

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-2-124-130

УДК: 314.37

**А.А. Емельянчик, В.И. Цой**

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **A. Emelyanchik, V. Tsoi. Personnel management system as a factor in increasing the efficiency of an organization**

**Аннотация.** Данное исследование посвящено анализу роли подбора персонала в контексте повышения эффективности организации. Специальное внимание уделяется эффективному подбору сотрудника, который соответствует как профессиональным ожиданиям компании, так и личностным. Методы исследования включают анализ кейсов успешных компаний, опросы сотрудников и руководителей, а также обзор литературы по теме.

**Ключевые слова:** управление персоналом, эффективность организации, подбор персонала, мотивация, развитие компетенций, коммуникация, удержание талантов, персонал.

**Контактные данные:** 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21;  
e-mail: 18111999@mail.ru

**Abstract.** This study is devoted to the analysis of the role of human resource management in the context of increasing organizational effectiveness. Special attention is paid to developing a competent workforce, motivating and committing employees, and developing their professional competencies. Research methods include case studies of successful companies, surveys of employees and managers, and a literature review on the topic.

**Keywords:** human resource management, organizational effectiveness, personnel selection, motivation, competency development, communication, talent retention, personnel.

**Contact information:** 193023, Saint Petersburg, Sadovaya str., 21;  
e-mail: 18111999@mail.ru

В современной динамичной бизнес-среде стратегическое корпоративное управление, в т.ч. и управление персоналом, играют решающую роль в обеспечении конкурентных преимуществ и устойчивого развития компаний, предприятий, организаций.

В условиях глобальных и локальных вызовов и неопределенностей экономической и политической ситуации, смены поколений, цифровизации трудовых процессов, не только компании выбирают соискателей, но и соискатели выбирают свою компанию, а персонал становится ее основным капиталом. По этой причине крупные компании вынуждены вкладывать огромные силы и средства в развитие HR-бренда для привлечения сотрудников, обеспечивать ценностные предложения, которые превосходят конкурентов (в наши дни заработная плата далеко не единственный фактор, который привлекает соискателей), а также создавать условия труда, в которых сотрудник захочет остаться, продолжать работать, развиваться и увеличивать свою эффективность.

Таким образом, управление персоналом приобретает все большее значение, которое необходимо рассматривать как неотъемлемую часть общего управления организацией.

---

**Емельянчик Анастасия Акимовна** - студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

**Цой Валерия Иннокентьевна** - студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета

A. Emelyanchik - student, St. Petersburg State University of Economics

V. Tsoi - student, St. Petersburg State University of Economics

© Емельянчик А.А., Цой В.И., 2024

Вопросам управления персонала посвящено множество исследований зарубежных и отечественных авторов, таких как Эд Кэтмелл, Аппело Юрген, В.А. Спивак, В.К. Потемкин и др.

### ***Методы и рассуждения***

Стратегия представляет собой комплексный подход к деятельности предприятия, объединяя его ресурсы и навыки с возможностями и рисками, происходящими из окружающей среды. Это сочетание направлено на достижение основной цели организации. В рамках стратегии разрабатываются обоснованные меры и планы для достижения поставленных целей, учитывая технический потенциал и производственно-сбытовые возможности организации.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая управляет деятельностью организации в течение длительного периода, принимая во внимание постоянные корректировки, необходимые в условиях конфликтов и постоянных изменений в бизнес-среде.

Стратегическое управление персоналом заключается в эффективном управлении трудовым потенциалом организации с учетом внешних и внутренних изменений, обеспечивая выживание, развитие и достижение долгосрочных целей. Основная цель стратегического управления персоналом – это преобразование общей стратегической цели компании в обеспечение формирования и комплексного развития трудового потенциала организации на длительный период [4. С. 203].

Стратегия управления персоналом решает ключевые вопросы, такие как:

1. Обеспечение конкурентоспособного трудового потенциала в соответствии с выбранной стратегией.
2. Создание условий для формирования, воспроизводства и развития компетентного трудового потенциала на основе ценностных ориентиров и рационального использования.
3. Решение вопросов, которые связаны с централизованным процессом управления персоналом, требующим гибкости.

В нынешних условиях экономической активности человечества, стратегия управления персоналом стала одним из самых важных элементов корпоративной стратегии, таких как управление производством, финансами, ресурсами и инвестициями.

Стратегия управления персоналом на текущий момент становится гораздо глубже, чем раньше, ведь теперь есть осознание факта, что главным элементом системы организации является персонал, и управление им является наиболее сложным.

Система менеджмента и управления персоналом тесно связаны между собой, потому как первое включает в себя эффективную проработку взаимодействия с людьми, которые приносят прибыль компании, и эти системы играют ключевую роль в успехе организации.

Управление персоналом включает в себя подбор, привлечение, развитие заинтересованности в организации, адаптацию, развитие и обучение сотрудников, которые являются основной движущей силой любой организации, бизнеса.

Эффективная работа системы менеджмента и управления персоналом приносит огромные плюсы для организации [1. С. 94]:

Во-первых, корректное управление в организации непосредственно влияет на работу сотрудников, их мотивация к работе повышается, что способствует более продуктивной и эффективной работе, что в свою очередь повышает производительность всей организации.

Во-вторых, при должной организации системы обучения и развития персонала, и соответствие текущим трендам и актуальности, хорошо обученные сотрудники допускают меньше ошибок в своей работе, они начинают лучше в ней разбираться, что непосредственно влияет на повышение качества продукции и услуг компании.

В-третьих, хорошо развитая система менеджмента способствует созданию лояльной и позитивной среды в организации, что также влияет на отношение сотрудников к руководству

и работе в целом. А, как известно, сотрудники, которые чувствуют себя важными и ценными, также работают эффективнее. Этот фактор также может влиять на бренд работодателя, рекомендуя свою организацию знакомым, сотрудники также привлекают в бизнес новых талантливых людей.

В-четвертых, при корректной работе отдела персонала, и знания трудового законодательства, компания может избежать штрафов и юридических проблем.

В-пятых, менеджмент и сильная система управление персоналом непосредственно влияет на лояльность сотрудников, которые уже находятся в организации, а также помогает привлекать новых сотрудников. В условиях быстрорастущей конкуренции и «борьбы» за персонал, сильная HR-стратегия помогает успеху.

И, наконец, менеджмент и управление персоналом помогают оставаться сосредоточенными на стратегических целях компании, которые она себе поставила. Таким образом, менеджмент и управление персоналом являются важнейшими функциями любой организации, которые играют решающую роль в ее успехе.

Эффективное управление персоналом позволяет организациям достигать своих стратегических целей, повышать производительность и качество работы, создавать позитивную рабочую среду и привлекать, и удерживать талантливых сотрудников. А процесс формирования эффективной команды, которая в кратчайшие сроки с наименьшими затратами, сможет достичь поставленные стратегические цели организации, начинается с эффективной системы подбора персонала.

В последние года сильно изменился рынок услуг, как и на многие процессы, на это повлияла пандемия, на первые ряды вышли компании, которые предоставляют свои услуги при помощи доставки. Крупные ритейлинговые компании поставили перед собой задачу развития подразделения доставки, соответственно это требует вложений, создания ценностного предложения, которое будет привлекательнее «соседа». В предложении компании как продавца товара или услуги привлекательнее то, что попадет в руки покупателя раньше, при остальных равных факторах. Соответственно, сеть доставки должна быть развитой, эффективной, и что немаловажно масштабной, особенно в мегаполисах. В данном положении курьеры начинают выбирать из всех компаний ту, в которой ему будет комфортно по той или иной причине. ФОТ организаций не безграничный, особенно в условиях кризиса, соответственно, на сумме заработной платы предложение не заканчивается, включаются различные социальные пакеты, а также нематериальные инструменты мотивации.

Таким образом, для формирования ценностного предложения требуется менеджер по персоналу, который при наименьших затратах предложит именно то, что требуется целевой аудитории компании, рекрутер в наикратчайшие сроки доведет кандидата от первого звонка до оформления в компании и первого рабочего дня, а после нанимающий менеджер в паре с специалистом по управлению персоналом обеспечит для сотрудника максимально комфортные условия, чтобы он остался в компании на наиболее длительный срок.

Таким образом, оперативно и эффективно сформированный штат, замотивированный наилучшим образом выполнять свои должностные обязанности, например при помощи гибкой системы KPI, первым доставит все заказы компании, увеличит их прибыль, улучшит общую репутацию компании и приведет их на шаг ближе к стратегическим целям. Система управления персоналом лишь часть механизма, который движется к масштабной цели, тем не менее при эффективно сформированных процессах, количество ошибок, связанных с персоналом, уменьшится, а темп достижения поставленных задач увеличится.

Согласно исследованию TalantedTech «HR-шторм. Вызовы второй половины 2022 и планы на 2023» ключевой задачей в 2022 году стал подбор персонала – 40% опрошенных компаний отметили это при онлайн-тестировании [8]. Второй по важности задачей оказалось удержание персонала – 27% опрошенных согласились с тем, что в текущее время

необходимым является поддержание лояльности в коллективе и сохранение сотрудников организации. В связи с этим, многие российские компании всерьез задумались о внедрении well-being программ, улучшали условия труда и поддерживали доверительный социально-психологический климат. На третьем месте по важности задач в сфере управления персоналом стало обучение и развитие сотрудников, которое, в свою очередь, имеет множество преимуществ: обучение персонала способствует как развитию компетенций сотрудников, устраняя недостаток в квалифицированных кадрах, так и способствует удержанию сотрудников, которые хотят развиваться.

Говоря о привлечении новых сотрудников, нельзя не упомянуть важность работы над HR-брендом компании. Среди опрошенных компаний –19% - развивают свой внешний бренд работодателя, а 20% - не развивают вообще. Примерами развития бренда является участие в выставках и конференциях, работа со студентами и ВУЗами, работа со СМИ, ведение аккаунтов в социальных сетях.

Приведем примеры мирового лидера, потому как его опыт может стать полезным для отечественных организацией, в частности. Корпорация Google имеет свою кадровую стратегию, которая помогает ей оставаться в лидерах рынка уже многие десятилетия [9]. Goggle используют инновационную рекрутинговую стратегию, которая позволяет нанимать одаренных сотрудников. Компания также активно взаимодействует с колледжами, устраивая турниры, выиграв которые победители приглашаются работать в Google. Система мотивации сотрудников состоит в заработной плате, которая установлена выше рынка, за каждую реализованную идею сотрудникам выплачивается премия. А эффективность кадровой стратегии определяется низкой текучестью кадров.

HR-стратегия мировых лидеров направлена на постоянное совершенствование и разработку новых подходов в быстро меняющемся мире.

Анализ стратегий управления персоналом предоставляет возможность разработки хорошо согласованной и соответствующей стратегическим целям организации кадровой политики, что находит высокий спрос в большинстве компаний. В ходе планирования и организации труда руководителю необходима объективная и обширная информационная база, которая позволяет осуществлять целенаправленное воздействие на трудовой коллектив организации через разнообразные коллективные и индивидуальные меры воздействия.

Эффективное стратегическое управление персоналом неотъемлемо для обеспечения устойчивого развития любого хозяйствующего субъекта и составляет важную часть общей стратегии организации. Реализация стратегии в этом направлении строится на взаимосвязи элементов системы управления персоналом с общими стратегическими инициативами, учитывая воздействие внешних и внутренних факторов среды. Для определения оптимальных стратегических направлений требуется информация, выявляющая существующие проблемы и потенциал человеческого капитала в организации.

Это подчеркивает важность проведения аналитических мероприятий и последующей интерпретации результатов. Кадровый анализ дает возможность консалтинговым компаниям и консультантам выявлять как положительные, так и отрицательные тенденции в управлении персоналом, разрабатывая корректирующие мероприятия, направленные на улучшение управленческих решений в соответствии с текущей стратегией компании [7. С. 341].

В современной бизнес-среде важно не только иметь четко определенную корпоративную стратегию, но также обеспечить ее успешное выполнение через эффективное управление персоналом. Стратегическое корпоративное управление предполагает выстраивание системы управления персоналом в соответствии с общими стратегическими целями компании.

Важным пунктом в системе эффективного управления в настоящее время является поведенческое управление специалистами. В данном стиле управления акцент делается не столько на профессиональных, сколько на «человеческих» качествах, которые не

предусмотрены профессиональной культурой, но играют ключевую роль в управленческой деятельности. Эти аспекты включают убеждение и принуждение, демонстрацию положительного поведения, формирование благоприятного социально-психологического климата, разрешение конфликтов, создание эмоционального настроения и стимулирование творчества.

Признание «человеческих» качеств у специалистов делает невозможным строго формальное отношение к подчиненным, включая оценку их профессиональных навыков. Субъект управления также обязан приводить профессиональные качества подчиненных в соответствие с ожиданиями, предоставлять помощь в решении технических вопросов, повышать профессиональное образование, осуществлять планирование и контроль, а также координировать их деятельность [5. С. 179].

Сущность предприятия, особенно в настоящий момент развития бизнеса и признания человека наиболее ценным ресурсом организации, и его составляющих не ограничивается исключительно экономическим аспектом, чтобы избежать разрушения человеческой целостности и соответствовать «человеческой природе» предприятия. В то же время экономический аспект предприятия представляет собой среду, где профессиональные интересы его сотрудников сходятся. Экономический аспект остается важным фактором и целью предприятия, хотя не исчерпывает все его проблемы.

Таким образом, для достижения основных стратегических целей организации, необходимо уделять внимание управлению персоналом во всех его аспектах, как профессиональных, так и личностных, так как человек — это объект, на который влияет огромное количество факторов, как внутренних, так и внешних, что влияет на его производительность.

В современных условиях рынка управление персоналом становится ключевым элементом системы управления предприятием, занимая особое место. В отличие от управления оборудованием, которое функционирует исправно при правильном использовании, взаимоотношения с персоналом требуют особого внимания. Кадры организации представляет собой важнейший фактор производства – это труд, неотъемлемый для функционирования предприятия. Тем не менее, конечный результат труда может быть непредсказуемым и характеризоваться различными затратами. Эффективность управления человеческими ресурсами в большей мере влияет на вероятность достижения целей организации, производительность, качество, скорость. В капитале компании может быть ценное оборудование, редкие знания и разработки, а также большое количество финансов, но если не будет кадров, которые смогут эффективно внедрить все имеющиеся ресурсы в процессы реализации поставленных задач, сформировать систему управления, которая будет способна максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника и внедрить мотивирующие факторы, которые будут стимулировать персонал реализовывать свои трудовые задачи лучше, чем это было вчера, результат окажется нулевым, что повлечет за собой крупные издержки и отсутствие прибыли.

Ключевую роль в достижении поставленных целей и задач организации играет стратегия кадровой политики, которая определяет мотивацию ее сотрудников. Кадровая политика включает в себя набор целей и принципов, определяющих работу с персоналом. Разработка кадровой политики зависит от этапа жизненного цикла предприятия и развития кадровых технологий [2. С. 35]. Для эффективности деятельности предприятия система управления персоналом должна быть научно обоснованной, использовать современные методы и технологии, а также соответствовать общей стратегии развития организации. В системе управления персоналом выделяют тактическую и стратегическую подсистемы. Тактическая подсистема включает в себя анализ потребности в кадрах, поиск и отбор сотрудников, их обучение и распределение. Стратегическая подсистема ориентирована на прогнозирование потребности в кадрах, анализ структуры персонала, соблюдение законодательства и

обеспечение стабильности в долгосрочной перспективе. Для эффективной системы управления кадрами важно учитывать взаимодействие руководства, сотрудников, профсоюзов и государственной власти, чтобы обеспечить социальное партнерство. Важными методами управления персоналом являются развитие чувства ответственности, регулирование межличностных отношений, корпоративная культура и обеспечение безопасности труда.

При рассмотрении организации и сформированной в ней системы управления персоналом, необходимо оценить эффективности системы, на основании следующих показателей:

– Текучесть кадров, при рассмотрении данного пункта, система управления персоналом является эффективной, при низком показателе текущесть кадров демонстрирует, что HR-служба эффективно функционирует, тем самым удерживая ценных специалистов, по средствам создания благоприятной рабочей атмосферы и возможностей для профессионального роста, что включает в себя анализ потребностей персонала, трансформации неэффективных существующих систем в успешно функционирующие и создании благоприятного социально-психологического климата.

– Уровень удовлетворенности сотрудников выявляется при помощи опросов, результаты позволяют определить уровень удовлетворенности и вовлеченности персонал, что в свою очередь демонстрирует насколько хорошо отдел персонала слушает и отвечает на запросы сотрудников, а также активно на них реагирует и трансформирует неэффективные процессы, формируя комфортные условия для персонала.

– Скорость закрытия вакансий указывает на эффективность процессов привлечения и найма, что подразумевает под собой, насколько качественно проработано ценностное предложение, качество HR-бренда и эффективность работы сотрудников отдела подбора персонала.

– Качество новых сотрудников оценивается на основании производительности. Высокое качество трудовой деятельности, которую осуществляют новые сотрудники организации, также говорит о том, что отдел персонала эффективно проводит подбор, выбирая кандидатов, которые наилучшим образом соответствуют требованиям компании. Таким образом, чем выше квалификация персонала, а их навыки специфически и востребованы, тем более они ценны на рынке труда и для организации, в частности.

– Развитие работников, включает в себя обширную систему повышения квалификации, Hard и Soft Skills, предлагая им возможности для обучения и карьерного развития. Это способствует повышению лояльности и мотивации сотрудников, что положительно сказывается на результатах работы организации в целом.

– Положительная обратная связь от руководства о деятельности отдела управления персоналом, также является важным пунктом в оценке их качества. HR-специалисты являются связующим звеном между руководством, потребностями бизнеса и персоналом, который будет выполнять поставленные задачи для достижения целей компании. И чем наиболее эффективно специалисты по персоналу организуют процесс реализации поставленных задач, тем быстрее и качественнее они будут достигнуты.

Таким образом, эффективная система управления персоналом складывается из большого количества пунктов, которые требуют внимания и проработки. С целью построения эффективной системы, необходимо сформировать и внедрить инструменты для развития системы управления персоналом в целом, то есть непрерывно развивать каждое подразделение управления персоналом, чтобы они реализовывали свои трудовые функции эффективно и качественно, что в свою очередь увеличивает производительность всех сотрудников организации в целом.

### ***Выводы и рекомендации***

Таким образом, в следствие научно-технического прогресса, возрастающей конкуренции и постоянных изменений, повышаются требования как к самой системе менеджмента в организации, так и к ее ключевому элементу – персоналу. На сотрудников ныне возложены новые задачи, изменена его роль в системе организации. Потому появилась потребность в стратегической работе с персоналом, исходя из бизнес-целей компании и с ориентацией на бизнес. Менеджмент и управление персоналом непрерывно связанные системы. Структуризация целей управления персоналом требует больше деталей. Теперь эта система должны включать в себя, как и потребности сотрудников, так и планы и цели администрации, которых планируется достигать. Стратегия управления персоналом помогает определять стратегические цели компании, и наоборот. Поэтому важность системы несомненна. [4. С. 246]

#### Литература

1. Василенко В.А. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие/ В.А.Василенко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2022. – 208 с.
2. Жердева, Е.Н. Особенности управления персоналом малого предприятия / Е. Н. Жердева // Наука и современное общество: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 28 февраля 2021 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 74-77.
3. Князева, А.В. Анализ как основа стратегического управления персоналом / А.В. Князева, Н.Л. Антонова // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 2, № 5(25). – С. 583-588.
4. Молодькова Э.Б. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / Э.Б. Молодькова, В.К. Потемкин, В.С. Тестова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 523 с.
5. Потемкин В.К. Инновационный менеджмент персонала предприятий: принципы, методы, результаты / В.К. Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 387 с.
6. Сорокин А.В., Прокопьев А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент». Издание 2-е дополненное и исправленное / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2021. – 68 с
7. Цапина Т.Н., Безрукова Н.А. Стратегическое управление персоналом: понятие, виды, проблемы // Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада (II международная научно-практическая конференция). – 2021. – С. 402-407.
8. Переломный момент. Как российские компании справились с HR-вызовами 2022 года / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-research/hr-strategy-2022-2023/?ysclid=lublkhgnbd983125600> (дата обращения: 01.03.2024)
9. Опыт мировых лидеров сферы услуг по организации кадровой политики / [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://na-journal.ru/1-2019-gumanitarnye-nauki/1415-opyt-mirovyh-liderov-sfery-uslug-po-organizacii-kadrovoy-politiki?ysclid=lubmrzsaj0682307546> (дата обращения: 05.03.2024)