевой функцией системы управления персоналом как ключевой подсистемы предприятия является обеспечение предприятия персоналом в нужном количестве и качестве, а также организация его эффективной деятельности по воспроизводству и развитию предприятия. Если рассматривать с этой позиции, ключевыми свойствами системы управления персоналом являются целенаправленность деятельности персонала, уровень мотивации к достижению целей предприятия, согласованность взаимодействия персонала, соответствие количества и качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и целям предприятия, качество управления трудом персонала.

Вышеперечисленные свойства целесообразно использовать в качестве критериев оценки состояния системы управления персоналом в условиях высококонкурентной инновационной среды. Характеристики свойств системы управления персоналом, которые отражают предложенные нами критерии, представлены на рис. 1.

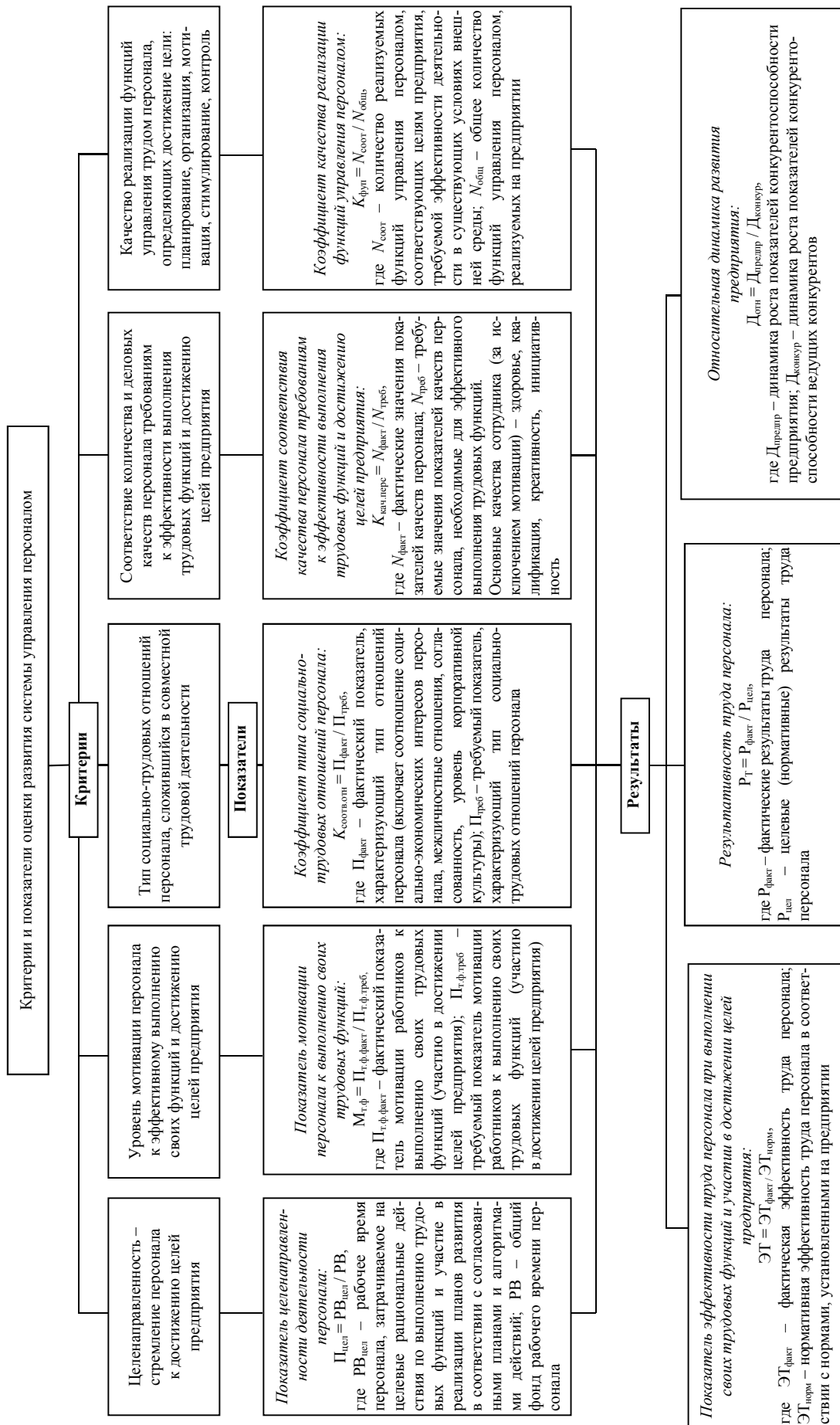


Рис. 1. Критерии и показатели оценки системы управления персоналом

1. Показатель целенаправленности деятельности персонала ( $\Pi_{цел}$ ) рассчитывается как отношение целевого рабочего времени персонала ( $PВ_{цел}$ ), затрачиваемого целевые рациональные действия по выполнению трудовых функций и участие в реализации планов развития в соответствии с согласованными планами и алгоритмами действий, к общему календарному фонду времени персонала ( $PВ$ ).  $PВ_{цел}$  определяется ежедневно и еженедельно методом наблюдения непосредственным руководителем за деятельностью исполнителей и соотнесения их действий с регламентированным порядком выполнения трудовых функций или согласованным алгоритмом реализации плана развития предприятия (подразделения), поскольку процессы развития, как правило, не регламентируются на предприятиях.

2. Показатель мотивации персонала к выполнению трудовых функций ( $M_{т.ф}$ ) определяется как отношение фактических показателей мотивации ( $\Pi_{т.ф.факт}$ ) к требуемому ( $\Pi_{т.ф.треб}$ ).

Фактические и требуемые показатели мотивации определяются по шкале, представленной в табл. 1.

Таблица 1

**Шкала оценки уровня мотивации сотрудника к выполнению своих трудовых функций и достижению целей предприятия (подразделения)**

Характеристики мотивации	Уровень мотивации			
	Высокий – увлеченный	Средний – вовлеченный	Низкий – принужденный	Очень низкий – отчужденный
	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
1. Целеустремленность	Выполняет все необходимое и достаточное для достижения цели. Потребность в стимулировании практически отсутствует	Выполняет все, что может, для достижения цели. Необходимо дополнительное стимулирование	Выполняет только требуемый минимум при стимулировании и контроле извне	Без стимулирования не выполняет ничего
2. Инициативность	Добровольно и самостоятельно проявляет инициативу для достижения цели	По предложению руководителя активно решает порученные задачи	По принуждению и дополнительному стимулированию решает порученные задачи	Инициативу не проявляет
3. Использование свободного трудового времени	При появлении свободного времени использует его для достижения поставленной цели	При появлении свободного времени использует его для достижения цели при стимулировании руководителем	При появлении свободного времени занимается своими делами, бездействует	Сознательно отклоняется от работы
4. Решение проблемных ситуаций и затруднений в ходе выполнения работы	Активно ищет пути решения проблемных ситуаций и затруднений в работе	Обращается за помощью в решении проблемных ситуаций к руководителю или коллегам	Бездействует в проблемной ситуации	Старается переложить ответственность за решение на руководителя или коллег
5. Активность в процессе труда	Отлично трудится и выполняет все необходимые для достижения цели действия. Может выступать в роли лидера	Хорошо трудится и выполняет все необходимые для достижения цели действия	Трудится вяло. Требуется постоянное стимулирование и контроль	Бездействует

Оценка уровня мотивации сотрудника к достижению целей предприятия проводится путем суммирования оценок по каждой характеристике его действий:

$$\Pi_{т.ф} = \sum \Pi_{Mi},$$

где  $\Pi_{Mi}$  – показатель мотивации по  $i$ -й характеристике, определяемый с использованием предложенной шкалы.

3. Коэффициент типа социально-трудовых отношений персонала ( $K_{соотв.отн}$ ) определяется как отношение фактического показателя ( $\Pi_{факт}$ ), характеризующего тип социально-трудовых отношений персонала к требуемому ( $\Pi_{треб}$ ).

Оценку типа социально-трудовых отношений персонала целесообразно проводить по основным аспектам и факторам взаимоотношений, которые существенно влияют на продолжительность и результативность взаимодействия: соотношение этических, эстетических и нравственных ценностей (соотношение культурных норм); соотношение социально-экономических интересов, согласованность взаимодействия, тип социально-психологического климата в коллективе, личные

отношения между взаимодействующими субъектами. Для оценки типа социально-трудовых отношений персонала, возникающих в процессе трудовой деятельности по поводу выполнения трудовых функций и достижения целей предприятия, мы разработали шкалу в табл. 2.

Таблица 2

Шкала оценки типа социально-трудовых отношений персонала

Оценка, балл	Тип социально-трудовых отношений	Характеристики социально-трудовых отношений				
		Соотношение этических, эстетических и нравственных ценностей	Соотношение интересов сотрудников в отношении выполнения трудовых функций и достижения цели	Согласованность взаимодействия	Характеристики социально-психологического климата	Характеристика личных отношений
3	Предпринимательский	Сотрудники имеют в основном единые этические, эстетические и нравственные ценности (культура совпадает)	Цель сотрудничества соответствует социально-экономическим интересам сотрудников. Взаимодействующие сотрудники увлечены достижением целей (очень высокий уровень мотивации)	Сотрудники очень согласованно и слаженно взаимодействуют, взаимно дополняют друг друга, имеют единое мнение о задачах, алгоритмах, ресурсах, сроках	Благоприятный: высокооптимистичный, высокий уровень взаимной поддержки, способствующий достижению целей предприятия	Теплые, доверительные личностные отношения, которые способствуют эффективной работе и достижению целей предприятия
2	Приемлемый	Большинство этических, эстетических и нравственных ценностей соответствуют целям сотрудничества	Цель сотрудничества соответствует главным социально-экономическим интересам сотрудников. Сотрудники находят компромисс для удовлетворения своих главных интересов. Взаимодействующие сотрудники достаточно мотивированы для достижения целей (достаточный уровень мотивации)	Сотрудники в основном согласованно и слаженно взаимодействуют, имеют единое мнение об основных задачах, алгоритмах, ресурсах, сроках	Нормальный: нормальная атмосфера, благоприятно влияющая на достижение целей, взаимная поддержка сотрудников, которая в целом способствует достижению целей предприятия	Нейтральные личные отношения, которые не мешают совместной эффективной трудовой деятельности
1	Конфликтный	Этические, эстетические и нравственные ценности у одного или нескольких сотрудников не соответствуют целям сотрудничества	Цель сотрудничества соответствует незначительной части интересов сотрудника. Остальные интересы не соответствуют целям сотрудничества (могут вступать в конфликт). Сотрудники недостаточно мотивированы для достижения целей (недостаточный уровень мотивации)	Сотрудники взаимодействуют несогласованно, возникают конфликты. Руководитель и сотрудник имеют разные мнения об основных задачах, алгоритмах, ресурсах, сроках	Неблагоприятный: конфликтность отношений, отсутствие взаимной поддержки. Климат не соответствует достижению целей	Конфликтные личные отношения, которые препятствуют совместной эффективной трудовой деятельности
0	Разрушающий	Этические, эстетические и нравственные ценности сотрудников не соответствуют или противоречат друг другу	Цель сотрудничества не соответствует или противоречит главным интересам сотрудника. Сотрудник может препятствовать достижению цели	Согласованное взаимодействие отсутствует. Антагонизм во взаимодействии. Каждый действует по-своему. Сотрудники имеют противоречивые мнения о задачах, решении которых необходимо для достижения цели	Разрушительный: апатия в настроениях сотрудников, высокая напряженность в отношениях, взаимные конфликты. Климат разрушает возможности достижения целей	Антагонизм, личная неприязнь в отношениях, которая исключает возможность совместной эффективной трудовой деятельности

Поскольку каждый из представленных в таблице составляющих элементов социально-трудовых отношений работника и работодателя играет одинаково важную роль в обеспечении возможности, продолжительности и результативности сотрудничества, то при определении показателя типа социально-трудовых отношений  $\Pi_{\text{факт}}$  целесообразно использовать принцип минимума, который заключается в выборе минимального значения из всех оцениваемых характеристик. Например, если в соответствии с предложенной шкалой сотрудники имеют единые ценности (3 балла), согласованно и слаженно взаимодействуют (3 балла), трудятся в условиях благоприятного социально-психологического климата (3 балла), имеют доверительные теплые личные отношения (3 балла), но цель сотрудничества не соответствует или противоречит основным социально-экономическим интересам одного из участников взаимодействия, то даже при высоких оценках других характеристик долгосрочное результативное сотрудничество будет невозможно (0 баллов). Таким образом, при оценке необходимо выбирать наименьшее из значений характеристик социально-трудовых отношений. В данном случае  $\Pi_{\text{факт}} = 0$  баллов.

4. Коэффициент соответствия качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и достижению целей предприятия ( $K_{\text{кач.перс}}$ ) на индивидуальном уровне определяется как отношение фактического уровня характеристик качества персонала ( $N_{\text{факт}}$ ) к требуемому уровню ( $N_{\text{треб}}$ ). На групповом уровне данный показатель рассчитывается как среднее арифметическое.

В качестве характеристик качества персонала выбираются основные интеллектуально-деловые характеристики персонала, которые определяют результативность и эффективность его труда: квалификация, здоровье, креативность и другие характеристики, которые задаются стандартами предприятия к конкретной должности.

Выбор методов и средств оценки осуществляется видом характеристик. Например, для оценки квалификации целесообразно использовать методы опроса во время собеседования при приеме на работу, аттестацию, для оценки состояния здоровья – прохождение медицинского осмотра и др.

5. Коэффициент качества реализации функций управления персоналом ( $K_{\text{фуп}}$ ) определяется как отношение количества функций управления трудом персонала (планирование, мотивация и стимулирование, организация, контроль), которые реализуются в соответствии с целями предприятия ( $N_{\text{соот}}$ ), к общему количеству функций управления трудом, реализуемых на предприятии ( $N_{\text{общ}}$ ).

Определение соответствия реализации функций осуществляется методом наблюдения за фактическим уровнем реализации функций управления трудом и сопоставления с требуемым уровнем реализации, которые определяются руководителями соответствующих подразделений совместно со специалистами управления персоналом и согласовываются с высшим менеджментом организации. Требования к качеству выполнения функций управления трудом персонала необходимо зафиксировать в стандартах и регламентах предприятия.

Для комплексной оценки системы управления персоналом предлагаем использовать интегральный показатель состояния системы управления персоналом  $W_{\text{уп}}$ , определяемый как произведение коэффициентов и показателей, отражающих состояние ее отдельных характеристик, поскольку каждая из данных характеристик в равной степени определяет продолжительность, эффективность и результативность сотрудничества персонала:

$$W_{\text{уп}} = \Pi_{\text{цел}} M_{\text{т.ф}} K_{\text{соотв.отн}} K_{\text{кач.перс}} K_{\text{фуп}}$$

Таким образом, предложенные критерии и показатели оценки развития системы управления персоналом отражают ее свойства, от которых напрямую зависит результативность труда персонала при выполнении своих трудовых функций и участия в реализации планов развития предприятия.

### **Исследование зависимости результативности труда от состояния системы управления персоналом**

Научно-практический интерес представляет исследование зависимости результативности труда персонала от состояния системы управления персоналом предприятия, которое характеризуется предложенными критериями и показателями. Мы провели эмпирическое исследование зависимости результативности труда от показателей состояния системы управления персоналом пяти производственных предприятий Свердловской и Челябинской областей в периоды деятельности с 2013 по 2019 гг.

В исследовании приняли участие 60 чел. всех основных категорий работников:

- директора и руководители подразделений – 6 чел. (10 %);
- инженерно-технические работники – 5 чел. (8,3 %);
- научные работники – 1 чел. (1,7 %);
- торговый персонал – 21 чел. (35 %);
- рабочие и операторы – 27 чел. (45 %).

Для определения показателей, характеризующих состояние системы управления персоналом, применялись методы опроса персонала, наблюдения за трудовым поведением сотрудников, анализа результатов аттестации персонала, анализа управленческой документации, характеризующей систему управления персоналом. Для определения показателей результативности персонала использовался нормативный и целевой подход к оценке результатов персонала, т. е. соотношение фактических результатов труда персонала с нормативными при выполнении трудовых функций и целевыми при реализации планов развития предприятия.

В результате сравнительного анализа показателей состояния системы управления персоналом и результативности деятельности персонала при выполнении своих трудовых функций и участия в развитии предприятия была установлена эмпирическая зависимость показателей результативности труда от интегрального показателя, характеризующего состояние системы управления персоналом (табл. 3).

Таблица 3

Зависимость результативности труда от свойств системы управления персоналом

Свойства системы управления персоналом	Характеристика свойств системы управления персоналом				
	Очень низкая ( $P_{цел} = 0-0,3$ )	Низкая ( $P_{цел} = 0,3-0,5$ )	Средняя ( $P_{цел} = 0,5-0,8$ )	Высокая ( $P_{цел} = 0,8-1,0$ )	
1. Целенаправленность	Отчужденный ( $M_{т.ф} = 0-0,3$ )	Принужденный ( $M_{т.ф} = 0,3-0,7$ )	Вовлеченный ( $M_{т.ф} = 0,7-0,9$ )	Увлеченный ( $M_{т.ф} = 0,9-1,0$ )	
2. Средний уровень мотивации персонала к выполнению своих трудовых функций и достижению целей предприятия	Разрушительный ( $K_{отн} = 0-0,3$ )	Конфликтный ( $K_{отн} = 0,3-0,5$ )	Приемлемый ( $K_{отн} = 0,5-0,8$ )	Предпринимательский ( $K_{отн} = 0,8-1,0$ )	
3. Тип социально-трудовых и организационно-экономических отношений, складывающийся в процессе достижения целей предприятия	Качество персонала не соответствует требованиям ( $K_{с.перс} = 0-0,3$ )	Качество персонала частично соответствует требованиям ( $K_{с.перс} = 0,3-0,7$ )	Качество персонала в основном соответствует требованиям ( $K_{с.перс} = 0,7-0,9$ )	Качество персонала полностью соответствует требованиям ( $K_{с.перс} = 0,9-1,0$ )	
4. Соответствие качества персонала требованиям к эффективности труда	Не соответствует целевой функции предприятия ( $K_{фун} = 0-0,3$ )	Частично соответствует целевой функции предприятия ( $K_{фун} = 0,3-0,7$ )	В основном соответствует целевой функции предприятия ( $K_{фун} = 0,7-0,9$ )	Полностью соответствует целевой функции предприятия ( $K_{фун} = 0,9-1,0$ )	
5. Качество реализации функций управления трудом персонала (планирование, организация, мотивация, контроль)	Интегральный показатель свойств системы управления персоналом $I_{уп}$	0,39	0,45	0,67	0,78
Результативность труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и реализации планов развития предприятия $P_{т}$	0,15	0,38	0,78	0,86	

На основе логического, статистического, корреляционного анализа характера влияния показателей свойств системы управления персоналом на показатели результативности труда при выполнении своих трудовых функций и участия в реализации развития предприятия построена графическая модель и выявлен прямолинейный и ступенчатый характер зависимости. Прямолинейный характер зависимости, по нашему мнению, определяется закономерным ростом показателей результативности труда при росте показателей свойств системы управления персоналом, обусловленным ее целенаправленным развитием. Ступенчатый характер зависимости обусловлен существенным ростом уровня показателей результативности труда при переходе к новому качественному уровню свойств системы управления персоналом (рис. 2).

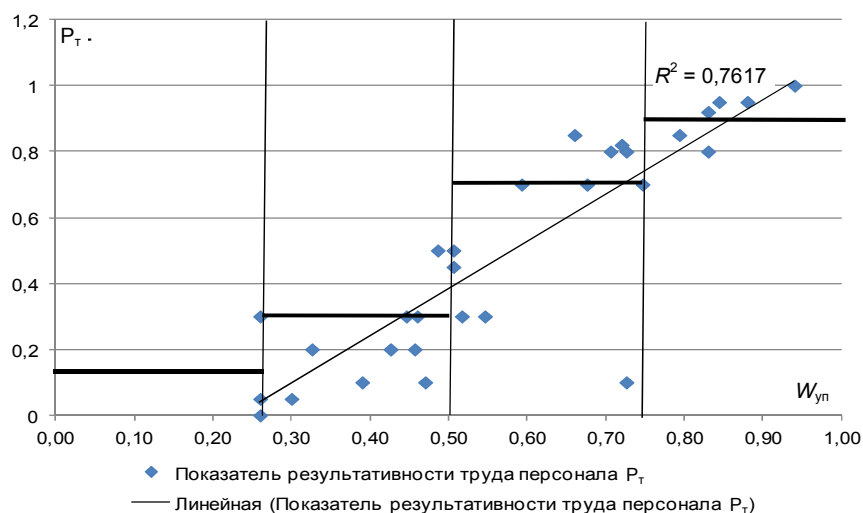


Рис. 2. Зависимость показателей результативности труда от интегрального показателя, характеризующего состояние системы управления персоналом:  
 $W_{yn}$  – интегральный показатель свойств системы управления персоналом;  
 $P_T$  – результативность труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и участия в развитии предприятия

Применение предложенного методического подхода к оценке системы управления персоналом предприятия позволяет проводить оценку свойств системы управления персоналом, обоснованно прогнозировать показатели результативности и эффективности труда персонала, определять направления совершенствования системы управления персоналом путем изменения соответствующих подсистем, которые в наибольшей степени влияют на формирование и изменение ключевых свойств системы управления персоналом.

#### Методический подход к совершенствованию системы управления персоналом предприятия

Сущностью подхода к совершенствованию системы управления персоналом предприятия является определение и реализация комплекса управленческих методов и мероприятий, направленных на преобразования в системе управления персоналом, обеспечивающие целенаправленную высокомотивированную деятельность персонала по реализации планов развития и повышения конкурентоспособности предприятия в условиях высококонкурентной инновационной среды.

Развитие предприятия и системы управления персоналом осуществляется циклами, включающими планирование развития предприятия, соответствующих изменений в системе управления персоналом; оценку состояния системы, согласование, организацию, контроль выполнения мероприятий на этапах изменения структуры, функций, методов и средств управления персоналом, институциональное закрепление изменений в соответствующих управленческих документах. Схема развития системы управления персоналом во взаимосвязи с реализацией стратегии его развития представлена на рис. 3.

Схема развития системы управления персонала отличается от существующих подходов в научно-методической литературе:

- наличием последовательности шагов – от цели предприятия до плана соответствующих преобразований системы управления персоналом, обеспечения необходимых и достаточных свойств системы для достижения цели;
- непосредственной взаимосвязью разрабатываемой стратегии развития предприятия с соответствующими преобразованиями системы управления персоналом.

Цели, направления, стратегия и темпы развития задаются собственниками и менеджментом предприятия, а их достижение обеспечивается целенаправленной, высокомотивированной деятельностью персонала необходимого уровня качества, находящегося в требуемых социально-трудовых отношениях, которое, в свою очередь, обеспечивает состояние системы управления персоналом предприятия.



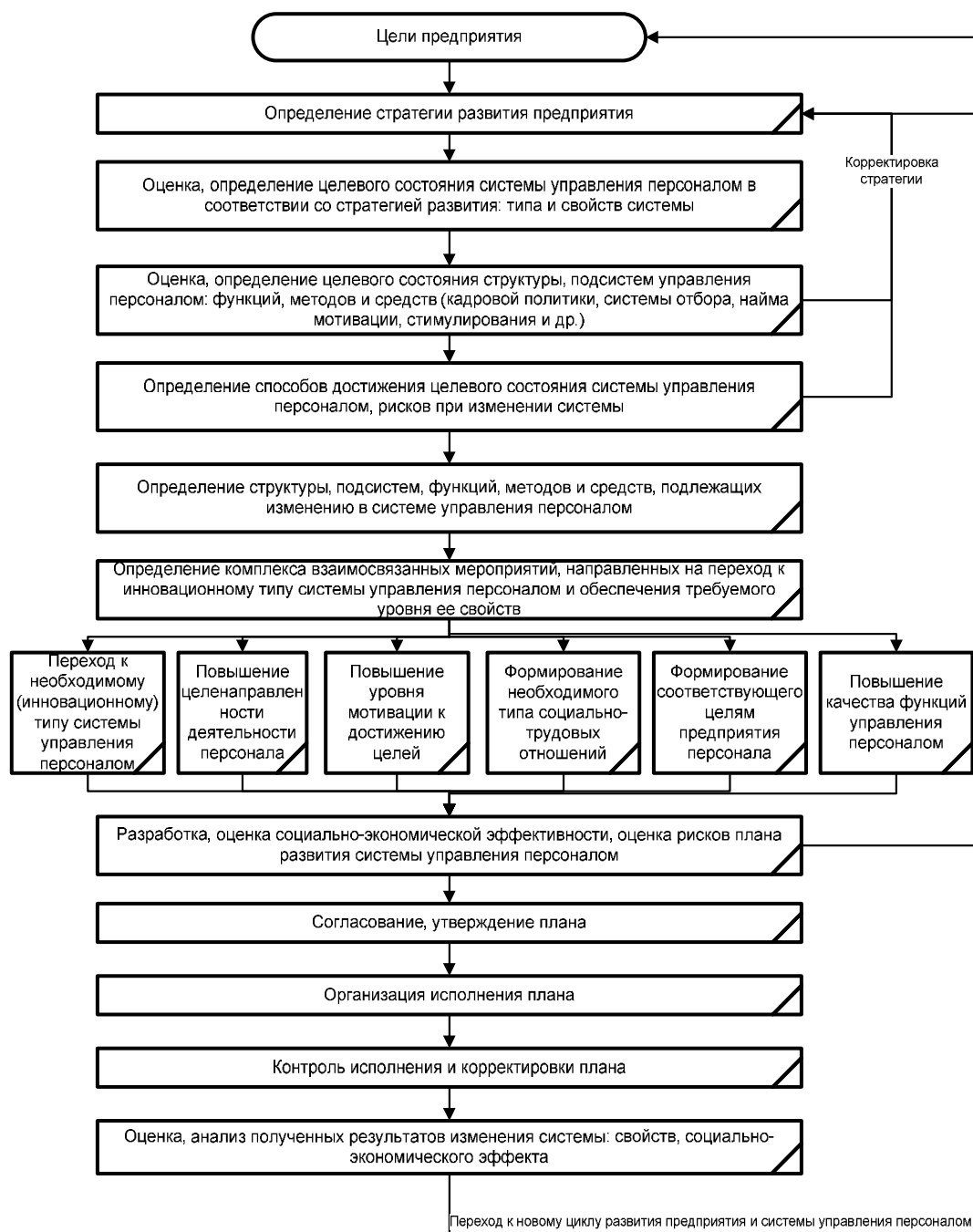


Рис. 3. Схема развития системы управления персоналом

Применение разработанной методологии развития системы управления персоналом в условиях высококонкурентоспособной инновационной среды на малых и средних предприятиях Свердловской и Челябинской областей позволило в период 2013–2019 гг. значительно улучшить основные свойства систем управления персоналом предприятий и показатели их функционирования. Так, применение положений разработанной методологии на одном из производственно-торговых предприятий Свердловской области предоставило возможность получить следующие результаты:

- результативность труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и реализации планов развития предприятия  $P_t$  повысилась в 1,8 раза;
- показатель целенаправленности деятельности персонала увеличился в 1,33 раза;

- средний уровень мотивации персонала к достижению целей предприятия и выполнению своих обязанностей повысился в 1,25 раза;
- средний коэффициент типа социально-трудовых отношений персонала повысился в 1,37 раза;
- коэффициент соответствия качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и достижению целей предприятия увеличился в 1,49 раза;
- коэффициент качества реализации функций управления персоналом повысился в 1,4 раза;
- относительная динамика развития предприятия по сравнению с конкурентами в части вывода на рынок новых и усовершенствованных продуктов повысилась в 1,35 раза.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволило установить, что результативность труда персонала напрямую зависит от состояния системы управления персоналом, эффективности выполнения ее функций. Изменение свойств системы управления персоналом закономерно приводит к повышению результативности труда персонала при выполнении своих трудовых функций и участию в развитии предприятия. Комплексное развитие свойств системы управления персоналом способствует повышению конкурентоспособности, результативности и эффективности труда персонала предприятия.

### *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

1. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2014. 695 с.
2. *Герасимов Б. Н.* Развитие процесса управления персоналом организации // Междунар. журн. гуманитар. и естеств. наук. 2019. № 3-2. С. 28–36.
3. *Караваев В. А.* Пути совершенствования системы управления персоналом компании // Сибир. финанс. шк. 2012. № 2 (91). С. 105–107.
4. *Дорофеева А. А., Фураева Н. В.* Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия // Экономика пром-сти. 2011. № 4 (56). С. 344–351.
5. *Омелай А. Ю.* Совершенствование системы управления персоналом посредством развития мотивационного процесса в научной организации // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2012. № 2 (30). С. 116–124.
6. *Баякова С. Н.* Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2015. № 1 (13). С. 21–26.
7. *Груднева Е. А., Фраймович Д. Ю.* Анализ методов исследования эффективности системы управления персоналом // Вестн. Владимир. гос. ун-та им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Сер.: Экономические науки. 2019. № 2 (20). С. 60–68.
8. *Глухенькая Н. М.* Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ // Науч. мнение. 2013. № 8. С. 216–219.
9. *Глухенькая Н. М.* Совершенствование исследования систем управления персоналом: диверсификационный подход // Современ. проблемы науки и образования. 2015. № 5. С. 445.
10. *Долженко Р. А.* Инновации в системе управления персоналом организации // Вестн. Алтай. гос. аграр. ун-та. 2013. № 1 (99). С. 149–153.
11. *Мысова О. С.* Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента // Вестн. Кемеров. гос. ун-та. 2015. № 1-4 (61). С. 230–234.
12. *Зайцева Н. А.* Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2013. 416 с.
13. *Нагимова З. А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. СПб.: Питер, 2004. 198 с.

Статья поступила в редакцию 16.01.2020

### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

**Николаев Николай Алексеевич** — Россия, 620144, Екатеринбург; Уральский государственный экономический университет; канд. экон. наук; доцент кафедры экономики труда и управления персоналом; wagner83@mail.ru.



## METHODS OF IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISE AS FACTOR OF LABOR EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY

*N. A. Nikolaev*

*Ural State University of Economics,  
Ekaterinburg, Russian Federation*

**Abstract.** The paper highlights the relevance of increasing the labor efficiency of personnel at the enterprise level. The level of labor productivity at Russian industrial enterprises is found several times lower than at the enterprises in the United States of America. There has been carried out a review of modern Russian scientific and methodological literature to evaluate the effectiveness of the personnel management systems. A significant number of methodological tools for assessing and improving the personnel management system of the enterprise have been identified. At the same time, there are no studies of methods assessing the personnel management systems ensuring the key properties of the personnel, which is especially important for the survival, increase of competitiveness and enterprise development in a highly competitive innovation environment. There has been presented the methodical approach to the assessment and improvement of the personnel management system of the enterprise as a factor in increasing the productivity and efficiency of labor. The criteria and indicators for assessing the personnel management system of the enterprise are developed. The key properties of the personnel management system are the goal-directedness of the personnel's activities, the level of motivation to achieve the goals of the enterprise, the coordination of staff interaction, the correspondence of the quantity and quality of personnel to the requirements for the performance of labor functions and the goals of the enterprise, and the quality of personnel labor management. The author's approach to assessing the type of social and labor relations of staff based on the ratio of values, interests, coordination of interaction and socio-psychological working conditions is formulated. There has been revealed an empirical dependence of the impact of the state of the personnel management system on performance indicators, personnel labor productivity, as well as the dynamics of the enterprise. Based on the studies, a direct empirical dependence of personnel performance factors on the integral indicator of the state of the personnel management system was established. The results of testing methodological recommendations on improving the personnel management system at the enterprise using the author's approach are presented.

**Key words:** increase of personnel labor productivity, personnel management system, improvement of personnel management system, methods of improvement, highly competitive innovative environment.

**For citation:** Nikolaev N. A. Methods of improving personnel management at enterprise as factor of labor efficiency and productivity. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2020;2:38-49. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2020-2-38-49.

### REFERENCES

1. Kibanov A. Ya. *Upravlenie personalom organizatsii* [HR management in organization]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 695 p.
2. Gerasimov B. N. Razvitiye processa upravleniya personalom organizatsii [Development of personnel management at enterprise]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2019, no. 3-2, pp. 28-36.
3. Karavaev V. A. Puti sovershenstvovaniya sistemy upravleniya personalom kompanii [Ways to improve company's personnel management system]. *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2012, no. 2 (91), pp. 105-107.
4. Dorofeeva A. A., Furaeva N. V. Obosnovanie celesobraznosti sovershenstvovaniya sistemy motivatsii upravleniya personalom v sbytovoj deyatel'nosti torgovogo predpriyatiya [Justification of feasibility of improving personnel management motivation system in marketing activities of trading company]. *Ekonomika promyshlennosti*, 2011, no. 4 (56), pp. 344-351.
5. Omelaj A. Yu. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya personalom posredstvom razvitiya motivatsionnogo processa v nauchnoj organizatsii [Improving personnel management system through development of motivational process in scientific organization]. *Sever i rynek: formirovaniye ekonomicheskogo poriyadka*, 2012, no. 2 (30), pp. 116-124.
6. Bayukova S. N. Issledovaniye sistem upravleniya personalom, osnovnye podhody i metody [Research of personnel management systems, basic approaches and methods]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*, 2015, no. 1 (13), pp. 21-26.

7. Grudneva E. A., Frajmovich D. Yu. Analiz metodov issledovaniya effektivnosti sistemy upravleniya personalom [Analysis of research methods for effectiveness of personnel management system]. *Vestnik Vladimirskego gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaya Grigor'evicha Stoletovyh. Seriya: Ekonomicheskie nauki*, 2019, no. 2 (20), pp. 60-68.

8. Gluhen'kaya N. M. Klassifikaciya metodov issledovaniya sistem upravleniya personalom na primere diplomnyh rabot [Classification of research methods of personnel management systems on example of diploma works]. *Nauchnoe mnenie*, 2013, no. 8, pp. 216-219.

9. Gluhen'kaya N. M. Sovershenstvovanie issledovaniya sistem upravleniya personalom: diversifikacionnyj podhod [Improving study of personnel management systems: diversification approach]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2015, no. 5, p. 445.

10. Dolzhenko R. A. Innovacii v sisteme upravleniya personalom organizacii [Innovations in organization's personnel management system]. *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2013, no. 1 (99), pp. 149-153.

11. Mysova O. S. Specifika upravleniya personalom kak podsystemy gostinichnogo menedzhmenta [Specifics of personnel management as subsystem of hotel management]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, no. 1-4 (61), pp. 230-234.

12. Zajceva N. A. *Upravlenie personalom v gostinichah: uchebnoe posobie* [Human resource management in hotels: tutorial]. Moscow, Infa-M Publ., 2013. 416 p.

13. Nagimova Z. A. *Upravlenie personalom na predpriyatiyah gostinichnogo biznesa* [Human resource management in hotel businesses]. Saint-Peterburg, Piter Publ., 2004. 198 p.

The article submitted to the editors 16.01.2020

#### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Nikolaev Nicolay Alekseevich** – Russia, 620144, Ekaterinburg; Ural State University of Economics; Candidate of Economics; Assistant Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management; wagner83@mail.ru.

