

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2023, №1 [http://www.agequal.ru/pdf/2023/AGE\\_QUALITY\\_1\\_2023.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2023/AGE_QUALITY_1_2023.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Мхитарян А.Ю. Совершенствование системы управления персоналом в организациях связи и информатизации // Электронный научный журнал «Век качества». 2023. №1. С. 108-119. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2023/123006.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

## Совершенствование системы управления персоналом в организациях связи и информатизации

*Мхитарян Александр Юрьевич,  
кандидат экономических наук,  
ведущий эксперт Центра сертификации  
систем качества «Интерэкомс»  
ma@qs.ru*



Актуальность публикации обусловлена значимостью управления персоналом как ключевого ресурса, обеспечивающего эффективность конкурентоспособности организации. Постоянное совершенствование управления персоналом позволяет повышать эффективность организации, этим определяется место и значение системы управления персоналом в системе менеджмента организации.

Эффективность деятельности организаций во многом зависит от того, как в организации создается и используется «человеческий капитал», обеспечивается совершенствование управления персоналом, которое играет важную роль в решении задач любой организации.

Методы управления персоналом развиваются за счет совершенствования моделей управления персоналом, целей, задач, функций, использования количественных методов в оценке системы управления персоналом.

В стране пока отсутствует единая нормативная база в области управления персоналом организации, она не обеспечена в достаточной степени методическим инструментарием.

В данной статье рассматриваются цели, задачи, основные положения совершенствования управления персоналом, подходы к управлению персоналом, способы оценки системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** персонал, система управления персоналом, методы совершенствования управления, количественные методы, оценка эффективности систем управления.

В условиях информационного общества большую роль в повышении эффективности экономики на национальном и корпоративном уровне играет человеческий капитал. Человеческий капитал - самый ценный ресурс, который важно рассматривать как совокупность знаний, умений, навыков, стремлений, мотиваций, установок взаимоотношений, культуры поведения. Человеческий капитал создается через управление человеческими ресурсами установлением логически взаимосвязанных процессов, направленных на обеспечение организации специалистами, руководителями соответствующей квалификации, оценкой их деятельности.

Управление человеческими ресурсами влияет на систему менеджмента организации в целом, рост доли нематериальных активов, капитализацию (стоимости) компании, ее эффективность, конкурентоспособность. Персонал – важнейший ресурс любой организации, результатом его действий создается продукция, обеспечивается устойчивая деятельность организации. Управление человеческими ресурсами непосредственно связано с созданием систем управления персоналом, формированием различных подходов к управлению персоналом.

В управлении человеческими ресурсами можно выделить различные подходы: административный, экономический, социально-психологический, рационалистический, неоплюралистический [1-5].

*Административные методы* базируются на применении властных полномочий, нормативном обеспечении трудовой деятельности, которые реализуются в форме организационного и нормативного воздействия. Организационное воздействие предусматривает установление регламентов (положений о подразделениях с определением их функций, прав, обязанностей, штатного расписания), нормативов, должностных инструкций, приказов, распоряжений, которые являются локальными нормативно-правовыми актами.

*Экономические методы* создают мотивацию трудовой деятельности и включают в себя материальное стимулирование, систему выплат, надбавок, льгот, социальное обеспечение, которые представляют собой дополнительные экономические рычаги воздействия для создания системы мотивации.

*Социально-психологические методы* позволяют создавать комфортные условия взаимодействия сотрудников, коммуникацию, определять лидеров, повышать мотивацию на достижение результатов деятельности, не допускать или минимизировать возможные конфликты, учитывать психологические особенности сотрудников.

*Рационалистический метод* управления персоналом предполагает применение гибких форм контрактации персонала, интенсификации труда высококвалифицированных работников за счет их участия в распределении прибылей.

При рационалистическом подходе к управлению персоналом организация инвестирует в систему управления персоналом, человеческими ресурсами, совершенствует технологии отбора персонала, организует обучение персонала, программу карьерного роста, обеспечивает оплату и требует от работников лояльности и ответственного отношения к работе. Рационалистический подход рассматривает систему управления персоналом как комплекс мер, направленный на удовлетворение потребностей организации.

*Неоплюралистический подход* ориентирует на то, что работники сами берут на себя ответственность за создание конкурентных преимуществ организации, вовлеченность работников в дела организации достигается мотивацией и гибким руководством.

Неоплюралистический подход к управлению персоналом направлен на трансформацию работников в собственников организации, что переводит

отношения «работодатель – наемный работник» на новый уровень. Возникают отношения взаимной ответственности, расширяется количество совладельцев организации. Взаимная ответственность позитивно влияет на повышение эффективности организации, возникает атмосфера сотрудничества, повышается признание законности интересов для вовлечения их в процесс управления, совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций.

Различие содержания подходов и модели управления персоналом, несомненно, оказывает влияние на развитие систем управления персоналом. Методология может быть представлена как совокупность теоретических положений, принципов, подходов и методов, которые организация должна оптимизировать для применения в своей деятельности.

Система управления персоналом – подсистема в системе управления организацией, инструмент, обеспечивающий реализацию политики управления персоналом, который можно рассматривать в разных аспектах:

- содержательном, основывающемся на выделении функций управления персоналом, определении целей и задач системы управления персоналом организации;
- технологическом, отражающем применение в процессе управления персоналом совокупности методов, процедур, программ;
- организационном, позволяющем представлять систему управления персоналом как совокупность различных субъектов, деятельность которых направлена на объекты управления персоналом для достижения целей организации.

Цели систем управления персоналом должны быть увязаны, с одной стороны, с целями функционирования и развития организации, с другой – с потребностями сотрудников организации. Главная цель системы управления персоналом (цель первого уровня) – обеспечение организации

компетентным персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие для повышения эффективности организации и удовлетворения потребностей персонала.

Структура целей системы управления персоналом организации должна отражать особенности организации и изменяться в зависимости от характера деятельности, размеров организации, объемов производства, решаемых стратегических задач, влияния внешних факторов.

Цели второго уровня:

- разработка стратегии управления персоналом, учитывающей особенность деятельности организации, влияние внешних факторов - предвидение состава, компетенций и структуры персонала организации с учетом стратегии развития организации;
- система мотивации и социального обеспечения персонала.

Успешное достижение поставленных перед организацией целей первого и второго уровня зависит от решения соответствующих задач, которые можно представить в следующем виде:

- выработка политики в области управления персоналом, включая разработку общей стратегии управления персоналом и функционирование системы управления персоналом;
- определение потребностей организации в компетенциях персонала с учетом стратегии развития организации;
- осуществление действий по подбору персонала и формирования коллектива;
- разработка нормативно-правового обеспечения деятельности персонала и правовое сопровождение деятельности в области управления персоналом;
- построение организационной структуры;

- организация работ, рабочих мест, функциональных, технологических связей между ними, содержательности и последовательности выполнения работ, условий труда;
- осуществление мер по обеспечению продвижения сотрудников по службе, обеспечение преемственности, снижение риска потерь персонала;
- разработка и внедрение программ профессиональной подготовки, переподготовки, повышение квалификации сотрудников организации;
- разработка критериев, методики оценки, аттестации персонала;
- проведение анализа качества выполнения работ персоналом;
- осуществление мер по мотивации сотрудников организации;
- осуществление мер по социальному обеспечению персонала;
- осуществление мер по развитию корпоративной культуры, создание благоприятного климата.

Принимая во внимание необходимость системного, комплексного подхода к решению задач для достижения целей создания системы управления персоналом важно использовать количественные методы оценки, которые позволяют оценить как степень достижения запланированных результатов управления персоналом, так и влияние разных факторов при поиске оптимальных решений. Так, например, для оценки эффективности организации системы управления персоналом можно использовать количественные методы оценки достижения установленных целей, задач, функций управления.

Для оценки эффективности решения установленных задач по управлению персоналом можно использовать формулу:

$$A = \sum_{i=1}^n X_i K_i * 100,$$

где

A – уровень эффективности организации системы управления персоналом,

$X_i$  – степень решения  $i$  – й задачи системы управления персоналом,

$$K_i - \text{весовой коэффициент решенной } i - \text{й задачи, } \sum_{i=1}^n X_i K_i = 1$$

$i$  – измеряется от 1 до  $n$  номера решенных задач.

Степень решения  $i$ -й задачи может выражаться двоичной переменной (задача решена - это 1; не решена - 0; либо отражать степень решения задачи от 0 до 1). Данная формула позволяет устанавливать уровень решаемых задач от -0 до 100. Максимальный уровень решаемых задач – 100 баллов.

В результате анализа решаемых задач в системе управления организацией можно определить уровень организации системы управления в организации для выработки надлежащих мер по совершенствованию систем управления персоналом применительно к деятельности организаций связи и информатизации.

Функции системы управления персоналом можно представить в виде блоков, назначение которых:

- формирование персонала;
- обеспечение функционирования персонала;
- профессиональное и социальное развитие персонала.

Первый блок включает в себя такие основные функции, как: планирование; прогнозирование; маркетинг персонала; наем персонала; формирование кадрового резерва.

Второй блок: формирование организационной структуры управления; организация работы персонала; мотивация и стимулирование труда персонала; адаптация персонала; создание нормальных условий труда; управление социально-трудовыми отношениями в коллективе организации; документирование деятельности в организации.

Третий блок: обучение и повышение квалификации; управление развитием карьеры; оценка трудовой деятельности; управление социальным развитием.

Состав основных функций системы управления персоналом и их содержание зависят от специфики организации, ее ценностей, методов управления, решаемых задач и возникающих проблем.

Так, например, содержание функций управления персоналом первого блока – планирование, прогнозирование, маркетинг персонала - может рассматриваться через: разработку политики, стратегии в области управления персоналом; прогнозирование потребностей в персонале, анализе ситуации на рынке труда и существующего кадрового потенциала; организацию поддержания взаимодействия с внешними источниками, обеспечивающими поставку кадров. Содержание функций найма персонала осуществляется через: организацию выбора кандидатов на вакантную должность, отбор (собеседование и оценку), прием персонала.

Содержание функций формирования кадрового резерва может рассматриваться через: планирование состава кадрового резерва, принятие кадровых решений по продвижению кадрового резерва.

Содержание функций управления персоналом второго блока - мотивация и стимулирование труда персонала - можно представить в виде: разработки и реализации концепции мотивации персонала; разработки системы оплаты труда и материального стимулирования персонала; нормирования и тарификации труда персонала; обеспечения оплаты труда, разработки форм участия в прибыли и капитале; использования средств морального поощрения.

Система менеджмента организации может предъявлять свои требования к функционалу системы управления персоналом. В структуре базовых требований к системе управления персоналом важно рассматривать:

- определение необходимой компетентности персонала посредством установления критериев компетентности;
- обеспечение необходимой компетентности персонала;

- оценку результативности предпринятых мер по обеспечению необходимой компетентности персонала;
- обеспечение осведомленности персонала о политике организации в области управления персоналом, целях функционирования и развития организации, об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей организации;
- обеспечение запланированного и результативного обмена информацией для улучшения взаимодействия персонала и углубления понимания целей организации, своих целей и задач, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- организацию вовлечения персонала в процессы, направленные на достижение целей организации;
- обеспечение ведения необходимых данных о персонале.

Количественные методы оценки эффективности системы управления персоналом могут быть использованы как для оценки блоков по направлениям (формирование персонала, обеспечение функционирования персонала, обеспечение профессионального и социального развития персонала), так и с учетом требований, предъявляемых к функционалу системы управления персоналом. Для этого применяемая система показателей должна отвечать следующим требованиям:

- адекватное и объективное отражение различных направлений деятельности в области управления персоналом;
- полнота состава показателей, раскрывающих информацию для решения задач организации в области управления персоналом;
- согласованность с целями, задачами, функциями управления в системе управления персоналом и целями деятельности и развития организации;

- соответствие цели(ям) оценки, для которых предусмотрено их использование;
- обеспечение отражения достигнутого уровня управления персоналом и динамики изменения деятельности организации в области управления персоналом.

Организация при включении показателей в систему показателей деятельности организации и области управления персоналом должна учитывать необходимость обеспечения соизмеримости результатов управления с использованием показателей, отражающих затраты организации.

### **Выводы**

1. Методология совершенствования системы управления персоналом организации должна учитывать масштабы организации, специфику ее деятельности, может быть представлена как совокупность теоретических положений, принципов, подходов и методов, которые организация должна оптимизировать для применения в своей деятельности.

2. Современная методология совершенствования систем управления персоналом использует комбинированный способ, позволяющий оптимизировать управление персоналом на основе административного, экономического, социально-психологического, рационалистического, неоплюралистического подходов.

3. Для решения аналитических задач, оптимизации систем управления персоналом важно использовать количественные методы оценки, которые позволяют оценить степень достижения результатов, влияние различных факторов для поиска оптимальных решений. Количественные методы оценки служат основой для принятия правильных решений экспертами,

руководителями, позволяют разработать необходимые меры, направленные на решение стратегических задач организаций.

### Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для студентов учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 13-е изд. прораб и дополн. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. - 320 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
3. Варакулина М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: Монография / М.В. Варакулина; Брест, гос. ун-т им. А.С. Пушкина, Брест. орг. Исполком. – Брест: БрГУ, 2019. -178 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская, – 4-е изд. доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М. – 2018. - 695 с.
5. Основные положения и направления развития современной системы управления персоналом. Показатели и мониторинг деятельности организаций в области управления персоналом. - М.: ООО Научно-технический центр «Интерэкомс», 2021. - 157 с.

## **Improvement of personnel management system in communication and informatization organizations**

*Mkhitaryan Alexander Yuryevich,  
Candidate of Economic Sciences,  
Lead expert of the Quality Systems Certification Center "Interecoms"  
[ma@qs.ru](mailto:ma@qs.ru)*

The relevance of the publication is due to the importance of personnel management as a key resource that ensures the effectiveness of the organization's competitiveness. Continuous improvement of personnel management makes it possible to improve the efficiency of the organization; this determines the place and importance of the personnel management system in the organization's management system.

The effectiveness of organizations largely depends on how the organization creates and uses «human capital», improve personnel management, which plays an important role in solving the problems of any organization.

Human resources management methods are developed by improving human resources management models, goals, tasks, functions, and the use of quantitative methods in evaluating the human resources management system.

The country does not yet have a unified regulatory framework in the field of organization personnel management; it is not provided to a sufficient extent with methodological tools.

This article discusses the goals, objectives, main principles, approaches to improving human resources management, methods of evaluating the human resources management system.

**Keywords:** personnel, human resources management system, management improvement methods, quantitative methods, evaluation of management systems efficiency.