

Оценка и совершенствование системы управления персоналом на основе персонифицированного подхода

Николай Николаев

Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Информация о статье

Поступила в редакцию:

09.02.2021

Принята

к опубликованию:

17.09.2021

УДК 005.95/.96

JEL M12

Ключевые слова:

система управления персоналом, персонифицированное управление персоналом, оценка системы управления персоналом на основе персонифицированного подхода, влияние персонифицированного управления на эффективность и результативность деятельности персонала

Keywords:

personnel management system, personalized personnel management, assessment of the personnel management system based on a personalized approach, the impact of personalized management on the efficiency and effectiveness of personnel activities

Аннотация

Представлено обоснование актуальности исследования проблемы развития теории и методологии совершенствования системы управления персоналом на основе персонифицированного подхода. Обоснована необходимость раскрытия содержания понятия «система управления персоналом», включающее цели, элементы, подсистемы и функции управления персоналом. Определена целесообразность перехода от общего к персональному управлению персоналом для наиболее полноценного раскрытия трудового и личного потенциала работников. Обоснован и предложен методический подход к оценке системы управления персоналом на основе персонифицированного подхода. На основе проведенных эмпирических исследований установлена прямая зависимость показателей качества управления от уровня персонификации системы управления персоналом. Представлены результаты повышения эффективности и результативности деятельности персонала в результате перехода к персонифицированному управлению на предприятиях Свердловской и Челябинской областей.

Assessment and Improvement of the Personnel Management System Based on a Personalized Approach

Nikolay Nikolaev

Abstract

The article presents the substantiation of the relevance of the study of the problem of the development of theory and methodology for improving the personnel management system based on a personified approach.

The necessity of disclosing the content of the concept of "personnel management system" is substantiated, including goals, elements, subsystems, and functions of personnel management. The expediency of the transition from general to personal personnel management is determined for the most complete disclosure of the labor and personal potential of employees. A methodological approach to assessing the personnel management system based on a personalized approach has been substantiated and proposed. Based on the empirical studies carried out, a direct dependence of management quality indicators

on the level of personification of the personnel management system has been established. The results of increasing the efficiency and effectiveness of personnel activities because of the transition to personalized management at the enterprises of the Sverdlovsk and Chelyabinsk regions are presented.

Введение

Растущая глобальная конкуренция, экономическое, техническое и инновационное отставание России от передовых развитых стран в высоко технологичных отраслях экономики, низкая производительность труда требует от предприятий организацию системы непрерывного совершенствования собственной деятельности, ускоренное освоение инноваций, систематическое повышение производительности и эффективности труда [1].

Это в свою очередь требует от организаций формирования, сохранения, развития и использования высококвалифицированного, увлеченного делом, продуктивного, целенаправленно занимающегося непрерывным улучшением деятельности персонала, способного конкурировать с персоналом передовых предприятий отрасли, быстро и гибко реагировать на изменения во внешней среде [3].

В противоположность этим требованиям сохранившаяся на многих российских предприятиях уравнительная система оплаты труда, директивно-командное управление, организационная культура, система штрафов и наказаний, слабая система профессионального и социального развития персонала не позволяют сформировать, сохранить, развивать и использовать увлеченный, высококвалифицированный и продуктивный коллектив [3]. Решение проблем формирования, сохранения, развития и эффективного использования высококвалифицированного, увлеченного делом и продуктивного персонала заключается в совершенствовании системы управления персоналом предприятия, ее основных функциональных подсистем. А именно, кадровой политики и стратегии управления персоналом, планирования работы с персоналом, отбора, найма и адаптации персонала, управления организационно-экономическими отношениями персонала, управления профессиональным и социальным развитием персонала, управления организационной культурой и поведением персонала, мотивации и стимулирования, управления трудом и других [2-4].

Очевидно, что без совершенствования системы управления персоналом невозможно формирование, сохранение и развитие персонала, способного адекватно и гибко реагировать на изменения внешней среды, повышение остроты конкуренции, обеспечить устойчивое долгосрочное развитие организации. Это определяет высокую практическую актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом на российских предприятиях.

Несмотря на множество трудов, посвященных развитию системы управления персоналом, нам не удалось обнаружить работ, посвященных совершенствованию системы управления персоналом предприятия на основе персонифицированного подхода к работникам. Вместе с тем, именно персонифицированный подход к управлению персоналом, основанный на индивидуальных интересах, социально-психологических особенностях работников, конкретной жизненной и управленческой ситуации способен обеспечить формирование коллектива, наиболее отвечающего целям организации, максимально раскрыть трудовой потенциал каждого человека, наиболее эффективно использовать работника в соответствии с его интересами и интересами организации.

В изученной нами научной литературе отсутствуют методики оценки состояния системы управления персоналом с позиции обеспечения персонифицированного подхода к сотрудникам, недостаточно изученным остается зависимость мотивации, целеустремленности, результативности и эффективности

деятельности персонала от состояния системы управления, ее подсистем, уровня использования персонифицированного подхода к управлению.

Это обуславливает высокую научно-практическую актуальность разработки методических положений по оценке и совершенствованию системы управления персоналом предприятия на основе персонифицированного подхода.

Целью исследования является теоретическое обоснование, разработка методического подхода к оценке системы управления персоналом на основе персонифицированного подхода, а также исследование влияния использования персонифицированного подхода на эффективность и результативность деятельности персонала.

Понятие «система управления персоналом»

На сегодняшний день нет единого общепринятого определения понятия «система управления персоналом». Наиболее абстрактным понятием, с которого следует начинать наше исследование, является термин «управление», включающий в себя и управление персоналом, и систему управления персоналом.

Если есть управление, то есть и объект управления. В рассматриваемом нами аспекте объектом управления является персонал организации. Под *персоналом* мы понимаем совокупность работников организации, а также ее собственников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Во многих работах в качестве критерия отнесения работника к персоналу является включение его в штат организации, а также наличие трудовых отношений с работодателем [10-14]. С нашей точки зрения, критерием включения работника в состав организации является не трудоустройство его в штатный состав и не наличие трудового договора с работодателем, ведь часто работники трудятся в организации по договору подряда или вообще без оформления договора и не входят в штатную численность, а осуществление систематической совместной трудовой деятельности. Собственники, если они осуществляют трудовую деятельность, также входят в понятие персонал организации.

Таким образом, исходя из принятых нами определений, в наиболее абстрактном выражении *управление персоналом* – это целенаправленное воздействие субъекта управления (работодателя, руководителя) на объект (работников) для достижения их желаемого состояния или результатов деятельности.

Система управления персоналом относится к абстрактно-материальным системам, поскольку, с одной стороны, представляет собой мысленное, отвлеченное от конкретного представление и понимание. Например, об организационной структуре предприятия, системе оплаты труда, кадровой политике, правил и методов отбора персонала и т.д. А с другой стороны, ее элементами могут являться анкеты, обучающие тренажеры, компьютерная техника и другие материальные объекты [11].

Как и все искусственные системы, система управления персоналом создается для определенных целей, которые задаются людьми. Цель представляет собой желаемое состояние или результаты деятельности объекта управления. Объектом системы управления является персонал, следовательно, система управления персоналом создается для обеспечения желаемого состояния или результатов деятельности персонала организации. Таким образом, цель является неотъемлемой частью системы управления персоналом организации [13-16].

Согласно определению, любая система представляет собой совокупность элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом [13]. Элементы системы управления персоналом сами являются системами по отношению к системе более высокого порядка и образуют ее подсистемы [13]. Например, подсистема

стратегии управления персоналом и кадровой политики, подсистема планирования работы с персоналом, подсистема отбора и найма персонала, подсистема профессионального развития и т.д. Таким образом, элементы, подсистемы являются второй необходимой составляющей системы управления персоналом. Каждый элемент, подсистема должен выполнять необходимые функции. Например, разработка принципов, методов и средств работы с персоналом в кадровой политике, принципов, методов и алгоритмов отбора в подсистеме отбора и найма персонала и т.д. Взаимосвязи и отношения между подсистемами определяются единством цели, направленности системы управления персоналом [13]. Например, если целью системы управления персоналом является формирование, сохранение и использование высокопродуктивного, мотивированного и квалифицированного персонала, то подсистема кадровой политики должна обеспечить обоснование, разработку и использование принципов, методов и средств, обеспечивающих формирование необходимого персонала и т.д.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что в наиболее абстрактном понимании система управления персоналом представляет собой взаимосвязанные цели, подсистемы, функции и элементы управления персоналом. Основными целями и функциями системы управления персоналом являются привлечение, сохранение, развитие и использование персонала для достижения целей организации.

Оценка системы управления персоналом на основе персонифицированного подхода

Как мы определили выше, система управления персоналом является искусственной абстрактно-материальной системой, которая создается людьми для выполнения функций привлечения, сохранения, развития и использования персоналом для достижения целей организации. Следовательно, оценивать результативность функционирования системы управления персоналом необходимо с точки зрения обеспечения достижения целей организации. Цели организации с одной стороны носят субъективный характер, а с другой стороны на их определение влияет внешняя среда, в которой находится организация: действия конкурентов, динамика спроса на рынке товаров и услуг, развитие научно-технического прогресса, политика государства и т.д. В рыночных условиях, какой бы субъективный характер не носили цели организации, они должны обеспечивать с одной стороны выживание и устойчивое развитие организации в условиях конкуренции и, с другой стороны, полноценное удовлетворение главных социально-экономических интересов ее работников, воспроизводства их рабочей силы, без которой невозможно существование ни одной организации [8].

Источником устойчивого роста, развития организации и повышения удовлетворенности существенных социально-экономических интересов ее работников является повышение эффективности ее деятельности и деятельности ее персонала. Эффективность деятельности персонала определяется с одной стороны потребительской ценностью (полезными свойствами) производимых товаров и услуг, а с другой стороны затратами живого (трудозатратами) и овеществленного труда (орудий и предметов труда) на их производство. Таким образом, в цели организации необходимо включать цели повышения эффективности деятельности ее персонала, которая является основой ее конкурентоспособности, устойчивого развития и полноценного удовлетворения существенных социально-экономических интересов ее работников [9].

Цель организации определяет цель системы управления персоналом, т.е. цель системы управления персоналом является подчиненной цели организации.

Цель системы управления персоналом в свою очередь определяет цель, структуру и функции ее функциональных подсистем. Поэтому оценивать систему управления персоналом, ее структуру, функции и результативность деятельности ее подсистем необходимо с позиции достижения целей организации [8]. Поскольку цель организации, а значит и системы управления персоналом является субъективной и может иметь самые различные формы и содержание, то и система управления персоналом организации может иметь различные цели, структуру, состав, функции подсистем и т.д. Следовательно, и подходы к оценке системы управления персоналом могут быть различными, но вместе с тем определяться ее целями [11].

Дальнейшее определение критериев оценки системы управления персоналом будет определяться целями организации, которые определяются необходимостью повышения эффективности деятельности организации, персонала для полноценного удовлетворения сущностных социально-экономических интересов ее персонала (собственников и наемных работников).

Систематическое повышение эффективности деятельности организации, персонала для роста благосостояния, качества жизни и удовлетворения других сущностных интересов ее персонала является необходимой составляющей цели организации, функционирующей в условиях конкуренции, основой ее выживания и долгосрочного развития.

На основе определенной цели, а также структуры системы управления персоналом, подсистем, выделенных А.Я. Кибановым нами разработана структура системы управления персоналом предприятия, выделены основные функции управления, а также предложены показатели оценки результативности функционирования подсистем управления персоналом [1]. С нашей точки зрения, для наиболее эффективного вовлечения работников в систематическое совершенствование деятельности предприятия необходимо персонифицировано подходить к осуществлению всех основных функций управления персоналом: формированию, сохранению, развитию и использованию. В этих функциях должен раскрываться персонифицированный подход к управлению персоналом, который заключается в подходе на основе определения и использования индивидуальных интересов, мотивов, намерений работников, их жизненной ситуации. Структура системы управления персоналом предприятия представлена на рис. 1.

Структура и функции управления образуют взаимосвязанную систему, направленную на формирование, сохранение, развитие и использование персонала. В соответствии с гипотезой нашего исследования персонификация управления персоналом определяет уровень его качества и результативности. Особенно это важно при осуществлении систематического совершенствования деятельности персонала и предприятия. Шкала оценки уровня персонификации управления представлена в табл. 1.

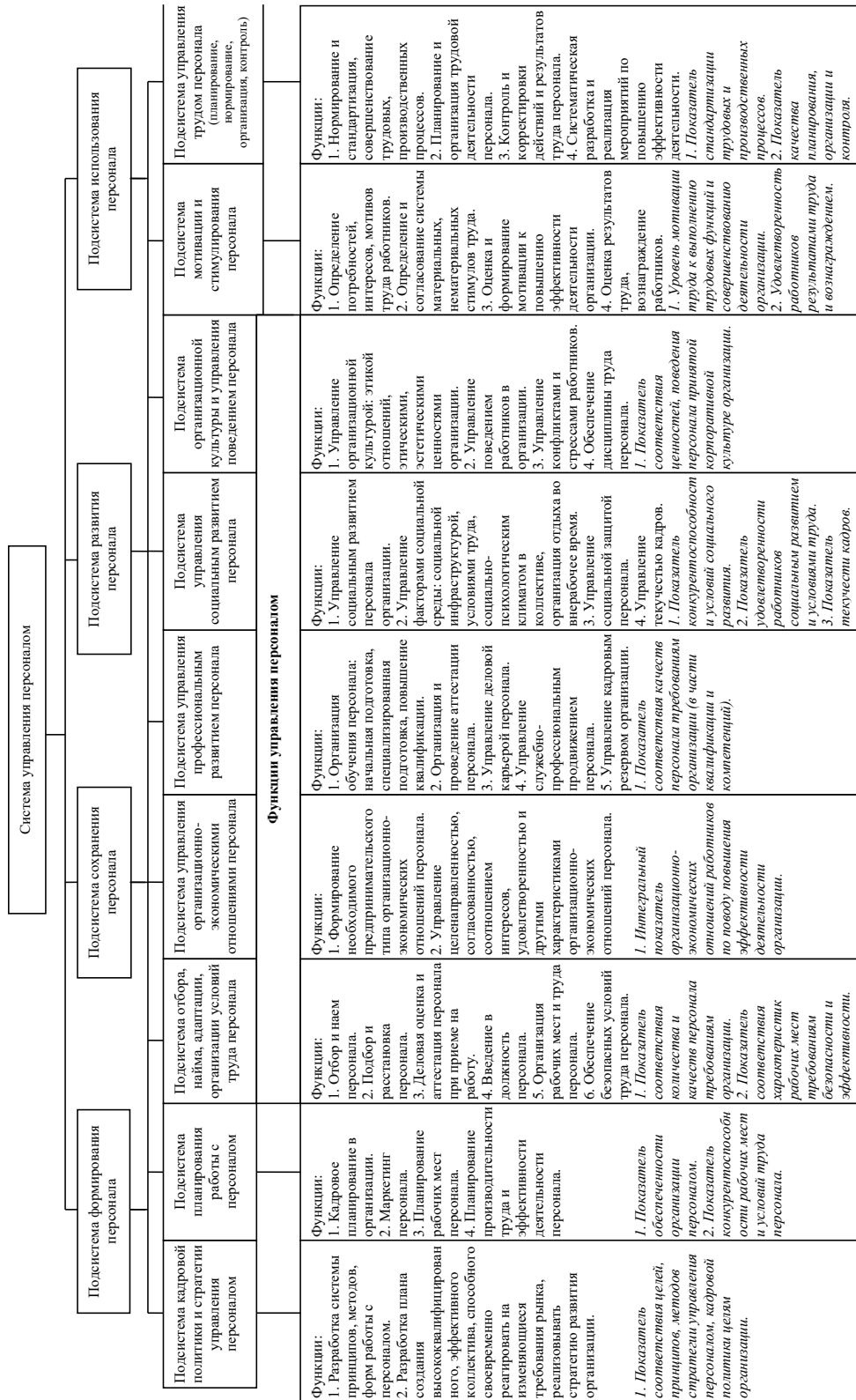


Рис. 1. Структура, функции и показатели оценки системы управления персоналом предприятия

Источник: составлено автором

Таблица 1

**Шкала оценки уровня персонифицированного управления
для повышения эффективности деятельности персонала**

№	Функции управления персоналом	Сущность персонифицированного подхода к управлению эффективностью деятельности персонала	Качество осуществления персонифицированного управления, балл.	Количественные характеристики персонифицированного управления, балл.
Подсистема кадровой политики и стратегии управления персоналом				
1	Разработка системы принципов, методов, форм работы с персоналом	Принципы, методы персонифицированного управления, повышения эффективности деятельности персонала являются обязательной составляющей кадровой политики и стратегии управления персоналом.	Полноценно реализуются – 3 балла. В основном реализуются 2 балла. Частично реализуются – 1 балл. Не реализуются – 0 баллов.	Всегда реализуются – 3 балла. В большинстве случаев реализуются – 2 балла. В меньшинстве случаев реализуются – 1 балл. Никогда не реализуются – 0 баллов.
2	Определение целей, задач, направленных на формирование, сохранение, развитие и использование кадрового потенциала в системе образующих стратегию управления персоналом	Цели, задачи, направленные на формирование, сохранение, развитие и использование кадрового потенциала включают в себя цели, задачи повышения эффективности деятельности персонала на основе персонифицированного подхода к работникам.	Включает полный комплекс целей и задач повышения эффективности – 3 балла. Включают основные цели и задачи – 2 балла. Включают отдельные задачи – 1 балл. Не включает – 0 баллов.	Всегда включает – 3 балла. В большинстве случаев включают – 2 балла. В меньшинстве случаев включают – 1 балл. Никогда не включают – 0 баллов.
3	Разработка плана создания высококвалифицированного, эффективного коллектива, способного своевременно реагировать на изменяющиеся требования рынка, реализовывать стратегию развития организации	План создания, высококвалифицированного, эффективного коллектива включает в себя персонифицированное повышение эффективности деятельности персонала: отбор, наем, обучение, организация рабочих мест и т.д.	Включает полный комплекс – 3 балла. Включает основные мероприятия – 2 балла. Включает отдельные, несистемные мероприятия – 1 балл. Не включает персонифицированного повышения эффективности – 0 баллов.	Всегда включает – 3 балла. В большинстве случаев включает – 2 балла. В меньшинстве случаев включает – 1 балл. Никогда не включает – 0 баллов.
Подсистема планирования работы с персоналом				
4	Кадровое планирование в организации	Кадровое планирование включает в себя персонифицированный подход к обеспечению кадров, планирование кадров заинтересованных и мотивированных к повышению эффективности деятельности персонала и предприятия.	Полностью включает – 3 балла. В основном включает – 2 балла. Частично включает – 1 балл. Не включает или систематическое кадровое планирование не ведется – 0 баллов.	Всегда включает – 3 балла. В большинстве включает – 2 балла. В меньшинстве включает – 1 балл. Никогда не включает – 0 баллов.
5	Маркетинг персонала	Маркетинг персонала основан на персонифицированном определении, удовлетворении потребностей, интересов, мотивов персонала и организации.	Полностью основан на персонифицированном подходе – 3 балла. В основном основан на персонифицированном подходе – 2 балла. Частично основан на персонифицированном подходе – 1 балл. Не основан на персонифицированном подходе – 0 баллов.	Всегда основан на персонифицированном подходе – 3 балла. В большинстве основан на персонифицированном подходе – 2 балла. В меньшинстве основан на персонифицированном подходе – 1 балл. Никогда не основан на персонифицированном подходе – 0 баллов.
6	Планирование рабочих мест персонала	Планирование рабочих мест включает в себя мероприятия по обеспечению максимальной эффективности деятельности персонала по индивидуальному согласованию с работниками.	Включает полноценный комплекс мероприятий – 3 балла. Включает только основные мероприятия – 2 балла. Включает отдельные, не системные мероприятия – 1 балл. Не включает мероприятия – 0 баллов.	Всегда включает мероприятия – 3 балла. В большинстве включает мероприятия – 2 балла. В меньшинстве включает мероприятия – 1 балл. Никогда не включает мероприятия – 0 баллов.
7	Планирование производительности труда и эффективности деятельности персонала	Мероприятия по повышению производительности труда и эффективности деятельности персонала систематически планируются, персонально согласуются с руководителями и ключевыми работниками предприятия.	Планируется полноценный комплекс мероприятий – 3 балла. Планируются только основные мероприятия – 2 балла. Планируются отдельные, несистемные мероприятия – 1 балл.	Всегда планируются – 3 балла. В большинстве планируются – 2 балла. В меньшинстве планируются – 1 балл. Не планируются – 0 баллов.

№	Функции управления персоналом	Сущность персонифицированного подхода к управлению эффективностью деятельности персонала	Качество осуществления персонифицированного управления, балл.	Количественные характеристики персонифицированного управления, балл.
			Не планируются – 0 баллов.	
<i>Подсистема отбора, найма, адаптации, организации условий труда персонала</i>				
8	Отбор и найм персонала	Отбор и найм персонала производится на основе персонифицированного определения сущности качеств работника, включает в себя определение отношения работника к повышению эффективности деятельности персонала и предприятия.	Проводится на основе полноценного определения сущности качеств работника – 3 балла. Проводится на основе определения сущности основных качеств работника – 2 балла. Проводится на основе частичного определения сущности качеств работников – 1 балл. Проводится на основе поверхностного определения сущности качеств работников – 0 баллов.	Всегда проводится на основе полноценного определения сущности качеств работника – 3 балла. В большинстве проводится – 2 балла. В меньшинстве проводится – 1 балл. Не проводится – 0 баллов.
9	Подбор и расстановка персонала	Подбор и расстановка персонала осуществляется с использованием персонифицированного подхода к работникам, на основе их индивидуальных интересов, мотивов, целей, а также требованиям к работнику для конкретного рабочего места.	Проводится на основе полноценного определения и оценки индивидуальных интересов, мотивов и других качеств работников – 3 балла. Проводится на основе определения основных качеств работников – 2 балла. Проводится на основе частичного определения отдельных качеств работников – 1 балл. Проводится на основе поверхностного определения качеств работников или не проводится – 0 баллов.	Всегда проводится на основе полноценного определения и оценки индивидуальных интересов, мотивов и других качеств работников – 3 балла. В большинстве проводится – 2 балла. В меньшинстве проводится – 1 балл. Никогда не проводится – 0 баллов.
10	Деловая оценка персонала при приеме на работу	Деловая оценка персонала осуществляется на основе персонифицированного подхода к определению и оценке интересов, мотивов, профессионально важных и социально-этических качеств работников.	Проводится полноценная оценка качеств работников – 3 балла. Проводится оценка основных качеств работников (квалификация, мотивация, ответственность, социально-этические качества) – 2 балла. Проводится оценка отдельных качеств работников (например, только квалификация) – 1 балл. Оценка качеств работников проводится поверхностно или не проводится – 0 баллов.	Всегда проводится полноценная оценка качеств работников – 3 балла. В большинстве проводится – 2 балла. В меньшинстве проводится – 1 балл. Никогда не проводится – 0 баллов.
11	Введение в должность персонала	Введение в должность проводится с использованием персонифицированного подхода, на основе интересов, мотивов, профессионально важных, социально-психологических качеств работников.	Введение в должность проводится на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном на основе персонифицированного подхода – 2 балла. Частично на основе персонифицированного подхода – 1 балл. Персонифицированный подход не используется или введение в должность не проводится – 0 баллов.	Всегда проводится на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не проводится – 0 баллов.
12	Организация рабочих мест и труда персонала	В организации рабочих мест учитываются индивидуальные требования работников, с работниками согласуются требования к состоянию рабочих мест для обеспечения максимальной эффективности деятельности.	Требования к организации рабочих мест полностью согласовываются с работниками – 3 балла. В основном согласовываются – 2 балла.	Всегда согласовываются – 3 балла. В большинстве случаев согласовываются – 2 балла. В меньшинстве случаев согласовываются – 1 балл.

№	Функции управления персоналом	Сущность персонифицированного подхода к управлению эффективностью деятельности персонала	Качество осуществления персонифицированного управления, балл.	Количественные характеристики персонифицированного управления, балл.
			Частично согласовываются – 1 балл. Не согласовываются – 0 баллов.	Никогда не согласовываются – 0 баллов.
13	Обеспечение безопасных условий труда персонала	Обеспечение безопасных условий труда на рабочих местах осуществляется на основании персонифицированного подхода к работникам, определяются и согласовываются требования к обеспечению безопасных условий труда.	Требования к обеспечению безопасных условий труда полностью согласовываются с работниками – 3 балла. В основном согласовываются – 2 балла. Частично согласовываются – 1 балл. Не согласовываются – 0 баллов.	Всегда согласовываются – 3 балла. В большинстве случаев согласовываются – 2 балла. В меньшинстве случаев согласовываются – 1 балл. Никогда не согласовываются – 0 баллов.
Подсистема управления организационно-экономическими отношениями персонала				
14	Формирование необходимого типа и уровня организационно-экономических отношений персонала	Персонифицированное формирование предпринимательского типа, высокого уровня организационно-экономических отношений по поводу осуществления трудовых функций и повышения эффективности деятельности персонала и предприятия.	Отношения формируются персонифицировано руководителем с работниками – 3 балла. Отношения формируются с группой работников (отделом, бригадой) – 2 балла. Отношения формируются с подразделением – 1 балл. Не формируются – 0 баллов.	Всегда формируются персонифицировано руководителем с работниками – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда персонифицировано не формируются – 0 баллов.
Подсистема управления профессиональным развитием персонала				
15	Организация обучения персонала: начальная подготовка, специализированная подготовка, повышение квалификации. Организация и проведение аттестации персонала.	Обучение персонала осуществляется на основе определения и согласования личных интересов работников к целям, задачам, ожидаемым результатам обучения, его ценности для работника, особенностей профессионального развития.	Обучение организуется персонифицировано руководителем и с работниками – 3 балла. Обучение организуется с группой работников – 2 балла. Обучение организуется для подразделения – 1 балл. Обучение организуется для организации в целом или не проводится – 0 баллов.	Всегда организуется персонифицировано руководителем с работниками – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда персонифицировано не организуется – 0 баллов.
16	Управление деловой карьерой персонала	Управление деловой карьерой персонала осуществляется на основе определения и согласования личных интересов работников к целям, задачам, планам, ожидаемым результатам, ценности обучения для работника, его профессиональных и социально-психологических качеств.	Управление деловой карьерой осуществляется персонифицировано, по согласованию руководителя и работника – 3 балла. В основном персонифицировано, по согласованию основных элементов – 2 балла. Частично персонифицировано, по согласованию отдельных элементов – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится 0 баллов.	Всегда осуществляется персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда персонифицировано не осуществляется – 0 баллов.
17	Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	Управление служебно-профессиональным продвижением персонала осуществляется на основе определения и согласования личных интересов работников к целям, задачам, планам, ожидаемым результатам, ценности служебно-профессионального продвижения для работника, его профессиональных и социально-психологических качеств.	Управление служебно-профессиональным продвижением осуществляется персонифицировано, по согласованию руководителя и работника – 3 балла. В основном персонифицировано, по согласованию основных элементов – 2 балла. Частично персонифицировано, по согласованию отдельных элементов – 1 балл.	Всегда осуществляется персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда персонифицировано не осуществляется – 0 баллов.

№	Функции управления персоналом	Сущность персонифицированного подхода к управлению эффективностью деятельности персонала	Качество осуществления персонифицированного управления, балл.	Количественные характеристики персонифицированного управления, балл.
			Не персонифицировано или не проводится - 0 баллов.	
18	Управление факторами социальной среды: социальной инфраструктурой, условиями труда, социально-психологическим климатом в коллективе, организация отдыха во внерабочее время	Управления факторами социальной среды осуществляется на основе, с учетом персональных интересов работников, индивидуальных социально-психологических качеств.	На основе персональных интересов работников – 3 балла. На основе главных интересов работников – 2 балла. На основе учета отдельных интересов работников – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда осуществляется на основе персональных интересов работников – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев - 1 балл. Никогда – 0 баллов.
Подсистема организационной культуры и управления поведением персонала				
19	Управление организационной культурой: этикой отношений, этическими, эстетическими ценностями организации	Управление организационной культурой работников осуществляется на основе персональных этических, эстетических, нравственных ценностей работников с целью приведения их в соответствие с организационной культурой.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
20	Управление поведением работников в организации	Управление поведением работников в организации осуществляется персонифицировано, на основе персональных интересов, мотивов, социально-психологических качеств работников.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
21	Управление конфликтами и стрессами работников	Управление конфликтами и стрессами работников в организации осуществляется персонифицировано, на основе персональных интересов, мотивов, социально-психологических качеств работников.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
22	Обеспечение дисциплины труда персонала.	Обеспечение дисциплины труда персонала в организации осуществляется персонифицировано, на основе персональных интересов, мотивов, социально-психологических качеств работников.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
23	Обеспечение физической, экономической, информационной, юридической, интеллектуальной безопасности организации и персонала.	Обеспечение физической, экономической, информационной, юридической, интеллектуальной безопасности организации и персонала осуществляется на основе персонифицированной оценки качеств работников, угрозы работников для безопасности персонала и предприятия.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
Подсистема мотивации и стимулирования персонала				
24	Определение потребностей, интересов, мотивов работников	Определение потребностей, интересов, мотивов работников осуществляется на основе персонифицированного подхода путем индивидуального опроса, наблюдения за работниками и другими методами.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
25	Определение и согласование системы материальных, нематериальных стимулов труда. Разработка и согласование системы оплаты труда персонала	Определение и согласование системы материальных, нематериальных стимулов труда, разработка системы оплаты труда осуществляется на основе определения, учета, удовлетворения персональных интересов, мотивов работников.	Персонифицировано – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл.

№	Функции управления персоналом	Сущность персонифицированного подхода к управлению эффективностью деятельности персонала	Качество осуществления персонифицированного управления, балл.	Количественные характеристики персонифицированного управления, балл.
			Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
26	Оценка и формирование мотивации к повышению эффективности деятельности персонала и предприятия	Оценка и формирование мотивации к повышению эффективности деятельности персонала и предприятия осуществляется на основе персонифицированного подхода, индивидуальных потребностей, интересов, мотивов труда работников.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
27	Оценка результатов труда, вознаграждение работников	Оценка результатов труда, вознаграждение работников осуществляется на основе персонифицированного подхода, согласования и оценки удовлетворенности работника результатами труда и вознаграждением.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
Подсистема управления трудом персонала				
28	Нормирование и стандартизация, совершенствование трудовых, производственных процессов	Нормирование, стандартизация, совершенствование трудовых, производственных процессов осуществляется на основе персонифицированного подхода руководителя к работнику, согласованию с ним нормативов, стандартов, планов совершенствования трудовых и производственных процессов.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не осуществляется – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
29	Планирование трудовой деятельности персонала	Планирование трудовой деятельности персонала осуществляется на основе персонифицированного подхода, планы трудовой деятельности индивидуально согласовываются с работниками.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
30	Организация и координация труда персонала	Организация и координация труда персонала осуществляется на основе персонифицированного подхода руководителя к работнику.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
31	Контроль и корректировки действий, результатов труда персонала	Контроль процесса и результатов труда осуществляется персонифицировано к каждому работнику с учетом его мотивации, квалификации, профессиональных качеств, личной продуктивности.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.
32	Систематическая разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности деятельности персонала	Систематическая разработка и реализации мероприятий по повышению эффективности деятельности персонала проводится на основе индивидуальных интересов, мотивов работников, согласования целей, интересов в отношении целей, алгоритмов действий и взаимодействия.	Полностью на основе персонифицированного подхода – 3 балла. В основном персонифицировано – 2 балла. Частично персонифицировано – 1 балл. Не персонифицировано или не проводится – 0 баллов.	Всегда персонифицировано – 3 балла. В большинстве случаев – 2 балла. В меньшинстве случаев – 1 балл. Никогда не персонифицировано – 0 баллов.

Источник: составлено автором

На основе предложенного подхода рассчитывается интегральный показатель персонификации управления персоналом:

$$P_{\text{перс.упр.}} = \sum (P_{\text{перс.кач.упр.}i} \times P_{\text{перс.кол.упр.}i}) / N \quad (1)$$

$P_{\text{перс.кач.упр.}i}$ – показатель качественной характеристики персонификации управления по i -й функции управления персоналом по разработанной шкале.

$P_{\text{перс.кол.упр.}i}$ – показатель количественной характеристики персонификации управления по i -й функции управления персоналом.

N – количество функций управления, оцениваемых в рамках управленческой деятельности руководителя.

С целью эмпирической верификации (подтверждения) или опровержения влияния персонифицированного подхода на качество и результативность управления персоналом нами проведено исследование влияния интегрального показателя персонификации управления на качество, результативность управления персоналом, показатели организационно-экономических отношений, результативности и эффективности деятельности персонала.

Для оценки качества управления нами предложен интегральный показатель качества управления персоналом, который складывается из качества осуществления основных функций управления:

$$P_{\text{кач.уп.перс.}} = (P_{\text{мотив.}} + P_{\text{кач.план.}} + P_{\text{кач.орг.}} + P_{\text{кач.контр.}}) / N \quad (2)$$

где $P_{\text{мотив.}}$ – показатель мотивации работника к трудовой деятельности, определяемый.

$P_{\text{кач.план.}}$ – показатель качества планирования трудовой деятельности работника.

$P_{\text{кач.орг.}}$ – показатель качества организации трудовой деятельности работника.

$P_{\text{кач.контр.}}$ – показатель качества контроля, оценки результатов труда и управления удовлетворенностью работника.

N – количество оцениваемых показателей. Показатели $P_{\text{мотив.}}$, $P_{\text{кач.план.}}$, $P_{\text{кач.орг.}}$, $P_{\text{кач.контр.}}$ – оцениваются экспертно путем анализа управленческой документации, опросом и наблюдением за осуществлением функциями управления руководителями. Минимальное значение 0, максимальное 1.

В качестве объектов применения персонифицированного управления были выбраны все работники. Поэтому для обеспечения репрезентативности выборки оптимальным является метод гнездовой выборки. «Гнездовая (кластерная) выборка – тип выборки, при котором отбираемые объекты представляют собой группы или гнезда (кластеры) более мелких единиц. Гнездовой (кластерный) отбор применяют к генеральным совокупностям, которые естественным образом делятся на достаточно мелкие составные части (гнезда или кластеры), различия между которыми по сравнению с различиями между объектами внутри кластеров невелики.

Исследование проводилось на малых и отдельных подразделениях крупных предприятиях Свердловской области, угольном разрезе Красноярского края. В результате проведенных исследований получены эмпирические зависимости, представленные на рис. 2.

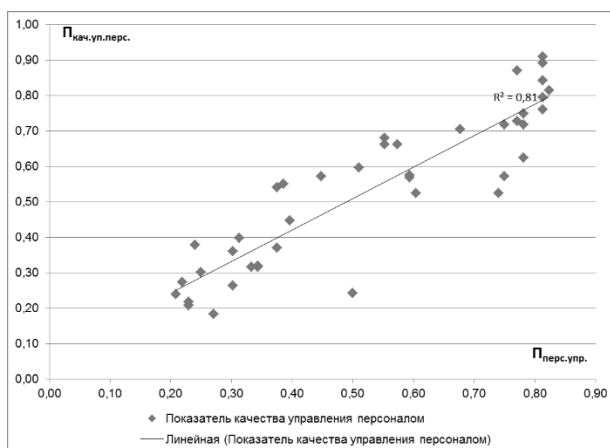


Рис. 2. Зависимость показателя качества от показателя персонификации управления персоналом

Источник: составлено автором

Как видно из рис.2, повышение уровня персонификации управления линейно приводит к повышению качества управления персоналом, особенно в части планирования, организации, мотивации, стимулирования и контроля, в том числе и в деятельности направленной на повышение эффективности.

Установленная зависимость носит вероятностный (статистический) характер, что свойственно для социально-экономических объектов исследования, к которым относится как персонал, так и процесс управления персоналом.

Результаты исследования и выводы

Проведенное исследование позволило установить, что систематическое применение персонифицированного подхода закономерно приводит к повышению качества управления персоналом.

Как показывает наш практический опыт, более управляемыми качества работников являются:

- уровень квалификации и компетенции работников при достаточно высокой мотивации к их развитию;
- мотивация к выполнению трудовых функций и повышению эффективности деятельности при достаточном материальном и нематериальном стимулировании;
- некоторые нормы поведения работника, принятые в организации, если большинство работников их соблюдают.

Менее управляемыми или вообще неуправляемыми являются качества, глубоко укоренившиеся в психике человека, его базовых этических, нравственных ценностях, привычках поведения:

- ответственность, пунктуальность, целеустремленность, коммуникабельность, убеждения и другие личностные качества, годами формировавшиеся у человека;
- базовые жизненные этические, эстетические, нравственные ценности человека: отношение к семье, отношение к воровству, честность, порядочность и другие.

В соответствии с логикой нашего исследования мы рассмотрели влияния показателя персонификации управления на показатели эффективности и результативности деятельности персонала.

Показатель целевой *эффективности деятельности персонала* рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{перс.цел.}} = \mathcal{E}T_{\text{факт.}} / \mathcal{E}T_{\text{норм.}} \quad (3)$$

$\mathcal{E}T_{\text{факт.}}$ – фактический показатель эффективности труда ПЭТ/час.

$\mathcal{E}T_{\text{норм.}}$ – нормативный показатель эффективности труда ПЭТ/час. (определяется по нормативам, принятым в условиях конкретного предприятия).

Эффективность труда – величина полезного эффекта, приходящаяся на единицу рабочего времени:

$$\mathcal{E}T = \text{ПЭТ} / \text{РВ} \quad (4)$$

ПЭТ – полезный эффект труда, ед. полезного эффекта труда;

РВ – рабочее время, ч.

Показатель *результативности труда* рассчитывается по формуле:

$$\text{РТ} = \text{РТ}_{\text{факт.}} / \text{РТ}_{\text{цел.}} \quad (5)$$

$\text{РТ}_{\text{факт.}}$ – фактические результаты труда работника (степень достижения результата) за определенный период трудовой деятельности (час, день, неделя, месяц).

$\text{РТ}_{\text{цел.}}$ – целевые результаты труда работника, определенные и согласованные с руководителем на определенный период трудовой деятельности с учетом квалификации, условий, режимом труда работника и других прогнозных факторов.

Показатели эффективности и результативности деятельности персонала до и после перехода к персонифицированному управлению представлены на рис. 3, 4.

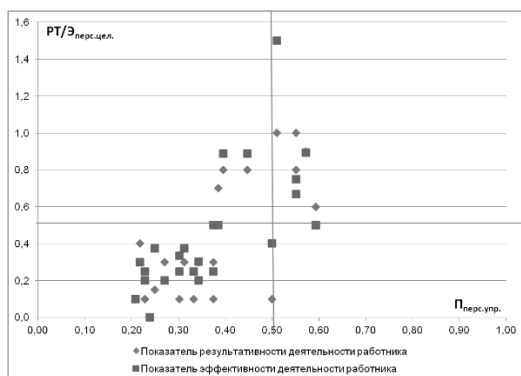


Рис. 3. Показатели эффективности и результативности деятельности персонала до перехода к персонифицированному подходу к управлению

Источник: составлено автором

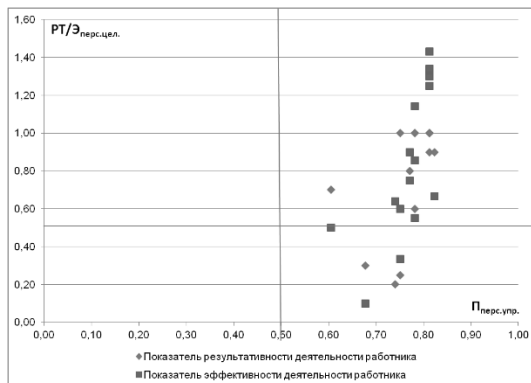


Рис. 4. Показатели эффективности и результативности деятельности персонала при переходе к персонифицированному подходу к управлению

Источник: составлено автором

Как видно из рис. 3, 4 переход к персонифицированному подходу к управлению работников повышает показатели эффективности и результативности деятельности. Теоретически это объясняется тем, что персонифицированный выбор работников, оценка резервов повышения эффективности деятельности, в том числе и за счет развития качеств работников, формирование необходимого типа и уровня организационно-экономических отношений по поводу повышения эффективности деятельности персонала и предприятия, планирование, организация, мотивация и контроль деятельности работников закономерно приводит к повышению эффективности и результативности деятельности персонала.

Заключение

Как показали проведенные исследования, управление персоналом, основанное на персонифицированном подходе к работникам, является эффективным методом повышения эффективности и результативности деятельности персонала, основой выживания и долгосрочного развития предприятий в условиях высоко конкурентной динамичной внешней среды.

Это позволяет сделать вывод, что переход к персонифицированному подходу в управлении, позволяет систематически повышать эффективность деятельности персонала за счет персонального подхода к определению интересов, мотивов сотрудников в процессе их отбора, введения в должность, прохождения испытательного срока, выполнения своих трудовых функций, участия в программах развития и совершенствования деятельности предприятия.

Разработанные положения могут быть использованы собственниками, руководителями организаций, подразделений, специалистами служб управления персоналом в процессе отбора, введения в должность, обучения, социального развития сотрудников и других функциях управления персоналом. А также в дальнейших исследованиях проблем персонифицированного управления и повышения эффективности деятельности персонала.

Список источников / References

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/Под. ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с. [Kibanov A.YA. Upravlenie personalom organizacii: Uchebnik [Organization personnel management: Textbook]/Pod. red. A.YA. Kibanova. – 4-e izd., dop. i pererab. – M.: INFRA-M, 2014. – 695 p.]
2. Долженко Р. А. Инновации в системе управления персоналом / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского Государственного Университета. – 2013. – С. 149-153. [Dolzenko R. A. Innovacii v sisteme upravleniya personalom [Innovations in the personnel management system] Vestnik Altajskogo Gosudarstvennogo Universiteta. – 2013. – p. 149-153.]
3. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев // Финстатинформ. – 2013. – № 2. – С. 33-38. [Odegov YU. G. Upravlenie personalom [Personnel Management] Finstatinform. – 2013. – № 2. – p. 33-38.]
4. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 224 с. [Fedorova N.V. Upravlenie personalom: uchebnik [Personnel management: textbook] / N.V. Fedorova, O.YU. Minchenkova. – M.: KNORUS, 2016. – 224 p.]
5. Балабанова Л. В. Сардак О.В. Управление персоналом: [учебник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с. [Balabanova L. V. Sardak O.V. Upravlenie personalom: [ucebник] [Personnel management: [textbook]. – K.: Centr uchebnoj literatury, 2011. – 468 p.]

6. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях [Экспресскурс] / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 532 с. [S Shapiro S. A., S Hataeva O. V. Osnovy upravleniya personalom v sovremennyh organizatsiyah [Ekspresskurs] [Fundamentals of personnel management in modern organizations]. – М.: GrossMedia, ROSBUH, 2008. – 532 p.]
7. Афлетунова Г.Э. Система управления персоналом [Электронный ресурс] / Г.Э. Афлетунова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2015. №8. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniyapersonalom>. [Afletunova G.E. Sistema upravleniya personalom [Personnel management system] Infrastrukturnye otrasli ekonomiki: problemy i perspektivy razvitiya. 2015. №8. - Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniyapersonalom>.]
8. Гаврилова О.А Гущина Ю.И., Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы / Ю.И. Гущина, О.А. Гаврилова, Т.В. Нестеренко // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 7. – 1205-1213 - С. [Gushchina YU.I., Sistema upravleniya personalom: sodержanie, celi, funkcii i metody [Personnel management system: content, goals, functions and methods] Rossijskoe predprinimatel'stvo. – 2017. – Tom 18. – № 7. – 1205–1213 - p.].
9. Димитриева С.Д. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации [Электронный ресурс] / С.Д. Димитриева, И.А. Мерзлякова // Инновационная наука, 2016. – №6 - 1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-sistemy-upravleniyapersonalom-organizatsii>. [Dimitrieva S.D. Teoreticheskie podhody k opredeleniyu sistemy upravleniya personalom organizatsii [Elektronnyj resurs] [Theoretical approaches to the definition of the organization's personnel management system] Innovacionnaya nauka, 2016. – №6 - 1. – Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-sistemy-upravleniyapersonalom-organizatsii>.]
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Дело, 2016. - 364 с. [S Hekhshnya S.V. Upravlenie personalom sovremennoj organizatsii [Personnel management of a modern organization.]. М.: Delo, 2016. - 364 p.].
11. Горбачева И.Н. Система управления персоналом: понятие и этапы // Аллея науки. 2017. Т. 3. № 13. С. 621-624. [Gorbacheva I.N. Sistema upravleniya personalom: ponyatie i etapy [Personnel management system: concept and stages] Alleya nauki. 2017. T. 3. № 13. p. 621-624.].
12. Кармаева А.Р., Морозов М.М. Понятие и функции системы управления персоналом // Мировая наука. 2020. № 12 (45). С. 414-417. [Karmaeva A.R., Morozov M.M. Ponyatie i funkcii sistemy upravleniya personalom [The concept and functions of the personnel management system] Mirovaya nauka. 2020. № 12 (45). p. 414-417.].
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: МГАЭиУ, 2015. [Maslov E.V. Upravlenie personalom predpriyatiya: ucheb. posobie [Enterprise personnel management: textbook manual]. М.: INFRA-M; Novosibirsk: MGAEiU, 2015.].
14. Стрельцов Д.И., Морозова Н.Н., Федоркова А.В. Понятие и задачи современной системы управления персоналом предприятия // Форум молодых ученых. 2021. № 2 (54). С. 215–224. [Strel'cov D.I., Morozova N.N., Fedorkova A.V. Ponyatie i zadachi sovremennoj sistemy upravleniya personalom predpriyatiya [The concept and objectives of a modern enterprise personnel management system] Forum molodyh uchenyh. 2021. № 2 (54). p. 215–224.].
15. Ильенков Э.В. Диалектическая логика: собр. Соч. Т.4. – М.: Канон+РООИ «Реабилитация», 2020. – 464 с. [Il'enkov E.V. Dialekticheskaya logika: sobr. Soch. T.4 [Dialectical logic: sobr. Op. T.4.] – М.: Kanon+ROOI «Reabilitatsiya», 2020. – 464 p.].
16. Философский энциклопедический словарь. Составители: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов М.: Советская Энциклопедия, 1983.- 840 с. [Filosofskij enciklopedicheskij slovar' [Philosophical Encyclopedic Dictionary.]. Sostaviteli: L.F. Il'ichev, P.N. Fedoseev, S.M. Kovalev, V.G. Panov М.: Sovetskaya Enciklopediya, 1983.- 840 p].

Сведения об авторе / About author

Николаев Николай Алексеевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет. 620144 Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45. *E-mail: wagner83@mail.ru*
Nikolay A. Nikolaev, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics. 62/45, 8 March / Narodnaya Volya str., Ekaterinburg, Russia 620144. *E-mail: wagner83@mail.ru*