

## АКТУАЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ МЕТОДОЛОГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМНО-ПЕРСОНИФИЦИРОВАННОГО ПОДХОДА

*Н. А. Николаев*

*Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Российская Федерация*

Представлено обоснование научной и практической актуальности исследования проблемы развития теории и методологии совершенствования системы управления персоналом предприятия на основе персонифицированного подхода в современных условиях высокой конкуренции, сокращения экономически активного населения России, снижения темпов роста ВВП России, по сравнению с Китаем и другими развитыми странами. Обосновывается практическая актуальность проблемы на государственном уровне и уровне отдельных организаций. Анализируется причина низкой вовлеченности персонала в процессы повышения эффективности и совершенствования деятельности организации. Определена несогласованность интересов, целей, ответственности действий персонала как основная причина его слабой мотивации и низкой эффективности действий по совершенствованию деятельности и развитию предприятия. Аргументируется необходимость перехода от общего к системно-персонифицированному подходу в управлении персоналом для наиболее полноценного раскрытия трудового и личностного потенциала каждого работника организации. Выделены, представлены и обобщены существующие подходы к совершенствованию системы управления персоналом. Определены преимущества и недостатки выделенных подходов к управлению персоналом с позиции вовлечения работников в процессы совершенствования деятельности персонала и предприятия. Проведен анализ множества публикаций отечественных и зарубежных авторов, посвященных методам управления персоналом, методам совершенствования управления человеческими ресурсами, методам совершенствования системы управления персоналом. Сделан вывод об отсутствии публикаций, подробно раскрывающих персонифицированный подход к управлению персоналом предприятий, сформулирована проблема методологического разрыва между существующими подходами к совершенствованию системы управления персоналом и необходимостью ее развития на основе системно-персонифицированного подхода.

**Ключевые слова:** актуальность методологии совершенствования управления персоналом, развитие методологии персонифицированного управления персоналом, подходы к совершенствованию системы управления персоналом предприятия, конкурентоспособность, высококонкурентная инновационная среда.

**Для цитирования:** *Николаев Н. А.* Актуальность развития методологии совершенствования системы управления персоналом на основе системно-персонифицированного подхода // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 38–50. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-38-50.

### **Введение**

Повышение эффективности управления персоналом на российских предприятиях актуально в условиях растущей глобальной конкуренции, выхода на рынок России крупных зарубежных компаний с высоким уровнем управления персоналом, развитой организационной культурой, слаженной организацией труда. Менеджменту предприятий необходимо осваивать новые эффективные подходы в управлении человеческими ресурсами. Одним из перспективных и эффективных подходов в управлении персоналом предприятия может стать персонифицированный подход в управлении работниками на основе их личных интересов, мотивов, профессионально важных и личностных качеств.

Российским предприятиям для сохранения конкурентоспособности в условиях глобализации мировой экономики, выхода на рынок крупных зарубежных корпораций необходимо освоение новых подходов к управлению персоналом для обеспечения формирования и развития высококвалифицированного, увлеченного делом, креативного персонала.

С использованием персонифицированного подхода возможно индивидуально осуществлять планирование профессионального и социального развития работника, нормирования труда, формирования системы стимулов, условий труда, организации и контроля трудовой деятельности. Персонифицированный подход целесообразно использовать для того, чтобы предлагать виды трудовой деятельности, наиболее соответствующие индивидуальным способностям, трудовому потенциалу и интересам работников.

Персонифицированный подход к управлению требует соответствующих изменений в системе управления персоналом предприятия, которая должна обеспечивать, с одной стороны, достижение целей, реализации стратегии развития предприятия, а с другой стороны, полноценное удовлетворение социально-экономических интересов персонала, его целенаправленную, увлеченную и согласованную деятельность, ориентированную на достижение этих целей. В этой связи интерес представляет степень разработанности теории и методологии персонифицированного управления персоналом в отечественной и зарубежной научной литературе.

В современной научной литературе можно проследить широкий спектр работ, посвященных совершенствованию управления персоналом и человеческими ресурсами, однако их предварительное изучение и анализ не дал нам ответ на вопрос методологического обеспечения освоения персонифицированного управления персоналом предприятия. Острая практическая потребность в развитии методологии совершенствования системы управления персоналом для перехода к персонифицированному управлению персоналом и ее недостаточная изученность определила актуальность исследования.

*Цель настоящего исследования* – обоснование научно-практической актуальности развития методологии совершенствования системы управления персоналом предприятия на основе персонифицированного подхода в условиях растущей конкуренции между предприятиями.

### **Обоснование практической актуальности проблемы**

В условиях высококонкурентной инновационной среды целевой функцией системы управления персоналом как ключевой подсистемы предприятия является обеспечение персоналом в нужном количестве и качестве, а также организация его эффективной деятельности по воспроизводству и развитию предприятия. С этой позиции ключевыми функциями системы управления персоналом являются обеспечение целенаправленности деятельности персонала, достижение необходимого уровня мотивации к трудовой деятельности и целей организации, согласованности мнений относительно направлений и задач развития предприятия, соответствие трудового потенциала персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и целям предприятия, качество управления трудом персонала.

Проблема повышения эффективности использования человеческих ресурсов актуальна как для государства, так и для коммерческих организаций. Для государства проблема актуальна в связи с необходимостью повышения конкурентоспособности экономики России и эффективности использования человеческих ресурсов в условиях стагнации российской экономики в связи с кризисом 2008 г., а также сокращения экономически активного населения России. С 2010 по 2020 г. средний темп прироста ВВП России составил 2,74 %, в то время как прирост ВВП Китая за этот же период – от 6 до 10 % в год.

Согласно данным прогноза социально-экономического развития России, подготовленного Министерством экономического развития, доля экономически активного населения России к 2036 г. сократится примерно на 10 %, с 73 до 63 %. В этих условиях одной из приоритетных задач стратегии развития России является повышение эффективности использования трудовых и человеческих ресурсов [1].

Повышение эффективности использования человеческих ресурсов является необходимым условием повышения конкурентоспособности экономики России. Для этих целей в 2014 г. утверждена программа Правительства России «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Цель программы – «...создание в Российской Федерации конкурентоспособной, устойчивой, структурно-сбалансированной промышленности, способной к эффективному саморазвитию на основе интеграции в мировую технологическую среду, разработки и применения передовых промышленных технологий, нацеленной на формирование и освоение новых рынков инновационной продукции, эффективно решающей задачи обеспечения эконо-

мического развития и обороноспособности страны» [1]. Решение этих важных государственных задач обуславливает необходимость освоения и использования принципиально новых подходов к формированию, развитию и использованию человеческих ресурсов.

Проблема повышения эффективности использования человеческих ресурсов актуальна не только на государственном уровне, но и на уровне отдельных коммерческих и некоммерческих организаций. Нарастающая конкуренция, необходимость непрерывного освоения инноваций требуют от собственников и менеджмента предприятий формирования целенаправленной, вовлеченной и согласованной деятельности персонала, ориентированной на освоение передовых технологий, непрерывного совершенствования деятельности предприятия. Однако на практике руководители многих российских предприятий сталкиваются с проблемой сопротивления персонала изменениям, низкой инновационной активностью, неэффективным использованием нового дорогостоящего оборудования и технологий. Очевидно, что эти проблемы надо решать путем соответствующих изменений в системе управления персоналом предприятий.

Сохранившаяся на многих предприятиях тарифно-окладная система оплаты труда, директивно-командная система управления, сложившаяся организационная культура «формального» исполнения «только собственных обязанностей» препятствуют более эффективному использованию человеческих ресурсов, не позволяют в полной мере раскрыть трудовой потенциал персонала. В результате в проигрыше остаются все главные стейкхолдеры: собственник не получает прибыль в полном объеме, персонал имеет низкую заработную плату, государство – низкий уровень налогов и сборов.

В результате опроса, проведенного аналитическим центром при Правительстве РФ среди 1 300 российских предпринимателей малого, среднего и крупного бизнеса в 2019 г., 51 % респондентов оценили уровень конкуренции как высокий или очень высокий [2]. Это требует от менеджмента совершенствования методов использования человеческих ресурсов, т. е. совершенствования системы управления персоналом на предприятии.

В процессе организации системы непрерывного совершенствования деятельности предприятия, освоения инноваций, повышения эффективности использования человеческих ресурсов менеджмент закономерно сталкивается с проблемами неготовности и сопротивления персонала изменениям, которые характеризуются следующими явлениями:

- скептическим отношением, пассивностью, явным или скрытым сопротивлением проводимым изменениям;
- отсутствием или низким уровнем мотивации персонала к улучшениям, формированию системы непрерывного совершенствования деятельности предприятия;
- рассогласованностью мнений работников относительно направлений, методов и средств осуществления улучшений.

Для решения перечисленных проблем менеджмент российских предприятий логично пытается проводить изменения в элементах системы управления персоналом, совершенствовать функции управления посредством следующих основных способов:

1. Материальное и социальное стимулирование рационализаторских предложений и освоения инноваций;
2. Организация обучения персонала и освоение успешных зарубежных методологий: бережливое производство, «цикл непрерывных улучшений», «шесть сигм», «кайдзен» и др.;
3. Изменение систем оплаты труда персонала: внедрение системы KPI, грейдов и др.;
4. Наем и назначение на ключевые руководящие посты увлеченных совершенствованием, талантливых руководителей;
5. Проведение сессий стратегического планирования, семинаров для изменения отношения работников к инновациям, формирования и согласования планов изменений.

Опыт использования перечисленных выше способов повышения эффективности использования человеческих ресурсов подтверждает, что попытки «простого копирования» успешных зарубежных методологий в условиях сложившихся на многих российских предприятиях организационно-экономических отношений, исторически-культурных условиях, как правило, не приводят к ожидаемым результатам.

Необходима комплексная трансформация системы управления персоналом, ее основных функциональных подсистем для приведения ее в соответствие целям, стратегии развития предприятия, с одной стороны, и обеспечения персонифицированного подхода к управлению для наиболее эффективного использования трудового потенциала каждого сотрудника организации – с другой.

Проиллюстрируем приведенные выше тезисы на примере. В 2017 г. собственниками и менеджментом одного из крупных горнодобывающих предприятий России были поставлены задачи: увеличение производительности горно-транспортного оборудования не менее чем в 3 раза, сокращение себестоимости добычи 1 т горной массы не менее чем в 2 раза. Для решения поставленных задач были организованы рабочие группы по основным направлениям совершенствования деятельности предприятия: изменение организационной структуры управления, повышение безопасности труда, изменение системы оплаты труда операционного персонала, сокращение материальных затрат. Для дополнительного материального стимулирования работников предполагалось создать премиальный фонд, размер которого будет определяться суммой полученного экономического эффекта, а его распределение будет зависеть от степени участия работника в программе совершенствования деятельности предприятия.

В процессе реализации программы руководство предприятия столкнулось с тем, что преобладающее большинство персонала и часть собственников предприятия оказались незаинтересованными, пассивными, а иногда и противниками проводимых изменений в силу следующих основных причин:

- страх перед увольнением из-за сокращения штата, вследствие предполагаемых изменений в организационной структуре предприятия;
- непонимание механизма повышения удовлетворенности личных социально-экономических интересов за счет проводимых изменений: повышения уровня личного дохода, стабильности работы предприятия, гарантии занятости, профессионального и карьерного роста и др., как следствие, отсутствие или недостаточная мотивация к участию в этой деятельности;
- различные, иногда противоречивые мнения о главных направлениях, задачах, методах и средствах проведения изменений и, как следствие, отсутствие единой целенаправленности и согласованности проведения изменений. Согласно результатам опроса персонала, проведенного в 2019 г., средний коэффициент конкордации (согласованности) мнений персонала относительно главных факторов повышения производительности горно-транспортного оборудования составил 0,13 ед. (очень низкий);
- сложившаяся в течение многих лет организационная культура предприятия и культура российского общества в целом, ценности, убеждения и нормы поведения которой соответствуют идеям «избегать лишней ответственности», «наказуемости инициативы» и др.;
- прошлый негативный жизненный опыт участия в реформах и изменениях: «в прошлый раз уже делали подобное, ничего не изменилось или стало только хуже».

В результате вышеперечисленных причин многие изменения, которые объективно можно провести за несколько месяцев, затянулись на несколько лет. Причинами подобного поведения сотрудников, на наш взгляд, является несоответствие сложившихся на многих предприятиях и в российском обществе ценностей работников, организационной культуры, системы мотивации и стимулирования, стиля управления персоналом и других элементов системы управления персоналом целям, стратегии развития предприятия и социально-экономическим интересам его основных стейкхолдеров.

С нашей точки зрения, эффективным способом решения данной проблемы может стать персонификация управления персоналом, создание на предприятиях системы персонифицированного управления персоналом. Система должна обеспечивать достижение целей, стратегии развития предприятия, с одной стороны, и полноценную реализацию персональных социально-экономических интересов каждого сотрудника – с другой.

Таким образом, перед практиками встает актуальный проблемный вопрос необходимости совершенствования системы управления персоналом для обеспечения требуемой эффективности деятельности и динамики развития предприятий в условиях высококонкурентной инновационной среды, формирующейся в эру четвертой промышленной революции и перехода к шестому технологическому укладу. Ответ на этот вопрос может дать соответствующая теория и методология совершенствования системы управления персоналом предприятия.

### Обоснование научной актуальности проблемы

Вопросам совершенствования управления персоналом предприятий посвящены труды множества отечественных и зарубежных авторов. Следует заметить, что в проанализированных нами источниках различные авторы дают похожие по содержанию определения понятия «система управления персоналом».

В настоящем исследовании под системой управления персоналом понимается сложная социально-экономическая система, включающая в себя цели, методы, средства управления, а также субъекты и объекты управления, имеющие свои социально-экономические ценности, интересы, цели и обладающие определенными этическими, нравственными ценностями, нормами поведения, интеллектуальным уровнем и другими социально-психологическими характеристиками, которые существенно влияют на эффективность ее функционирования и развития.

Для систематизации имеющихся в отечественной и зарубежной литературе подходов к совершенствованию системы управления персоналом предлагаем классификацию подходов к развитию и совершенствованию управления персоналом по основным с позиции целей исследования основаниям (табл. 1).

Таблица 1

#### Классификация подходов к развитию и совершенствованию управления и систем управления персоналом

Признак классификации	Классы подходов
По целям и ожидаемым результатам совершенствования	1. Улучшение экономических показателей деятельности предприятия: прибыль, рентабельность, выручка, себестоимость, затраты на рубль товарной продукции и т. д.; 2. Повышение трудовых показателей деятельности персонала: эффективность труда, качество результатов труда, снижение трудоемкости производства продукции и др.; 3. Улучшение социальных и социально-экономических показателей деятельности предприятия: снижение текучести кадров, повышение уровня заработной платы, квалификации работников, удовлетворенности условиями труда и трудом на предприятии, повышение уровня корпоративной культуры, социально-психологической атмосферы, снижение конфликтов и др.; 4. Повышение инновационной активности и эффективности инновационной деятельности персонала: повышение вовлеченности персонала в инновационную деятельность, темпа и полноценности освоения инновационных технологий, формирование системы непрерывного совершенствования деятельности и др.
По виду изменений в системе управления персоналом	1. Изменение структуры системы управления (изменение организационной структуры управления, связей, взаимодействия) (авторы: А. Я. Кибанов, О. В. Глазкова, М. А. Блум и др.); 2. Совершенствование отдельных функций управления персоналом (отбора, найма, оплаты труда, обучения и др.) (авторы: А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, И. Ю. Дуракова, И. И. Антонова, Г. Ч. Ахмадеева, О. Г. Зиновьева, А. А. Гальнская, Е. С. Смирнова и др.); 3. Формирование или изменение системы в целом, ее функциональных подсистем (авторы: А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, И. Ю. Дуракова, И. К. Рудак, В. С. Паршина и др.)
По видам методов совершенствования системы управления персоналом	1. Системно-стратегический подход; 2. Системно-целевой подход; 3. Системно-функциональный подход; 4. Процессный подход; 5. Мотивационно-целевой подход; 6. Компетентностный подход; 7. Информационно-технологический подход; 8. Функционально-стоимостной подход

В отечественной и зарубежной литературе можно проследить широкий спектр работ, посвященных совершенствованию систем управления персоналом. Краткая характеристика основных подходов к совершенствованию системы управления персоналом предприятия представлена в табл. 2.

Таблица 2

#### Характеристика подходов к совершенствованию системы управления персоналом по виду используемых методов

Подход	Характеристика
1. Системно-стратегический подход	Рассматривается, прежде всего, система стратегического управления персоналом. В основе подхода к совершенствованию системы управления персоналом лежит стратегия развития предприятия, которая задает цели, методы, функциональные подсистемы (А. Я. Кибанов [3], В. Д. Белик [4], Д. В. Добровольский [5], С. А. Макушкин [6], М. Армстронг [7] и др.)

Подход	Характеристика
2. Системно-целевой подход	Суть подхода – в декомпозиции целей, целевой функции системы управления персоналом на цели ее подсистем и отдельных элементов (А. Я. Кибанов [3], С. В. Шекшня [8] и др.)
3. Системно-функциональный подход	В системе управления персоналом выделяются функциональные подсистемы, классифицируемые по различным основаниям. Затем совершенствуется структура системы, функциональные подсистемы, связи и отношения между ними (А. Я. Кибанов [3], И. А. Оганесян [9], И. Б. Дуракова [10], В. С. Паршина [11] и др.)
4. Процессный подход	Совершенствование системы управления персоналом рассматривается как циклический повторяющийся процесс изменения подсистем, функций, методов управления персоналом, использования и развития персонала (Д. Д. Примаков, Н. Б. Завьялова [12])
5. Мотивационно-целевой подход	Целью данного подхода является повышение уровня мотивации, лояльности и привлечения персонала к достижению целей организации (С. Браун [13], М. И. Магура [14], Р. А. Долженко [15], М. Сандхья Шридеви [16] и др.)
6. Компетентностный подход	В основе метода совершенствования системы управления персоналом предприятия – развитие компетенций персонала (Л. В. Сергеева, С. Д. Сыротюк [21], В. А. Серпиков [22], С. А. Ахьян [19], Т. А. Коркина [20] и др.)
7. Информационно-технологический подход	Подход основан на использовании информационных технологий и программного обеспечения для повышения эффективности функций управления персоналом: отбора, найма, учета и др. (Л. В. Сергеева, С. Д. Сыротюк [21], В. А. Серпиков [22], М. М. Гладышева, В. Д. Тутарова, Н. М. Шилова [23] и др.)
8. Функционально-стоимостной подход	Подход применяется для оптимизации затрат на персонал и управление персоналом, с использованием функционально-стоимостных моделей оптимизируются функции управления персоналом и затраты на их осуществление (Г. Гемар [24], А. Н. Злыгостев [25] и др.)

В результате анализа и обобщения подходов, представленных в современной научной литературе, нами выделено как минимум восемь основных подходов к совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

1. В основе *стратегического подхода* к совершенствованию системы управления персоналом лежит предпосылка, что исходной точкой формирования и совершенствования системы управления персоналом являются цели и стратегия развития предприятия. Исходя из этого, основным критерием оценки системы управления персоналом является ее соответствие стратегии развития предприятия. Авторы, предлагающие данный подход, основное внимание уделяют совершенствованию системы управления персоналом с позиции соответствия стратегии развития организации, при этом функции, методы и средства управления персоналом рассматриваются обобщенно по отношению ко всему персоналу в целом, без учета индивидуальных социально-экономических интересов, уровня квалификации, интеллекта, психофизиологических характеристик работников, что обуславливает сложность этого подхода при повышении эффективности использования потенциала отдельно взятого сотрудника организации.

2. Применение *системно-целевого подхода* к совершенствованию системы управления персоналом предполагает декомпозицию целей и целевой функции системы на цели и целевые функции ее функциональных подсистем. При этом выделяются четыре блока (вида) целей: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные цели [3].

Использование системно-целевого подхода предполагает повышение удовлетворенности социально-экономических потребностей работников. В частности, А. Я. Кибанов приводит дерево целей, позволяющее реализовывать потребности персонала, выделяя:

- «монетарную цель: оплата труда, дополнительные материальные стимулы и льготы»;
- «социально-психологическую цель: межличностное общение, условия труда, социальная безопасность, социально-психологический климат»;
- «цель самореализации человека: творческий характер труда, возможность профессионального роста, должностное продвижение, признание заслуг, адекватная оценка труда» [3, с. 139].

Недостатком использования системно-целевого подхода является то, что дерево целей по удовлетворению интересов персонала строится и применяется обобщенно, без учета потребностей каждого конкретного работника. В результате такого обобщенного подхода индивидуальные потребности и интересы многих людей могут быть не в полной мере удовлетворены, недостаточно полно раскрывается интеллектуально-деловой потенциал многих работников.

3. Использование *системно-функционального подхода* предусматривает декомпозицию и рассмотрение содержания, полноценности выполнения функций управления персоналом организации с последующим приведением их в соответствие с целями и стратегией организации. Содержание и полноценность выполнения функций управления персоналом рассматриваются

по подразделениям, а также по всем работникам, без учета их персональных интеллектуально-деловых характеристик. Вместе с тем, например, технологии обучения, методы, средства стимулирования и мотивации, которые могут эффективно применяться для одного социально-психологического, ценностного, интеллектуального типа работников, могут оказаться совершенно неэффективными для работников другого типа. На наш взгляд, использование только системного подхода без учета персонифицированных характеристик работников не позволяет сформировать систему управления персоналом, обеспечивающую наиболее эффективное использование трудового потенциала каждого отдельного работника, потому что не учитывает его индивидуальные социально-экономические интересы, психофизиологические, интеллектуально-деловые и другие характеристики.

4. При использовании процессного подхода совершенствование системы управления персоналом рассматривается как циклически повторяющийся целенаправленный процесс совершенствования структуры, подсистем или отдельных функций и элементов, например системы мотивации и стимулирования труда. Такое представление позволяет увидеть входы, выходы системы совершенствования, определять целевые результаты, ответственных за процессы совершенствования, а также определять механизмы и алгоритмы (осуществления этапов процесса). Однако процессное представление системы не позволяет оценить степень согласованности изменений с индивидуальными интересами, представлениями работников, степень удовлетворенности индивидуальных социально-экономических интересов персонала в результате реализации изменений.

5. Использование *мотивационно-целевого подхода* к совершенствованию системы управления персоналом по определению сосредоточивает внимание на совершенствовании в основном функций мотивации и стимулирования труда как одной из важнейших функций управления персоналом и человеческими ресурсами в целом. При этом использование подхода предполагает, как правило, единый для всего предприятия подход к совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, например внедрение системы оплаты труда на основе KPI, грейдов и др. Однако данный подход, во-первых, ориентирован в основном на совершенствование только функций управления персоналом, направленных на мотивацию и стимулирование сотрудников. Во-вторых, если подход используется на всем предприятии обобщенно, без учета индивидуальных потребностей и мотивов конкретных сотрудников, на наш взгляд, его использование не позволяет в полной мере раскрыть мотивационный потенциал личности каждого работника.

6. *Компетентностный подход* к совершенствованию системы управления персоналом включает в себя развитие компетенций персонала, под которыми традиционно понимаются знания, умения и навыки работника выполнять конкретные трудовые функции в совокупности с полномочиями (правом) на использование ресурсов, необходимых для выполнения. Компетентностный подход предполагает формирование, развитие трудовых функций (в том числе и функций управления персоналом) и соответствующее этому процессу формирование и развитие компетенций персонала путем повышения квалификации работников и наделения их соответствующими полномочиями.

Недостатки компетентностного подхода к совершенствованию системы управления персоналом: во-первых, компетентностный подход не учитывает такие важные характеристики персонала, как мотивация, этические, эстетические ценности и другие личностные качества, которые существенно влияют на эффективность его труда; во-вторых, использование компетентностного подхода к совершенствованию системы управления персоналом предполагает совершенствование функций, элементов, методов и средств, связанных в основном с формированием персонала с требуемыми компетенциями (стратегия развития персонала, формирование кадровой политики, отбор, наем, адаптация и обучение, профессиональное развитие персонала), но уделяет недостаточно внимания изменению функций мотивации и стимулирования, формирования социально-психологического климата в коллективе и др.; в-третьих, использование компетентностного подхода к совершенствованию системы управления персоналом организации предполагает формирование единых подходов к адаптации, обучению, профессиональному развитию персонала без учета индивидуальных социально-экономических интересов, интеллектуально-деловых характеристик, персонального уровня восприятия обучения работников. В результате, как правило, на обучение работников отправляют «автоматически», без учета их интересов, мнения и желания обучаться. Принудительный подход к развитию компетенций приво-

дит к непониманию работниками цели и задач обучения, аттестацию работники проходят «формально», а реальный уровень квалификации существенно не изменяется.

С нашей точки зрения, использование компетентного подхода к совершенствованию системы управления персоналом может быть весьма эффективным, однако его необходимо применять адресно по отношению к каждому управленцу или исполнителю, основываясь на его интересах и целях, с учетом личного отношения и мотивации к освоению конкретных компетенций.

7. Основной целью и назначением *информационно-технологических методов* совершенствования системы управления персоналом является автоматизация многих рутинных и однотипных функций управления персоналом, для которых можно задать единый алгоритм выполнения и использовать этот алгоритм для разработки соответствующего программного обеспечения. В последнее время с использованием информационно-технологических методов и средств широко автоматизируются процессы отбора персонала, в части тестирования при рассмотрении кандидатов; обучения и аттестации персонала: компьютерные симуляторы, деловые игры; учета персонала, ведения документооборота и других функций управления. Однако информационные технологии и программное обеспечение – это инструменты в руках управленцев, которые могут быть эффективно использованы только при адекватном понимании целей, области их возможного применения.

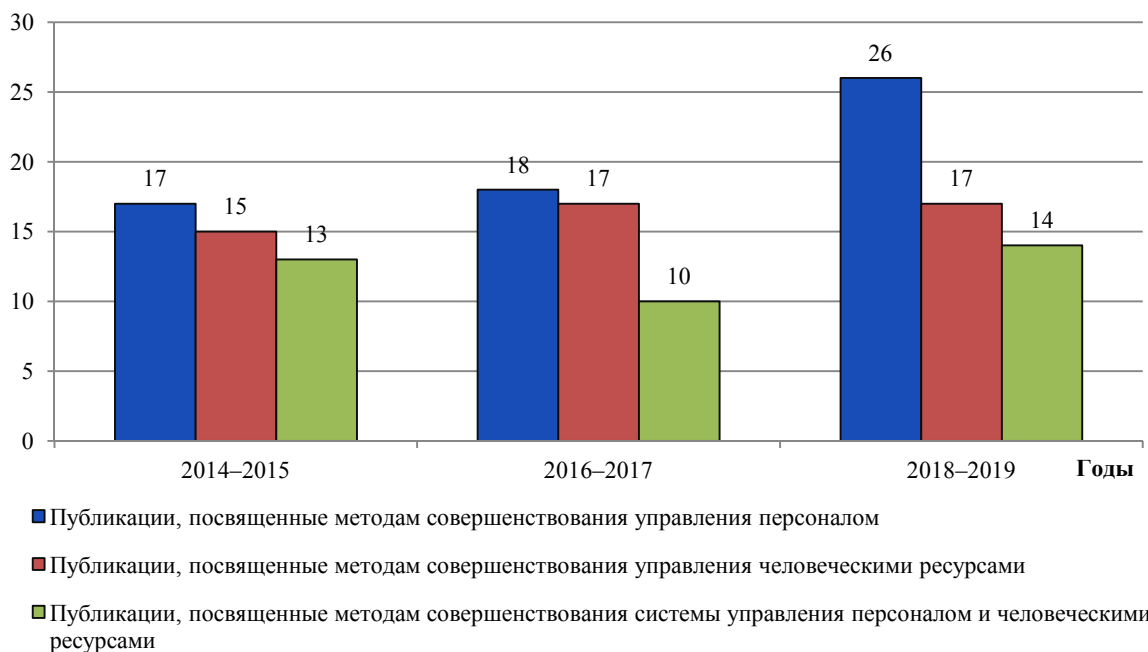
8. *Функционально-стоимостной подход* к совершенствованию системы управления персоналом применяется в основном для оптимизации результативности и затрат на выполнение функций управления персоналом и затрат на персонал в целом. Использование функционально-стоимостного подхода позволяет увидеть структуру затрат на осуществление функций управления персоналом, а также проводить экономико-математическое моделирование по их оптимизации. Однако использование только функционально-стоимостного подхода к совершенствованию системы управления персоналом не позволяет понять, насколько полноценность функций управления персоналом, их содержание, структура системы управления персоналом соответствует целям предприятия, удовлетворяет и учитывает персональные социально-экономические интересы каждого работника.

Таким образом, анализ современной научно-методической литературы, посвященной совершенствованию системы управления персоналом предприятия, позволил нам выделить множество различных подходов к ее развитию. Однако существующие в современных теориях и методологиях представления о совершенствовании системы управления персоналом не позволяют в полной мере решить актуальную практическую задачу собственников и менеджмента российских предприятий – формирование системы управления персоналом, обеспечивающей целенаправленную, вовлеченную, согласованную деятельность персонала для достижения требуемой эффективной деятельности предприятия и полноценного удовлетворения персональных социально-экономических интересов его работников. Необходимо формирование новых подходов к совершенствованию системы управления персоналом предприятий с учетом персональных особенностей работников.

Одним из эффективных способов решения обозначенной проблемы может стать использование системно-персонифицированного подхода, под которым понимается способ совершенствования системы управления персоналом с целью обеспечения ее соответствия целям, стратегии развития предприятия, с одной стороны, и повышения удовлетворенности персональных социально-экономических интересов сотрудников – с другой. Суть системно-персонифицированного подхода к совершенствованию системы управления персоналом заключается в трансформации функциональных подсистем, функций, методов и средств в состояние, обеспечивающее две главные цели: повышение степени достижения целей предприятия, повышение уровня реализации социально-экономических интересов персонала.

С целью выявления степени изученности проблемы совершенствования системы управления персоналом, в том числе и с использованием системно-персонифицированного подхода, проведен анализ публикационной активности исследователей в данной предметной области за последние 6 лет. Проанализировано более 200 публикаций отечественных и зарубежных авторов, посвященных методам управления персоналом, методам совершенствования управления человеческими ресурсами, методам совершенствования системы управления персоналом с 2014 по 2019 г. Результаты анализа представлены на рисунке.





Анализ публикаций, посвященных методам совершенствования управления персоналом, систем управления персоналом и человеческими ресурсами

Согласно результатам анализа за последние 6 лет 74,5 % публикаций посвящены совершенствованиям методов управления персоналом и человеческими ресурсами, а 24,5 % – совершенствованию систем управления персоналом и человеческими ресурсами.

Отметим, что в процессе анализа не были найдены труды, в которых достаточно полноценно и подробно исследуются теория и методология совершенствования системы управления персоналом для ее эффективного применения в условиях современных российских предприятий с учетом культурно-исторических, социально-экономических и социально-психологических особенностей российского общества. В научно-методической литературе отсутствуют труды, в которых представлены теория и методология совершенствования системы управления персоналом с использованием системно-персонифицированного подхода к управлению.

### Заключение

В результате проведенных исследований можно сделать вывод, что проблема развития теории, методологии совершенствования системы управления персоналом предприятия является актуальной для науки и практики в современных условиях высококонкурентной инновационной среды, формирующейся в эпоху четвертой промышленной революции, требующей перехода к предпринимательскому типу отношений между работодателем и работником.

Обоснована актуальность исследования.

Во-первых, существует необходимость совершенствования системы управления персоналом для повышения эффективности использования человеческих ресурсов в условиях перехода к шестому технологическому укладу, формирования высококонкурентной инновационной среды, с одной стороны, и недостаточной развитостью теории, методологии совершенствования систем управления персоналом и человеческими ресурсами – с другой.

Во-вторых, отмечено отсутствие научных трудов, в которых достаточно полноценно исследуются теория и методология совершенствования системы управления персоналом предприятия для ее применения с целью формирования целенаправленной, вовлеченной, согласованной деятельности персонала, ориентированной на эффективную деятельность и непрерывное совершенствование деятельности предприятия с учетом культурно-исторических, социально-экономических и социально-психологических особенностей российского общества.

В-третьих, несмотря на множество различных подходов к совершенствованию систем управления персоналом, представленных в отечественной и зарубежной научной литературе,

отсутствуют труды, где раскрывается теория и методология совершенствования системы управления персоналом с использованием системно-персонифицированного подхода к управлению, который может стать эффективным способом полноценного использования трудового потенциала персонала для достижения целей предприятия и реализации его личных социально-экономических интересов каждого сотрудника.

Проведенное исследование позволило нам сформулировать научную проблему, которая заключается в необходимости устранения методологического разрыва между существующим состоянием теории и методологии совершенствования системы управления персоналом и необходимостью ее развития на основе системно-персонифицированного подхода для полноценного использования трудового потенциала каждого работника во благо реализации его личных интересов, повышения эффективности деятельности предприятий и экономики России в целом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Прогноз* долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. URL: [http://old.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://old.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (дата обращения: 18.06.2020).
2. *Оценка* состояния конкурентной среды в России. URL: <https://roscongress.org/materials/otsenka-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy-v-rossii-2019/> (дата обращения: 18.06.2020).
3. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: учеб. М.: Инфра-М, 2014. 695 с.
4. *Белик В. Д.* Совершенствование системы стратегического управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности // Балт. гуманитар. журн. 2014. № 3. С. 31–33.
5. *Добровольский Д. В.* Совершенствование системы управления персоналом машиностроительных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008. 21 с.
6. *Макушкин С. А.* Система стратегического управления персоналом // Материалы Афанасьев. чтений. 2009. № 7. С. 206–213.
7. *Armstrong M., Brown D.* Strategic Human Resource Management: Back to the future? // *Championing better work and working lives*. 2019. February (17). 196 p.
8. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2002. 300 с.
9. *Оганесян И. А.* Управление персоналом организации. Минск: Амалфея, 2000. 256 с.
10. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом: учеб. М.: Инфра-М, 2009. 393 с.
11. *Паршина В. С.* Развитие и интеграция системы элементов управления персоналом для достижения целей организации // *Вестн. Урал. гос. ун-та путей сообщения*. 2016. № 4 (32). С. 112–120.
12. *Примак Д. Д., Завьялова Н. Б.* Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией // *Человеч. капитал и проф. развитие*. 2015. № 3 (15). С. 52–58.
13. *Brown S., McHardy J., McNabb R., Taylor K.* Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty // *Journal of Economics & Management Strategy*. 2011. Vol. 20 (3). P. 925–955.
14. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М.: ИД «Управление персоналом», 2007. 656 с.
15. *Долженко Р. А.* Инновации в системе управления персоналом организации // *Вестн. Алтайс. гос. аграр. ун-та*. 2013. № 1 (99). С. 149–153.
16. *Markos S., Sandhya Sridevi M.* Employee Engagement: The Key to Improving Performance // *International Journal of Business and Management*. 2010. N. 12 (December). Vol. 5. P. 89–96.
17. *Лабунский Л. В.* Методология развития компетенций персонала горнодобывающего предприятия: дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2004. 376 с.
18. *Блинов В. М., Галкин В. А., Лабунский Л. В., Макаров А. М., Неволina Е. М.* Главный фактор развития организации – развитие его интеллектуально-делового потенциала // *Проблемы управления развитием организации: тр. НТЦ-НИИОГР*. 2000. Вып. 5. С. 9–13.
19. *Ахаян С. А.* Управление компетентностью руководителей малых предприятий: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003. 173 с.
20. *Коркина Т. А., Лабунский Л. В., Галкина Н. В.* Развитие компетенций персонала горнодобывающего предприятия. Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2003. 232 с.
21. *Сергеева Л. В., Сыротюк С. Д.* Информационные технологии в управлении персоналом: учеб. пособие. Тольятти: Изд-во ТГУ, 2014. URL: <https://dspace.tltsu.ru/xmlui/handle/123456789/3395> (дата обращения: 18.06.2020).
22. *Серпиков В. А.* Информационные технологии как основа совершенствования управления персоналом организации // *Этносоциум и межнац. культура*. 2009. № 1 (17). С. 71–75.

23. Гладышева М. М., Тутарова В. Д., Шилова Н. М. Использование современных информационных технологий при управлении персоналом // В мире науч. открытий. 2011. № 3-1 (15). С. 547–554.

24. Gemar Germán, Negrón-González Ana M., Lozano-Piedrahita Carlos J., Guzmán-Parra Vanesa F., Rosado Norberto. Procedure for the continuous improvement of human resource management // Ingeniería e Investigación. 2019. N. 1 (April). Vol. 39. P. 53–62.

25. Злыгостев А. Н. Понятие стоимости в функционально-стоимостном подходе к совершенствованию системы управления персоналом организации // Экономика труда. 2017. Т. 4. № 3. С. 223–230.

Статья поступила в редакцию 14.05.2021

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

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



## IMPORTANCE OF DEVELOPING METHODS OF IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM USING SYSTEM-PERSONAL APPROACH

*N. A. Nikolaev*

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

**Abstract.** The article presents the substantiation of the scientific and practical relevance of the study of the problem of developing the theory and methodology of improving the personnel management system of an enterprise based on a personalized approach in modern conditions of high competition, a decrease in the economically active population of Russia, a decrease in the growth rate of Russia's GDP in comparison with China and other developed countries. The practical relevance of the problem at the state level and the level of individual organizations is substantiated. The reason for the low involvement of personnel in the processes of increasing the efficiency and improving the activities of the organization is analyzed. The inconsistency of interests, goals, responsibility of personnel actions was determined as the main reason for their weak motivation and low efficiency of actions to improve the activities and development of the enterprise. The necessity of the transition from a general to a system-personified approach in personnel management for the most complete disclosure of the labor and personal potential of each employee of the organization is argued. The existing approaches to improving the personnel management system are highlighted, presented and summarized. The advantages and disadvantages of the selected approaches to personnel management from the point of view of involving employees in the processes of improving the activities of personnel and the enterprise are determined. The analysis of many publications by domestic and foreign authors devoted to methods of personnel management, methods of improving human resource management, methods of improving the personnel management system. It has been inferred that there were no publications detailing the personalized approach to personnel management at enterprises. The problem of methodological gap between the existing approaches to improving the personnel management system and the need for its development on the basis of a system-personified approach is formulated.

**Key words:** relevance of the methodology for improving personnel management, development of a methodology for personalized personnel management, approaches to improving the personnel management system of an enterprise, competitiveness, a highly competitive innovative environment.

**For citation:** Nikolaev N. A. Importance of developing methods of improving personnel management system using system-personal approach. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2021;2:38-50. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-38-50.

REFERENCES

1. *Prognoz dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda* [Forecast of long-term socio-economic development of the Russian Federation for period up to 2030]. Available at: [http://old.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://old.economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06) (accessed: 18.06.2020).
2. *Otsenka sostoianiia konkurentnoi sredy v Rossii* [Assessment of competitive environment in Russia]. Available at: <https://roscongress.org/materials/otsenka-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy-v-rossii-2019/> (accessed: 18.06.2020).
3. Kibanov A. Ia. *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik* [Personnel management in organization: textbook]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 695 p.
4. Belik V. D. Sovershenstvovanie sistemy strategicheskogo upravleniia personalom na predpriatiiakh pishchevoi promyshlennosti [Improving system of strategic personnel management at food industry enterprises]. *Baltiiskii gumanitarnyi zhurnal*, 2014, no. 3, pp. 31-33.
5. Dobrovolskii D. V. *Sovershenstvovanie sistemy upravleniia personalom mashinostroitel'nykh predpriatii: avtoreferat dis. ... kand. ekon. nauk* [Improvement of the personnel management system of machine-building enterprises: diss. abstr. cand. eco. sci.]. Moscow, 2008. 21 p.
6. Makushkin S. A. Sistema strategicheskogo upravleniia personalom [System of strategic personnel management]. *Materialy Afanas'evskikh chtenii*, 2009, no. 7, pp. 206–213.
7. Armstrong M., Brown D. Strategic Human Resource Management: Back to the future? *Championing better work and working lives*, 2019, February (17). 196 p.
8. Shekshnia S. V. *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii* [Personnel management of modern organization]. Moscow, Biznes-shkola «Intel-sintez», 2002. 300 p.
9. Oganessian I. A. *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management in organization]. Minsk, Amalfeia Publ., 2010. 256 p.
10. Durakova I. B. *Upravlenie personalom: uchebnik* [Personnel management: textbook]. Moscow, Infra-M Publ., 2009. 393 p.
11. Parshina V. S. Razvitie i integratsiia sistemy elementov upravleniia personalom dlia dostizheniia tselei organizatsii [Development and integration of system of elements of personnel management to achieve goals of organization]. *Vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta putei soobshcheniia*, 2016, no. 4 (32), pp. 112-120.
12. Primak D. D., Zav'ialova N. B. Sovershenstvovanie sistemy upravleniia personalom v ramkakh strategicheskogo upravleniia organizatsiei [Improving personnel management system in framework of strategic management of organization]. *Chelovecheskii kapital i professional'noe razvitie*, 2015, no. 3 (15), pp. 52-58.
13. Brown S., McHardy J., McNabb R., Taylor K. Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2011, vol. 20 (3), pp. 925-955.
14. Magura M. I., Kurbatova M. B. *Sekrety motivatsii, ili motivatsiia bez sekretov* [Secrets of motivation, or motivation without secrets]. Moscow, ID «Upravlenie personalom», 2007. 656 p.
15. Dolzhenko R. A. Innovatsii v sisteme upravleniia personalom organizatsii [Innovations in organization's personnel management system]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2013, no. 1 (99), pp. 149-153.
16. Markos S., Sandhya Sridevi M. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 2010, no. 12 (December), vol. 5, pp. 89-96.
17. Labunskii L. V. *Metodologiya razvitiia kompetentsii personala gornodobyvaiushchego predpriatiia: dis. ... d-ra ekon. nauk* [Methodology for the development of competencies of personnel of mining enterprise: diss. ... dr. eco. sci.]. Cheliabinsk, 2004. 376 p.
18. Blinov V. M., Galkin V. A., Labunskii L. V., Makarov A. M., Nevolina E. M. Glavnyi faktor razvitiia organizatsii – razvitie ego intellektual'no-delovogo potentsiala [Main factor in development of organization is development of its intellectual and business potential]. *Problemy upravleniia razvitiem organizatsii: trudy NTTs-NII OGR*, 2000, iss. 5, pp. 9-13.
19. Akhajian S. A. *Upravlenie kompetentnost'iu rukovoditelei malykh predpriatii: dis. ... kand. ekon. nauk* [Competence management of directors of small enterprises: diss. ... cand. eco. sci.]. Moscow, 2003. 173 p.
20. Korkina T. A., Labunskii L. V., Galkina N. V. *Razvitie kompetentsii personala gornodobyvaiushchego predpriatiia* [Development of competencies of personnel of mining enterprise]. Ekaterinburg, Izd-vo UrO RAN, 2003. 232 p.
21. Sergeeva L. V., Syrotiuk S. D. *Informatsionnye tekhnologii v upravlenii personalom: uchebnoe posobie* [Information technologies in personnel management: tutorial]. Tol'iaty, Izd-vo TGU, 2014. Available at: <https://dspace.tltsu.ru/xmlui/handle/123456789/3395> (accessed: 18.06.2020).

22. Serpikov V. A. Informatsionnye tekhnologii kak osnova sovershenstvovaniia upravleniia personalom organizatsii [Information technology as basis for improving organization's personnel management]. *Etnosotsium i mezhnatsional'naia kul'tura*, 2009, no. 1 (17), pp. 71-75.

23. Gladysheva M. M., Tutarova V. D., Shilova N. M. Ispol'zovanie sovremennykh informatsionnykh tekhnologii pri upravlenii personalom [Using modern information technologies in personnel management]. *V mire nauchnykh otkrytii*, 2011, no. 3-1 (15), pp. 547-554.

24. Gemar Germán, Negrón-González Ana M., Lozano-Piedrahita Carlos J., Guzmán-Parra Vanesa F., Rosado Norberto. Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 2019, no. 1 (April), vol. 39, pp. 53-62.

25. Zlygostev A. N. Poniatie stoimosti v funktsional'no-stoimostnom podkhode k sovershenstvovaniuu sistemy upravleniia personalom organizatsii [Concept of value in functional-cost approach to improving organization's personnel management system]. *Ekonomika truda*, 2017, vol. 4, no. 3, pp. 223-230.

The article submitted to the editors 14.05.2021

### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Nikolay A. Nikolaev** – Candidate of Economics; Senior Lecturer of the Department of Labor Economics and Personnel Management; Ural State University of Economics; Russia, 620144, Ekaterinburg; wagner83@mail.ru.

