

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)

УДК 331.1 J50 J81

Николаев Николай Алексеевич

## ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

*Статья посвящена обоснованию, разработке методологии оценки системы управления персоналом и исследованию влияния состояния системы управления персоналом на результативность труда сотрудников. С использованием методов системного, структурно-функционального анализа разработан методологический подход к оценке системы управления персоналом, включающий авторские критерии, методы, методики расчета показателей. Проведено эмпирическое исследование влияния состояния системы управления персоналом на показатели результативности труда сотрудников. На основе установленной зависимости разработаны методические рекомендации и представлены результаты развития системы управления персоналом на предприятиях с использованием предложенного подхода к оценке. Отличием предложенного подхода к оценке системы управления персоналом предприятия от существующих является использование в качестве основы для разработки критериев и показателей оценки ключевых характеристик системы управления персоналом в условиях высококонкурентной инновационной среды.*

**Ключевые слова:** система управления персоналом, оценка системы управления персоналом, развитие системы управления персоналом.

Nikolay Nikolaev

### EVALUATION AND DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF A HIGHLY COMPETITIVE INNOVATION ENVIRONMENT

*The article is devoted to the substantiation, development of a methodology for assessing the personnel management system and the study of the impact of the state of the personnel management system on the performance of employees. Using the methods of system, structural and functional analysis, a methodological approach to the assessment of the personnel management system was developed, including the author's criteria, methods, and methods for calculating indicators. An empirical study of the impact of the state of the personnel management system on the performance indicators of employees was carried out. Based on the established dependence, methodological recommendations were developed and the results of the development of a personnel management system at enterprises using the proposed approach to evaluation are presented. The difference between the proposed approach to assessing the personnel management system of an enterprise from existing ones is to use as a basis for the development of criteria and indicators for assessing key characteristics of the personnel management system in a highly competitive innovation environment.*

**Key words:** personnel management system, evaluation of the personnel management system, development of the personnel management system.

**Введение / Introduction.** Современные условия деятельности российских предприятий характеризуются динамично меняющейся внешней средой, высокими темпами внедрения инноваций, растущей внутренней и международной конкуренцией во многих отраслях экономики. В этих условиях для выживания и сохранения конкурентоспособности на рынке менеджменту предприятий необходимо обеспечить требуемые показатели эффективности деятельности и динамику инновационного развития.

Согласно традиционным концепциям менеджмента стратегия управления персоналом определяется стратегией развития организации. Система управления персоналом выполняет обслуживающую функцию в системе управления предприятием, которая заключается в формировании, использовании и развитии необходимого для организации персонала.

В условиях динамично меняющейся высококонкурентной инновационной среды, формирования новой экономики знаний управление персоналом становится критическим фактором, который определяет выживание и конкурентоспособность организации. Попытки обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия только за счет развития системы стратегического управления, производственной, технико-технологической, организационной систем без соответствующего изменения состояния системы управления персоналом обречены на неудачу.

Это определяет актуальность задачи совершенствования и развития системы управления персоналом на большинстве российских предприятий.

Сегодня в науке и практике менеджмента накоплено достаточно большое количество трудов, посвященных оценке и совершенствованию систем управления персоналом предприятия. Мы проанализировали основные труды, посвященные рассматриваемому предмету.

Известный российский экономист А. Я. Кибанов дает классификацию методов анализа и построения системы управления персоналом организации, в которой выделяет: «методы обследования (сбора данных)», «методы анализа», «методы формирования», «методы обоснования», «методы внедрения» [1]. Автор представляет систему методов, посвященных оценке, построению и совершенствованию системы управления персоналом.

Развитие системы управления персоналом как технология совершенствования менеджмента организации с использованием процессного подхода к управлению представлено в статье Б. Н. Герасимова «Развитие процесса управления персоналом организации» [2].

Подходы к оценке системы управления персоналом с точки зрения повышения удовлетворенности и мотивации персонала представлены во множестве современных научных трудов, в частности в статьях В. А. Караваева [3], А. А. Дорофеевой, Н. В. Фураевой [4], А. Ю. Омеляя [5] и др.

Методам исследования систем управления персоналом посвящены работы С.Н. Баюковой [6], Е. А. Грудневой, Д. Ю. Фраймович [7], Н. М. Глухенькой [8, 9].

Вопросам внедрения инноваций в систему управления персоналом посвящены труды Р. А. Долженко [10].

Специфике управления персоналом в различных отраслях экономики посвящены труды О. С. Мысовой [11], Н. А. Зайцевой [12], З. А. Нагимовой [13] и других.

Следует отметить, что большинство подходов к оценке и совершенствованию систем управления персоналом носят ситуативный характер, т. е. состав, содержание методов оценки определяются целями и задачами совершенствования системы.

В результате изучения научно-методической литературы, посвященной оценке систем управления персоналом, автором настоящего исследования не были найдены труды, посвященные методике оценки системы управления персоналом с точки зрения обеспечения ключевых свойств персонала при реализации планов развития предприятия, которые, на наш взгляд, играют решающую роль в обеспечении выживания и повышения конкурентоспособности предприятия в условиях высококонкурентной инновационной среды. В изученной нами научной литературе отсутствуют методики комплексной оценки состояния системы управления персоналом предприятия, не изученным остается влияние состояния системы управления персоналом на результативность, эффективность труда персонала, динамику инновационного развития и конкурентоспособность предприятия. Имеющиеся на эту тему исследования носят в основном качественный, описательный характер и недостаточно подтверждены эмпирически.

Это обуславливает научно-практическую актуальность проводимого исследования.

**Материалы и методы / Materials and methods.** Для разработки авторского подхода к оценке системы управления персоналом использованы общенаучные методы: системный анализ и синтез, структурно-функциональный анализ; а также специальные методы: наблюдение за трудовым поведением сотрудников, опрос руководителей и сотрудников, методы математической статистики, корреляционный анализ. В условиях высококонкурентной инновационной среды целевой функцией системы управления персоналом как ключевой подсистемы предприятия является обеспечение предприятия персоналом в нужном количестве и качестве, а также организация его эффективной деятельности по воспроизводству и развитию предприятия.

С этой позиции ключевыми задачами и характеристиками системы управления персоналом являются:

- обеспечение целенаправленности деятельности персонала;
- обеспечение требуемого уровня мотивации персонала к достижению целей предприятия;
- формирование типа социально-трудовых отношений, который будет способствовать достижению целей предприятия;
- обеспечение соответствия количества и качества персонала требованиям предприятия, которые определяются его стратегией развития;
- качественное управление трудом персонала в части планирования, организации, стимулирования и контроля.

Эти характеристики целесообразно использовать в качестве критериев оценки состояния системы управления персоналом в условиях высококонкурентной инновационной среды. Характеристики системы управления персоналом, которые отражают предложенные автором критерии, представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Характеристики системы управления персоналом, определяющие эффективность деятельности и динамику развития предприятия**

| Критерии   | Характеристики свойств   |
|--|--|
| 1. Целенаправленность  | Характеризует направленность и целеустремленность деятельности персонала. Показывает степень целенаправленности труда сотрудников  |
| 2. Уровень мотивации персонала к выполнению своих трудовых функций и достижению целей предприятия                                      | Характеризует силу внутреннего побуждения персонала к выполнению своих обязанностей и достижению целей развития предприятия. Показывает, насколько сильно персоналу необходимо достичь целей предприятия   |
| 3. Тип социально-трудовых отношений, складывающийся в процессе достижения целей предприятия  | Характеризует социально-экономические и психологические аспекты отношений персонала, складывающиеся в процессе совместной трудовой деятельности: соотношение этических, эстетических и нравственных ценностей, соотношение интересов сотрудников в отношении цели, согласованность, взаимодействие, характеристики социально-психологического климата, личные отношения между сотрудниками |
| 4. Соответствие количества и качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и достижению целей предприятия | Характеризует соответствие количественного и качественного состава персонала организации, его соответствие требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и динамике развития предприятия в условиях высококонкурентной инновационной среды. Включает квалификацию, состояние здоровья, креативность персонала и другие важные для достижения целей качественные характеристики   |
| 5. Качество реализации функций управления персоналом   | Характеризует полноценность реализации функций управления персоналом на предприятии с точки зрения достижения целей предприятия и обеспечения требуемой динамики его развития: отбора, найма, планирования, организации, контроля труда и других   |

Критерии и показатели оценки системы управления персоналом предприятия представлены на рисунке 1.

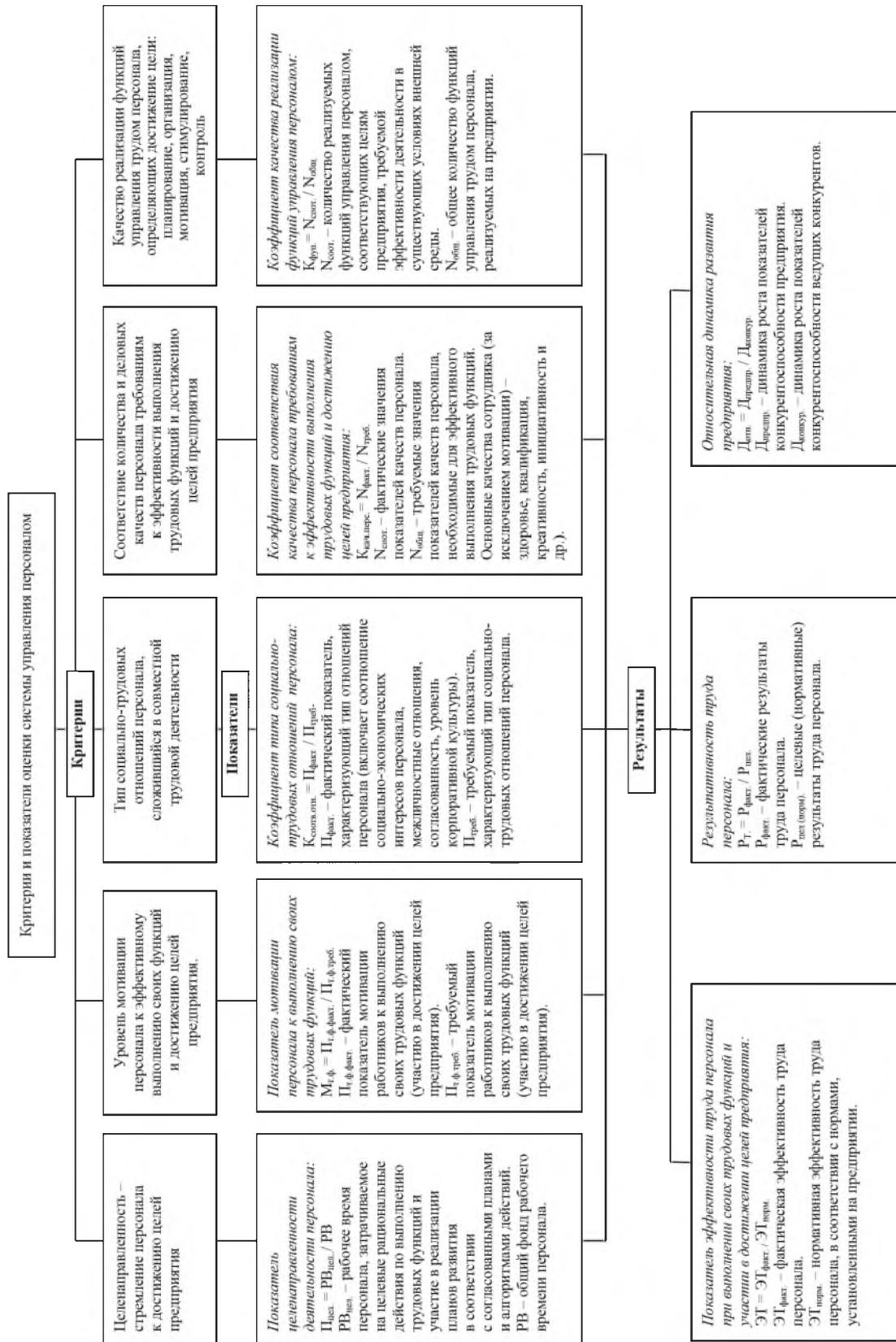


Рис. 1. Критерии и показатели оценки системы управления персоналом

► 1. Показатель целенаправленности деятельности персонала ( $P_{цел.}$ ) рассчитывается как отношение целевого рабочего времени персонала ( $PВ_{цел.}$ ), затрачиваемое целевые рациональные действия по выполнению трудовых функций и участие в реализации планов развития в соответствии с согласованными планами и алгоритмами действий к общему календарному фонду времени персонала ( $PВ$ ).

$PВ_{цел.}$  – целевое рабочее время персонала определяется ежедневно, еженедельно методом наблюдения непосредственным руководителем за деятельностью исполнителей и соотношения их действий с регламентированным порядком выполнения трудовых функций или согласованным алгоритмом реализации плана развития предприятия (подразделение) поскольку процессы развития, как правило, не регламентируются на предприятиях.

► 2. Показатель мотивации персонала к выполнению трудовых функций ( $M_{м.ф.}$ ) определяется как отношение фактических показателей мотивации ( $P_{м.ф.факт.}$ ) к требуемому ( $P_{м.ф.треб.}$ ).

Фактические и требуемые показатели мотивации определяются по шкале представленной в таблице 2.

Таблица 2

**Шкала оценки уровня мотивации сотрудника к выполнению своих трудовых функций и достижению целей предприятия (подразделения)**

| Характеристики мотивации  | Уровень мотивации   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   | Высокий – «увлеченный»<br>3 балла   | Средний – «вовлеченный»<br>2 балла   | Низкий – «принужденный»<br>1 балл  | Очень низкий – «отчужденный»<br>0 баллов                                   |
| 1. Целеустремленность   | Делает все необходимое и достаточное для достижения цели. Потребность в стимулировании практически отсутствует. | Делает все, что может для достижения цели. Необходимо дополнительное стимулирование.                 | Делает только требуемый минимум при стимулировании и контроле извне.           | Без стимулирования не сделает ничего.                                      |
| 2. Инициативность   | Добровольно и самостоятельно проявляет инициативу для достижения цели   | По предложению руководителя активно решает порученные задачи   | По принуждению и дополнительному стимулированию решает порученные задачи       | Инициативу не проявляет  |
| 3. Использование свободного рабочего времени                          | При появлении свободного времени использует его для достижения поставленной цели                                | При появлении свободного времени использует его для достижения цели при стимулировании руководителем | При появлении свободного времени занимается своими делами, бездельничает.      | Сознательно отлынивает от работы.  |
| 4. Решение проблемных ситуаций и затруднений в ходе выполнения работы | Активно ищет пути решения проблемных ситуаций и затруднения в работе  | Обращается за помощью в решении проблемных ситуаций к руководителю или коллегам                      | Бездействует в проблемной ситуации   | Старается переложить ответственность за решение на руководителя или коллег |
| 5. Активность в процессе труда  | Отлично трудится и выполняет все необходимые для достижения цели действия. Может выступать в роли лидера.       | Хорошо трудится и выполняет все необходимые для достижения цели действия.                            | Трудится вяло, «спустя рукава». Требуется постоянное стимулирование и контроль | Бездействует   |

Оценка уровня мотивации сотрудника к достижению целей предприятия проводится путем суммирования оценок по каждой характеристике его действий:

$$P_{т.ф.} = \sum P_{Mi} \quad (1)$$

где  $P_{Mi}$  – показатель мотивации по  $i$ -й характеристике, определяемый с использованием предложенной шкалы.

► 3. Коэффициент типа социально-трудовых отношений персонала ( $K_{соот.отн.}$ ) определяется как отношение фактического показателя ( $P_{факт.}$ ), характеризующего тип социально-трудовых отношений персонала к требуемому ( $P_{треб.}$ ).

Оценку типа социально-трудовых персонала целесообразно проводить по основным аспектам и факторам взаимоотношений, которые существенно влияют на продолжительность и результативность взаимодействия: соотношение этических, эстетических и нравственных ценностей (соотношение культурных норм); соотношение социально-экономических интересов, согласованность взаимодействия, тип социально-психологического климата в коллективе, личные отношения между взаимодействующими субъектами. Для оценки типа социально-трудовых отношений персонала, возникающих в процессе трудовой деятельности по поводу выполнения трудовых функций и достижения целей предприятия, автором разработана шкала, представленная в таблице 3.

Поскольку каждый из представленных в таблице составляющих элементов социально-трудовых отношений работника и работодателя играет одинаково важную роль в обеспечении возможности, продолжительности и результативности сотрудничества, то при определении показателя типа социально-трудовых отношений Пфакт. целесообразно использовать принцип «минимума», который заключается в том, что выбирается минимальное значение их всех оцениваемых характеристик.

Например, если в соответствии с предложенной шкалой сотрудники имеют единые ценности (3 балла), согласованно и слаженно взаимодействуют (3 балла), трудятся в условиях благоприятного социально-психологического климата (3 балла), имеют доверительные теплые личные отношения (3 балла), но цель сотрудничества не соответствует или противоречит основным социально-экономическим интересам одного из участников взаимодействия, то даже при высоких оценках других характеристик долгосрочное результативное сотрудничество будет невозможно (0 баллов). Поэтому при оценке необходимо выбирать наименьшее из значений характеристик социально-трудовых отношений. В данном случае Пфакт. = 0 баллов.

► 4. Коэффициент соответствия качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и достижению целей предприятия ( $K_{кач.перс.}$ ) на индивидуальном уровне определяется как отношение фактического уровня характеристик качества персонала ( $N_{факт.}$ ) к требуемому уровню ( $N_{треб.}$ ). На групповом уровне данный показатель рассчитывается как среднее арифметическое.

В качестве характеристик качества персонала выбираются основные интеллектуально-деловые характеристики персонала, которые определяют результативность и эффективность его труда: квалификация, здоровье, креативность и другие характеристики, которые задаются стандартами предприятия к конкретной должности.

Выбор методов и средств оценки осуществляется видом характеристик. Например, для оценки квалификации целесообразно использовать методы опроса во время собеседования при приеме на работу, аттестацию, для оценки состояния здоровья – проведение медицинского осмотра и другие.

► 5. Коэффициент качества реализации функций управления персоналом ( $K_{фун.}$ ) определяется как отношение количества функций управления трудом персонала (планирование, мотивация и стимулирование, организация, контроль), которые реализуются в соответствии с целями предприятия ( $N_{соот.}$ ) к общему количеству функций управления трудом, реализуемых на предприятии ( $N_{общ.}$ ).

Таблица 3

## Шкала оценки типа социально-трудовых отношений персонала

| Оценка, балл | Тип социально-трудовых отношений | Характеристики социально-трудовых отношений  |   |   |   |  |
|--------------|----------------------------------|--|---|---|---|--|
|              |                                  | Соотношение этических, эстетических и нравственных ценностей   | Соотношение интересов сотрудников в отношении выполнения трудовых функций и достижения цели   | Согласованность взаимодействия  | Характеристики социально-психологического климата   | Характеристика личных отношений  |
| 3            | Предприимчивый                   | Сотрудники имеют в основном единые этические, эстетические и нравственные ценности (культура совпадает)                    | Цель сотрудничества соответствует социально-экономическим интересам сотрудников. Взаимодействующие сотрудники увлечены достижением целей (очень высокий уровень мотивации)  | Сотрудники очень согласованно и слаженно взаимодействуют, взаимно дополняют друг друга. Сотрудники имеют единое мнение о задачах, алгоритмах, ресурсах сроках.  | Благоприятный, высоко оптимистичный, высокий уровень взаимной поддержки, способствующий достижению целей предприятия  | Теплые, доверительные личные отношения, которые способствуют эффективной работе и достижению целей предприятия                               |
| 2            | Приемлемый                       | Большинство этических, эстетических и нравственных ценностей соответствуют целям сотрудничества.                           | Цель сотрудничества соответствует главным социально-экономическим интересам сотрудников. Сотрудники находят компромисс для удовлетворения своих главных интересов. Взаимодействующие сотрудники достаточно мотивированы для достижения целей (достаточный уровень мотивации). | Сотрудники в основном согласованно и слаженно взаимодействуют. Сотрудники имеют единое мнение об основных задачах, алгоритмах, ресурсах сроках.   | Нормальный, нормальная атмосфера, благоприятно влияющая на достижение целей, взаимная поддержка сотрудников, которая в целом способствует достижению целей предприятия. | Нейтральные личные отношения, которые не мешают совместной эффективной трудовой деятельности.  |
| 1            | Конфликтный                      | Этические, эстетические и нравственные ценности у одного или нескольких сотрудников не соответствуют целям сотрудничества. | Цель сотрудничества соответствует незначительной части интересов сотрудника. Остальные интересы не соответствуют целям сотрудничества (могут вступить в конфликт). Сотрудники недостаточно мотивированы для достижения целей (недостаточный уровень мотивации).               | Сотрудники взаимодействуют несогласованно, возникают конфликты. Руководитель и сотрудник имеют разные мнения об основных задачах, алгоритмах, ресурсах, сроках  | Неблагоприятный: конфликтность отношений, отсутствие взаимной поддержки. Климат не соответствует достижению целей.  | Конфликтные личные отношения, которые препятствуют совместной эффективной трудовой деятельности.   |
| 0            | Разрушающий                      | Этические, эстетические и нравственные ценности сотрудников не соответствуют или противоречат друг другу                   | Цель сотрудничества не соответствует или противоречит главным интересам сотрудника. Сотрудник может препятствовать достижению цели.   | Согласованное взаимодействие отсутствует. Антагонизм во взаимодействии. Каждый действует по-своему. Сотрудники имеют противоречивые мнения о задачах, решении которых необходимо для достижения цели. | Разрушительный: апатия в настроениях сотрудников, высокая напряженность в отношениях, взаимные конфликты. Климат разрушает возможности достижения целей.                | Антагонизм в отношениях, возможна личная неприязнь в отношениях, которая исключает возможность совместной эффективной трудовой деятельности. |

Определение соответствия реализации функций осуществляется методом наблюдения за фактическим уровнем реализации функций управления трудом и соотнесения с требуемым уровнем реализации, которые определяется руководителями соответствующих подразделений совместно со специалистами управления персоналом и согласовываются с высшим менеджментом организации. Требования к качеству выполнения функций управления трудом персонала необходимо зафиксировать в стандартах и регламентах предприятия.

Для комплексной оценки системы управления персоналом автором предлагается использовать интегральный показатель состояния системы управления персоналом  $W_{уп}$ , определяемый как произведение коэффициентов и показателей, характеризующих состояние ее отдельных характеристик, поскольку каждая из данных характеристик в равной степени определяет продолжительность, эффективность и результативность сотрудничества персонала:

$$W_{уп} = \Pi_{цел} \cdot M_{т.ф.} \cdot K_{соотв.отн.} \cdot K_{кач.перс} \cdot K_{фун.} \quad (2)$$

Таким образом, предложенные критерии и показатели оценки развития системы управления персоналом отражают ее свойства, от которых напрямую зависит результативность труда персонала при выполнении его трудовых функций и участии в реализации планов развития предприятия.

**Результаты и обсуждение / Results and discussion.** С использованием предложенного методологического подхода к оценке системы управления персоналом автором было проведено эмпирическое исследование зависимости результативности труда от показателей состояния системы управления персоналом пяти малых и средних предприятий Свердловской и Челябинской областей в периоды деятельности с 2010 по 2019 годы.

Для определения показателей, характеризующих состояние системы управления персоналом, использовались методы опроса персонала, наблюдения за трудовым поведением сотрудников, анализа результатов аттестации персонала, анализа управленческой документации, характеризующей систему управления персоналом. Для определения показателей результативности персонала применялись нормативный и целевой подходы к оценке результатов персонала, т. е. соотношение фактических результатов труда персонала с нормативными при выполнении трудовых функций и целевыми при реализации планов развития предприятия.

Показатели целенаправленности деятельности ( $\Pi_{цел}$ ), мотивации персонала к выполнению трудовых функций и участию в развитии компании ( $M_{т.ф.}$ ), коэффициент соответствия качества персонала требованиям к эффективности выполнения трудовых функций и достижению целей предприятия ( $K_{кач.перс}$ ) рассчитывались индивидуально по каждому сотруднику, а затем рассчитывалось среднее значение по компании.

Коэффициенты типа социально-трудовых отношений персонала ( $K_{соотв.отн.}$ ), качества реализации функций управления персоналом ( $K_{фун.}$ ) рассчитывались в среднем по предприятию.

При расчете интегрального показателя состояния системы управления персоналом ( $W_{уп}$ ) и показателей результативности труда персонала ( $P_{тп}$ ) рассчитывались индивидуально по каждому сотруднику, а затем в среднем по предприятию.

В результате сравнительного анализа показателей состояния системы управления персоналом и результативности деятельности персонала при выполнении своих трудовых функций и участии в развитии предприятия была установлена эмпирическая взаимосвязь показателей результативности труда от интегрального показателя, характеризующего состояние системы управления персоналом (табл. 4)

Таблица 4

**Зависимость результативности труда от состояния системы управления персоналом**

| Свойства системы управления персоналом       | Характеристика свойств системы управления персоналом |                                       |  |  |
|--|--|---------------------------------------|--|--|
| 1. Целенаправленность деятельности персонала | Очень низкая<br>( $\Pi_{цел} = 0 - 0,3$ )            | Низкая<br>( $\Pi_{цел} = 0,3 - 0,5$ ) | Средняя<br>( $\Pi_{цел} = 0,5 - 0,8$ ) | Высокая<br>( $\Pi_{цел} = 0,8 - 1,0$ ) |

| Свойства системы управления персоналом   | Характеристика свойств системы управления персоналом                          |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| 2. Средний уровень мотивации персонала к выполнению своих трудовых функций и достижению целей предприятия                  | Отчужденный<br>( $M_{м.ф.} = 0 - 0,3$ )                                       | Принужденный<br>( $M_{м.ф.} = 0,3 - 0,7$ )  | Вовлеченный<br>( $M_{м.ф.} = 0,7 - 0,9$ )   | Увлеченный ( $M_{м.ф.} = 0,9 - 1,0$ )  |
| 3. Тип социально-трудовых и организационно-экономических отношений, складывающийся в процессе достижения целей предприятия | Разрушительный<br>( $K_{отн.} = 0 - 0,3$ )                                    | Конфликтный<br>( $K_{отн.} = 0,3 - 0,5$ )   | Приемлемый<br>( $K_{отн.} = 0,5 - 0,8$ )  | Предпринимательский<br>( $K_{отн.} = 0,8 - 1,0$ )                                      |
| 4. Соответствие качества персонала требованиям к эффективности труда   | Качество персонала не соответствует требованиям<br>( $K_{с.перс} = 0 - 0,3$ ) | Качество персонала частично соответствуют требованиям<br>( $K_{с.перс} = 0,3 - 0,7$ ) | Качество персонала в основном соответствует требованиям<br>( $K_{с.перс} = 0,7 - 0,9$ ) | Качество персонала полностью соответствует требованиям<br>( $K_{с.перс} = 0,9 - 1,0$ ) |
| 5. Качество реализации функций управления персоналом (планирование, организация, мотивация, контроль)                      | Не соответствует целевой функции предприятия<br>( $K_{фуп.} = 0 - 0,3$ )      | Частично соответствует целевой функции предприятия<br>( $K_{фуп.} = 0,3 - 0,7$ )      | В основном соответствует целевой функции предприятия<br>( $K_{фуп.} = 0,7 - 0,9$ )      | Полностью соответствует целевой функции предприятия<br>( $K_{фуп.} = 0,9 - 1,0$ )      |
| Интегральный показатель свойств системы управления персоналом Wуп  | 0,39  | 0,45  | 0,67  | 0,78   |
| Результативность труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и реализации планов развития предприятия РТ.       | 0,15  | 0,38  | 0,78  | 0,86   |

На основе логического, статистического, корреляционного анализа характера влияния показателей системы управления персоналом на показатели результативности труда построена графическая модель и выявлен прямолинейный и ступенчатый характер зависимости. Прямолинейный характер зависимости, по мнению автора, обусловлен закономерным ростом показателей результативности труда при росте улучшении состояния системы управления персоналом, обусловленным ее целенаправленным развитием. Ступенчатый характер зависимости обусловлен существенным ростом уровня результативности труда при переходе к качественно новому состоянию системы управления персоналом (рис. 2).

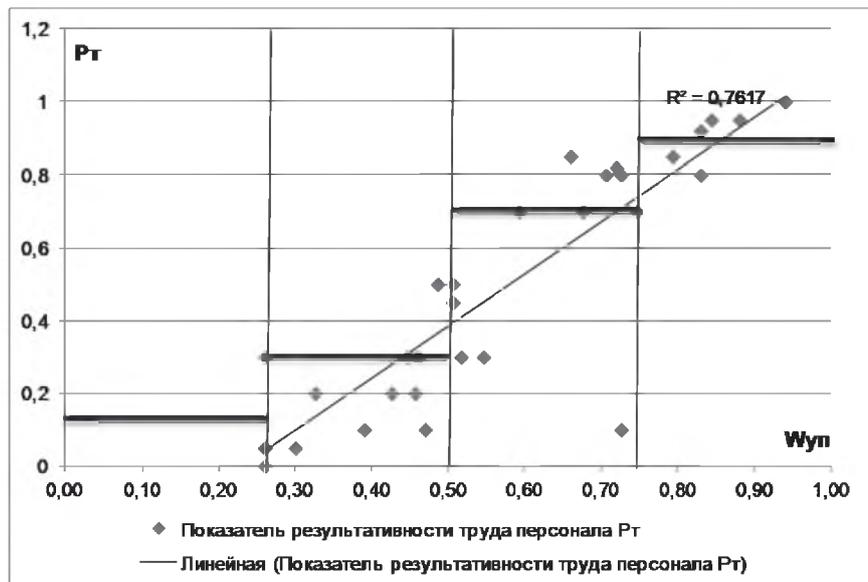


Рис. 2. Зависимость показателей результативности труда от интегрального показателя, характеризующего состояние системы управления персоналом

$W_{уп}$  – интегральный показатель состояния системы управления персоналом;  
 $P_{т}$  – результативность труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и участия в развитии предприятия.

Применение предложенного подхода к оценке системы управления персоналом предприятия позволяет обосновано прогнозировать показатели результативности и эффективности труда персонала, определять направления совершенствования системы управления персоналом путем изменения соответствующих подсистем, которые в наибольшей степени влияют на формирование и изменение ключевых свойств системы управления персоналом.

Применение предложенной методики оценки системы управления персоналом для ее совершенствования на малых и средних предприятиях Свердловской и Челябинской областей позволило в период с 2013 по 2019 гг. значительно улучшить основные показатели эффективности труда персонала и деятельности предприятия. Так, применение положений предложенной методики на одном из производственно-торговых предприятий Свердловской области позволил получить следующие результаты:

- результативность труда персонала в процессе выполнения трудовых функций и реализации планов развития предприятия  $P_{т}$  в 1,8 раза;
- средний уровень мотивации персонала к достижению целей предприятия и выполнению своих обязанностей в 1,25 раза;
- относительная динамика развития предприятия по сравнению с конкурентами в части вывода на рынок новых и усовершенствованных продуктов в 1,35 раза.

**Заключение / Conclusion.** Предложенный методологический подход позволяет проводить оценку системы управления персоналом с позиции ее ключевых свойств и свойств персонала, которые в условиях высококонкурентной инновационной среды играют ключевую роль в обеспечении выживания и долгосрочного развития предприятия.

Установленная эмпирическая зависимость результативности труда сотрудников от состояния системы управления персоналом выявляет резервы повышения результативности труда персонала при выполнении своих трудовых функций и реализации планов развития предприятия, делать научно обоснованный прогноз показателей результативности труда персонала исходя из состояния системы управления персоналом.

Применение предложенного методологического подхода для оценки и совершенствования системы управления персоналом на пяти малых и средних предприятиях Свердловской и Челябинской областей позволило значительно повысить уровень мотивации и результативности труда персонала.

#### ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ РЕСУРСЫ

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 695 с. – Текст : непосредственный.
2. Герасимов, Б. Н. Развитие процесса управления персоналом организации / Б. Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 3-2. – С. 28–36. – Текст : непосредственный.
3. Караваев, В. А. Пути совершенствования системы управления персоналом компании / В. А. Караваев // Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 2 (91). – С. 105–107. – Текст : непосредственный.
4. Дорофеева, А. А. Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия / А. А. Дорофеева, Н. В. Фураева // Экономика промышленности. – 2011. – № 4 (56). – С. 344–351. – Текст : непосредственный.
5. Омелай, А. Ю. Совершенствование системы управления персоналом посредством развития мотивационного процесса в научной организации / А. Ю. Омелай // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2012. – № 2 (30). – С. 116–124. – Текст : непосредственный.
6. Баюкова, С. Н. Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы / С. Н. Баюкова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – № 1 (13). – С. 21–26. – Текст : непосредственный.
7. Груднева, Е. А. Анализ методов исследования эффективности системы управления персоналом / Е. А. Груднева, Д. Ю. Фраймович // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2019. – № 2 (20). – С. 60–68. – Текст : непосредственный.
8. Глухенькая, Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ / Н. М. Глухенькая // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216–219. – Текст : непосредственный.
9. Глухенькая, Н. М. Совершенствование исследования систем управления персоналом: диверсификационный подход / Н. М. Глухенькая // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 5. – С. 445. – Текст : непосредственный.
10. Долженко, Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – № 1 (99). – С. 149–153. – Текст : непосредственный.
11. Мысова, О. С. Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента / О. С. Мысова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2015. – № 1-4 (61). – С. 230–234. – Текст : непосредственный.
12. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н. А. Зайцева. – Москва : ФОРУМ ; ИНФА-М, 2013. – 415 с. – Текст : непосредственный.
13. Нагимова, З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса / З. А. Нагимова. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 144 с. – Текст : непосредственный.

#### REFERENCES AND INTERNET RESOURCES

1. Kibanov, A. Ja. Upravlenie personalom organizacii (Personnel management organization) : uchebник / A. Ja. Kibanov. – Moskva : INFRA-M, 2014. – 695 s.
2. Gerasimov, B. N. Razvitie processa upravlenija personalom organizacii (The development of the organization's personnel management process) / B. N. Gerasimov // Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk. – 2017. – № 3-2. – S. 28-36.
3. Karavaev, V. A. Puti sovershenstvovanija sistemy upravlenija personalom kompanii (Ways to improve the company's personnel management system) / V. A. Karavaev // Sibirskaja finansovaja shkola. – 2012. – № 2 (91). – S. 105-107.

4. Dorofeeva, A. A. Obosnovanie celesoobraznosti sovershenstvovaniya sistemy motivacii upravleniya personalom v sbytovoj dejatel'nosti torgovogo predpriyatija (Justification of the feasibility of improving the personnel management motivation system in the marketing activities of a trading company) / A. A. Dorofeeva, N. V. Furaeva // *Jekonomika promyshlennosti*. – 2011. – № 4 (56). – S. 344-351.
5. Omelaj, A. Ju. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya personalom posredstvom razvitija motivacionnogo processa v nauchnoj organizacii (Improving the personnel management system through the development of the motivational process in a scientific organization) / A. Ju. Omelaj // *Se-ver i rynek: formirovanie jekonomicheskogo porjadka*. – 2012. – № 2 (30). – S. 116-124.
6. Bajukova, S. N. Issledovanie sistem upravleniya personalom, osnovnye podhody i metody (The study of personnel management systems, basic approaches and methods) / S. N. Bajukova // *Modeli, sistemy, seti v jekonomike, tehnike, prirode i obshhestve*. – 2015. – № 1 (13). – S. 21-26.
7. Grudneva, E. A. Analiz metodov issledovaniya jeffektivnosti sistemy upravleniya personalom (Analysis of research methods for the effectiveness of the personnel management system) / E. A. Grudneva, D. Ju. Frajmovich // *Vestnik Vladimirskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Aleksandra Grigor'evicha i Nikolaja Grigor'evicha Stoletovyh. Serija: Jekonomicheskie nauki*. – 2019. – № 2 (20). – S. 60-68.
8. Gluhen'kaja, N. M. Klassifikacija metodov issledovaniya sistem upravleniya personalom na primere diplomnyh rabot (Classification of research methods for personnel management systems by the example of theses) / N. M. Gluhen'kaja // *Nauchnoe mnenie*. – 2013. – № 8. – S. 216-219.
9. Gluhen'kaja, N. M. Sovershenstvovanie issledovaniya sistem upravleniya personalom: diversifikacionnyj podhod (Improving the study of personnel management systems: a diversification approach) / N. M. Gluhen'kaja // *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. – 2015. – № 5. – S. 445.
10. Dolzhenko, R. A. Innovacii v sisteme upravleniya personalom organizacii (Innovations in the organization's personnel management system) / R. A. Dolzhenko // *Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. – 2013. – № 1 (99). – S. 149-153.
11. Mysova, O. S. Specifika upravleniya personalom kak podsistemy gostinichnogo menedzhmenta (The specifics of personnel management as a subsystem of hotel management) / O. S. Mysova // *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*. – 2015. – № 1-4 (61). – S. 230-234.
12. Zajceva, N. A. Upravlenie personalom v gostinichah (Personnel management in hotels) : uchebnoe posobie / N. A. Zajceva. – Moskva : FORUM ; INFA-M, 2013. – 415 s.
13. Nagimova, Z. A. Upravlenie personalom na predpriyatijah gostinichnogo biznesa (Personnel management in the hospitality industry) / Z. A. Nagimova. – Sankt-Peterburg : Piter, 2009. – 144 s.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

*Николаев Николай Алексеевич*, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург. E-mail: wagner83@mail.ru

#### INFORMATION ABOUT AUTHOR

*Nikolaev Nikolay Alekseevich*, candidate of economic sciences, associate professor of the department of labor economics and personnel management of the Ural State Economic University. Yekaterinburg. E-mail: wagner83@mail.ru