

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

М.В. Гайдова

Полоцкий государственный университет, Беларусь

Современные концепции менеджмента, в частности школа ресурсов, способностей и компетенций ориентируют организации, работающие в условиях конкуренции, на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ, эксплуатация которых является залогом долгосрочной экономической стабильности и успешного развития организации. Анализ эволюции источников конкурентных преимуществ показывает, что с начала XXI века такими источниками становятся человеческий капитал и нематериальные активы [1]. В связи с проблемой, рассматриваемой в статье, существует необходимость использования современных достижений теории и практики управления персоналом, а именно: современных концепций управления людьми в организации; разработку и реализацию активной кадровой политики; обеспечение высокого качества трудовой жизни.

Общемировая практика показывает, что успешными становятся те организации, где особое значение уделяют совершенствованию управления человеческими ресурсами.

Из сформировавшихся концепций управления людьми специалисты в области управления персоналом выделяют, как наиболее прогрессивную, и обеспечивающую эффективное управление организацией, концепцию «управления человеческими ресурсами», для которой характерно [2]:

- использование стратегического подхода к управлению людьми в организации;
- индивидуализация работы с персоналом в пределах согласования интересов работников и организации;
- сознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьба за их привлечение;
- отказ от представления о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя;
- включение в состав управляемых социокультурных и личностно-психологических характеристик персонала.

Так как работники – важнейший ресурс организации, который необходимо беречь, развивать и использовать в конкурентной борьбе, то концепцию управления человеческими ресурсами можно определить, как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации.

В исследовании поставлена задача провести анализ концепции управления персоналом на Новополоцком хлебозаводе и определить направления трансформации в концепцию «управления человеческими ресурсами».

Во-первых, были проанализированы кадровые процессы, выполняемые отделом кадров и дана характеристика полноты состава функций управления персоналом и степени их выполнения. Отмечен низкий уровень реализации функции управления

адаптацией и стратегического управления персоналом, выполняется частично функции по развитию персонала. Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

Во-вторых, используя экспертную оценку, проведена диагностика системы управления персоналом. Представленный в статье вариант диагностики состояния системы управления персоналом в организации, позволяет выявлять сильные и слабые стороны управления персоналом, предполагать области первоочередных улучшений, проследить динамику и тенденции процессов, а также разрабатывать предварительные рекомендации по их оптимизации в соответствии со стратегическими и тактическими целями организации.

Диагностирование системы управления персоналом предлагается проводить по следующим пяти аспектам: организационное построение, функциональные подсистемы, кадровое обеспечение, нормативно-методическое и правовое обеспечение, информационно-техническое обеспечение. Каждое направление диагностирования объединяет некоторое количество составляющих, которые необходимо оценить по десятибалльной шкале на основе методов экспертных оценок.

В таблице 1 представлен рекомендуемый нами состав критериев, используемых для диагностирования системы управления персоналом. В приведенной таблице дана оценка системы управления персоналом в филиале Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром».

Таблица 1. – Состав критериев диагностики системы управления персоналом в филиале Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром»

Критерии и оценочные категории	Баллы
1	2
1 Организационное построение	
1.1 Наличие единой кадровой службы, выполняющей функции УП	5
1.2 Наличие у кадровой службы полномочий, необходимых для эффективного управления кадрами и влияния на организационные процессы	4
1.3 Возможность скоординированного комплексного выполнения кадровых функций всеми подразделениями, занимающимися вопросами управления персоналом	5
<i>Средний балл</i>	<i>4,6</i>
2 Функциональные подсистемы	
2.1 Полнота выполнения кадровых функций (планирование потребности в персонале, прием персонала, аттестация персонала, создание благоприятного социально-психологического климата, управление адаптацией и деловой карьерой и т.д.)	7
2.2 Реализация принципа индивидуализации работы с персоналом	3
2.3 Согласованность деятельности по управлению персоналом со стратегическими планами развития организации	5
<i>Средний балл</i>	<i>5</i>
3 Кадровое обеспечение	
3.1 Соответствие количественного состава кадровых подразделений прогрессивным требованиям теории и практики управления персоналом	5
3.2 Соответствие качественного состава кадровых подразделений прогрессивным требованиям теории и практики управления персоналом	5

Окончание таблицы 1

1	2
3.3 Формирование кадрового состава с учетом необходимых профессионально-квалификационных и личностных характеристик	6
<i>Средний балл</i>	5,3
4 Информационно - техническое обеспечение	
4.1 Уровень технического обеспечения	7
4.2 Возможность получения и учета информации о состоянии кадрового состава организации, а также о состоянии рынка труда, внешней среды и т.д.	8
4.3 Степень охвата функций управления персоналом прикладными программными продуктами	5
<i>Средний балл</i>	6,6
5 Нормативно - методическое и правовое обеспечение	
5.1 Широта и разнообразие вопросов, документов, регламентирующих кадровые процессы, а также полнота прогрессивных методов и технологий осуществления функций управления персоналом, отображаемых в локальных нормативных правовых актах	6
5.2 Соответствие нормативно - методической и правовой документации организации типовым документам	9
5.3 Степень соблюдения трудового законодательства и социальных прав работников организации	9
<i>Средний балл</i>	8
Итого фактическая средняя оценка по пяти оцениваемым критериям системы управления персоналом	6,1
Максимальная средняя оценка	10

Источник: составлено автором на основе [3, с. 135; 4].

Для качественной характеристики степени выраженности критериев оценки системы управления персоналом нами разработана шкала, представляющая уровни развития системы управления персоналом в таблице 2. При формировании этой шкалы использовалась балльно-числовая шкала Харрингтона, которая имеет универсальный характер.

В качестве критерия, используемого для оценки состояния системы управления персоналом, использовалась итоговая фактическая средняя оценка по пяти оцениваемым показателям, полученная в таблице 1.

Таблица 2. – Уровень развития системы управления персоналом в филиале Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром»

Уровень	Оценка	Характеристика состояния системы управления персоналом
1	2	3
I	0-2	Управление персоналом ведется бессимптомно, отсутствует сформированная система управления персоналом, персонал не воспринимается руководством организации в качестве одного из важнейших ресурсов
II	2-3,7	Система управления персоналом имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо определить слабые стороны управления персоналом, наметить элементы, нуждающиеся в первоочередных улучшениях и разработать меры по их оптимизации

Окончание таблицы 2

1	2	3
III	3,7-6,4	Система управления персоналом в организации сформировалась, однако продолжают существовать определенные недостатки в ее функционировании
IV	6,4-8	Постоянное совершенствование системы управления персоналом ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей
V	8-10	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система управления персоналом является эталонной

Источник: составлено автором на основе шкалы Харрингтона [5, с. 120].

Общее состояние системы управления персоналом организации можно отразить графически с помощью пентаграммы, которая позволит определить первоочередные направления совершенствования кадровой работы. Пентаграмма строится с учетом результатов экспертных оценок по каждому из пяти оценочных критериев (рисунок 1).

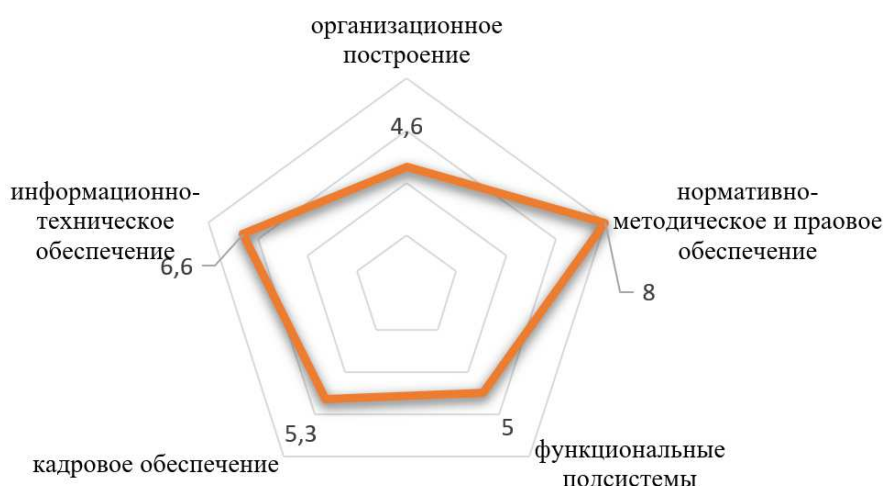


Рисунок 1. – Анализ общего состояния системы персонал-менеджмента филиала Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром»

Источник: составлено автором на основе данных таблицы 1.

Таким образом, в соответствии с проведенной оценкой системы управления персоналом, можно сделать вывод, что состояние системы управления персоналом в филиале Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром» соответствует III уровню развития на основе шкалы Харрингтона, т.е. система управления персоналом в организации сформировалась, однако продолжают существовать определенные недостатки в ее функционировании.

Возможности для развития имеют все составляющие системы управления персоналом, однако в первоочередном совершенствовании нуждаются такие элементы системы управления персоналом как: организационное построение – 4,6 балла, функциональные подсистемы – 5 баллов, кадровое обеспечение – 6,3 балла. В соответствии с таблицей 1, позволяющей конкретизировать направления развития наиболее слабых

сторон управления персоналом, нами, предлагается усовершенствовать организационное построение системы управления персоналом, а также увеличить степень охвата функций управления персоналом прикладными программными продуктами путем внедрения современных программных разработок. Основным подходом в управлении человеческими ресурсами в филиале Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром» должен стать органический подход, т.к. он порождает новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за пределы традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной станет развивающей и охватит поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации сотрудников, оценку работников управленческого аппарата, их развитие.

Трансформация концепции управления персоналом, включающая полноту реализации функций управления персоналом, качественные характеристики субъекта управления персоналом, кадровый цикл и персонал-технологии в концепцию управления человеческими ресурсами, позволит повысить эффективность персонал-менеджмента в филиале Новополоцкий хлебозавод.

Для реализации новой концепции управления человеческими ресурсами и органического подхода к персонал-менеджменту необходимо изменить роль и статус отдела кадров, применить современные персонал-технологии мотивации и развития персонала, компетентностный подход в обучении и совершенствовать методическое обеспечение системы управления персоналом.

Список использованных источников

1. Батракова, Л. Г. Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика [Электронный ресурс] / Л. Г. Батракова // НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА «КИБЕРЛЕНИНКА». – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika>. – Дата доступа: 15.04.2020.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор [и др.]. – 14-е изд. – СПб. : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
3. Гордиенко, О. И. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и слушателей ИПК УО «ПГУ» специальности 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности» / О. И. Гордиенко. – Новополоцк : ПГУ, 2010. – 340 с.
4. Осипова, Е. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента [Электронный ресурс] // Портал iTeam: Технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_1411. – Дата доступа: 12.03.2020.
5. Литвак, Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б. Г. Литвак. – М. : Патент, 1996. – 271 с.

Министерство образования Республики Беларусь
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей
IV Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 26 ноября 2020 г.)

Текстовое электронное издание

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2020

Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс] : электронный сборник статей IV Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 26 ноября 2020 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.

№ госрегистрации 3061815625

ISBN 978-985-531-720-4

© Полоцкий государственный университет, 2020

2 – дополнительный титульный экран – производственно-технические сведения

Для создания электронного сборника статей IV Международной научно-практической online-конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

Компьютерный дизайн обложки *М. С. Мухоморовой*
Технический редактор *С. Е. Рясова, А. А. Прадидова*
Компьютерная верстка *Т. А. Дарьянова*

Подписано к использованию 27.01.2021.
Объем издания: 18,8 Мб. Заказ 019.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь
тел. 8 (0214) 53 05 72,
e-mail: i.pozdnyakova@psu.by