

УДК 005.95/.96

doi 10.54708/22259309_2025_233103

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Э. А. ТИМИРШИНА¹

¹ spirina.li@ugatu.su

¹ ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНИТ)

Аннотация. В статье рассматриваются аспекты создания эффективной системы управления человеческими ресурсами в компании. Приводятся различные трактовки термина «управление персоналом», которые автор классифицирует по четырем категориям: трактовки, определяющие управление персоналом как мотивационный аспект; описательные; телеологические; описательно-телеологические. Для каждой категории выделены преимущества и недостатки.

На основе исследования научных источников определены ключевые функции, характеризующие процесс управления человеческими ресурсами как особую область управленческой деятельности. Определена основная цель системы управления кадрами, а также обоснована необходимость совершенствования методов управления для повышения общей эффективности работы управленческого аппарата.

Ключевые слова: система управления персоналом; кадровый потенциал; подбор персонала.

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие в современном мире стремится постоянно повышать экономическую эффективность деятельности, увеличивать доход, что, в свою очередь, зависит от компетенций управленческого персонала, его способности грамотно использовать имеющиеся ресурсы и принимать правильные решения.

Система управления персоналом должна регулярно совершенствоваться в соответствии с тенденциями рынка, изменениями содержания труда и характера трудовых задач. Для определения эффективности системы управления персоналом, ее соответствия современным условиям и требованиям, своевременного выявления проблем и определения направлений совершенствования необходимо проводить ее оценку.

Однако оценка эффективности системы управления персоналом является сложным процессом, поскольку существуют множество факторов, влияющих на эффективность. В связи с этим возникает проблема, которая заключается в трудности определения показателей эффективности системы управления персоналом.

Таким образом, актуальность данной темы заключается в том, что от правильного выбора показателей оценки эффективности системы управления персоналом зависят достоверность выявленных слабых сторон и выбор направлений совершенствования, что влияет на дальнейшее развитие предприятия в целом.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Человеческие ресурсы в организации требуют особого внимания и отношения, поскольку каждый человек в процессе осуществления трудовой деятельности имеет свои потребности и

интересы. В связи с этим управление человеческими ресурсами организации является неотъемлемым звеном системы управления, необходима разработка определенных подходов и методов, во-первых, для привлечения персонала, во-вторых, для его удержания на продолжительное время.

Перед переходом к исследованию сути структуры управления человеческими ресурсами, необходимо установить суть персонала. А. В. Дейнек считает, что персонал – это работники компании, так называемые человеческие ресурсы, исполняющие рабочие обязанности по договору найма и обладающие конкретными качествами и квалификацией.

Так, деятельностью, направленной на обеспечение и оптимальное использование организации квалифицированными кадрами, которые способны качественно выполнять трудовые обязанности и функции, является управление персоналом.

Другими словами, можно сказать, что руководство персоналом представляет собой целеустремлённую и регулярную работу управления компании, включающую создание теории и стратегического плана реализации кадровой политики, правил и способов руководства.

Таблица 1

Методы управления персоналом

Наименование группы методов	Характеристика	Методы
Организационно-распорядительные (административные)	Для методик этой категории присуще их соответствие правовым нормам, действующим на конкретном уровне руководства, и, кроме того, приказам и постановлениям руководства, стоящего выше. Методики целенаправлены на такие стимулы действий работников, как обязательность, долг, желание работать в определенной компании, осмысленная потребность в следовании внутреннему распорядку и т.д. Данные методы имеют прямой характер воздействия, то есть каждое распоряжение/приказ должны быть обязательно исполнены	а) Формирование структуры органов управления; б) Правовое регулирование; в) Издание распоряжений и приказов; г) Утверждение методик и рекомендаций; д) Отбор и расстановка кадров; е) Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации
Экономические	Данная группа методов направлена на мобилизацию персонала на достижение целей организации. Эти методы выступают в качестве важных условий создания целостной и гибкой системы управления экономикой организации, их применение основано на их окупаемости, то есть вложение средств, связанных с применением экономических методов должно повышать производительность и качество труда персонала, за счет чего иметь отдачу в виде прибыли	а) Техничко-экономический анализ и обоснование; б) Материальное стимулирование (оплата труда); в) Ценообразование; г) Система материальных поощрений и наказаний; д) Участие в прибылях и капитале; е) Установление экономических норм; ж) Страхование (в т. ч. медицинское); з) Оплата проезда/питания
Социально-психологические	Данные методы базируются на воздействии на интересы сотрудников посредством законов социологии и психологии. Методы этой группы направлены на минимизацию и решение конфликтов в коллективе, управление карьерой сотрудников, формирование организационной культуры, выявление неформальных лидеров, обеспечение поддержки сотрудников и др.	а) Социальный анализ и планирование; б) Вовлечение персонала в процесс принятия управленческих решений; в) Развитие инициативности и повышение уровня ответственности у сотрудников; г) Создание благоприятного психологического климата; д) Установление социальных норм поведения

Также А. В. Дейнек пишет: «Совокупность методов руководства кадрами, которая даёт возможность получить предельно полноценное представление об итогах труда работников и создать необходимые условия для их мотивации в целях достижения задач компании, называется системой управления персоналом».

Система руководства кадрами включает в себя определение целей и задач, формирование функций руководства, создание административной структуры и построение как горизонтальных, так и вертикальных связей между руководителями и сотрудниками. Это происходит в процессе объяснения, формирования, утверждения и осуществления решений управления, которые обусловлены руководством кадрами».

Существуют три группы методов управления персоналом, которые органично связаны между собой. Представим характеристику методов (табл. 1).

Так, в табл. 1 представлены три группы разных способов воздействия на объекты управления «Персонал, коллектив, отдельные сотрудники, посредством которых осуществляется координация их деятельности в рамках функционирования организации». Каждый из методов управления персоналом имеет:

- свое содержание;
- направленность воздействия (воздействуют на определенные интересы и мотивы сотрудников);
- способы воздействия (создание стимулирующей ситуации, ограничения, принуждения и проч.).

Несмотря на различия методов, они должны использоваться в тесном взаимодействии друг с другом для наибольшей эффективности.

Оценивание успешности системы руководства кадрами представляет собой регулярный структурированный процесс, направленный на замер расходов и прибыли, которые вытекают из управления человеческими ресурсами, и сопоставление итогов с итогами предыдущего периода, и кроме того, с установленными целями и планируемыми коэффициентами компании.

В первую очередь, в рамках анализа и оценки эффективности системы управления важно изучить показатели кадрового состава и потенциала. Представим данные показатели (табл. 2).

Таблица 2

Показатели кадрового состава и кадрового потенциала

Показатели кадрового состава	Показатели кадрового потенциала
<ul style="list-style-type: none"> - Укомплектованность штата, обеспеченность кадрами; - Уровень подготовленности персонала и его сравнение с требованиями деятельности; - Структура персонала (по социально-демографическим характеристикам, по категориям персонала и т.п.) и ее соответствие с требованиями и плановыми показателями; - Текучесть кадров 	<ul style="list-style-type: none"> - Ориентация управленческого персонала (на задачу или отношения); - Распределение ролей в области управления; - Уровень активности сотрудников; - Инновационный потенциал; - Стремление и способность сотрудников к обучению; - Кадровый резерв; - Степень удовлетворенности сотрудников статусом в организации; - Стремление персонала к карьерному росту

На примере нефтяного предприятия рассмотрим систему управления персоналом.

ООО «Башнефть-Добыча» является основным активом по добыче компании ПАО АНК «Башнефть», который был создан для увеличения продуктивности исследований и разработки месторождений материнской компании. Оно сохраняет ценный опыт в области нефтегазодобычи, который был собран за почти девяностолетнюю историю существования «Башнефти».

Перед тем как углубиться в описание характеристик и отличительных черт функционирующей системы руководства кадрами в ООО «Башнефть-Добыча», необходимо рассмотреть управленческую структуру и провести оценку состава кадров.

Непосредственное управление персоналом в ООО «Башнефть-Добыча» осуществляет заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам. В его подчинении находятся такие управления, как управление организации труда и мотивации персонала; управление развития персонала; управление социальных программ; управление обеспечения персоналом.

Структура управления в ООО «Башнефть-Добыча» имеет линейно-функциональный тип, которая имеет как преимущества, так и недостатки (табл. 3).

Таблица 3

Преимущества и недостатки структуры управления ООО «Башнефть-Добыча»	
Преимущества структуры	Недостатки структуры
а) Эффективное использование трудовых ресурсов; б) Координация связей между отделами; в) Контроль над деятельностью всех служб и сотрудников	а) Долгое согласование для утверждения решений; б) Высшее управление в полном объеме несёт ответственность за все итоги в) Большая возможно «утратить» сведения при передаче по иерархической лестнице

Рассмотрим динамику численности персонала, которая является одним из критериев, позволяющих оценить эффективность управления персоналом (рис. 1).

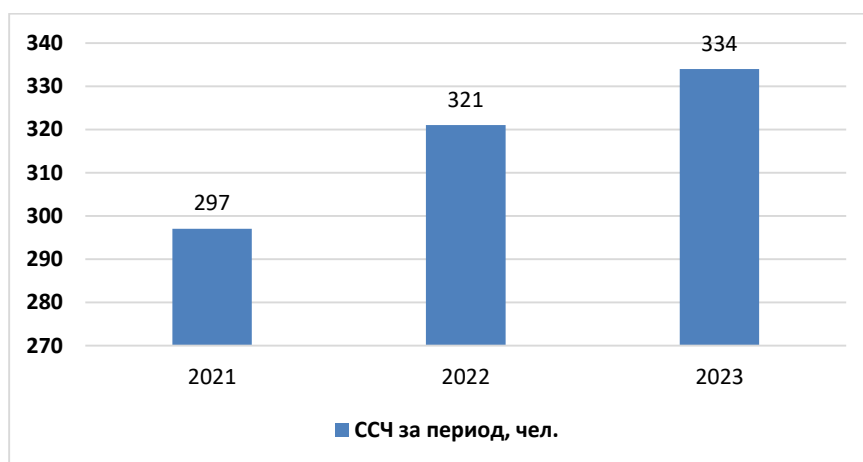


Рис. 1. Списочная деятельность персонала ООО «Башнефть-Добыча»

Согласно полученным данным, в динамике за 2021–2023 гг. численность сотрудников ООО «Башнефть-Добыча» сократилась на 2,2 %. В 2023 г. наблюдается снижение количества персонала (-14 человек).

Организация акцентирует внимание на усовершенствование умений и увеличение квалификации своих работников, используя для этих целей программу с конкретными видами обучения.

В результате анализа действующей системы управления персоналом ООО «Башнефть-Добыча» были выявлены следующие характеристики и особенности:

- за управление персоналом ответственность несёт заместитель генерального директора по персоналу и социальным программам;
- среди сотрудников проводятся опросы для получения обратной связи;
- предоставляется возможность обучения для повышения квалификации.

Анализ действующей системы управления персоналом ООО «Башнефть-Добыча» выявил её следующие слабые стороны: рост текучести кадров; непривлекательный имидж компании среди молодых специалистов; неэффективное планирование потребности в кадрах.

Так, действующая система требует совершенствования в рамках приведённых проблем.

Для ООО «Башнефть-Добыча» необходимым является оптимизация системы проведения собраний, совещаний сотрудников с начальниками отделов и генеральным директором.

Так, решение проблемы отсутствия коммуникации сотрудников с руководством предлагается через оптимизацию календарного плана собраний, совещаний, направленного на увеличение контактов обеих сторон и формирование между ними доверительных, тесных взаимоотношений [5].

Главным количественным результатом мероприятия является стремление ООО «Башнефть-Добыча» достичь уровня текучести кадров за 2023 г. (7,8–8,3 %) благодаря проведённым собраниям, совещаниям в течение одного календарного года.

Единственным и основным недостатком кадрового планирования ООО «Башнефть-Добыча» является отсутствие систематического подхода [6]. Поиск и подбор кадров, на что требуются финансовые, временные, трудовые ресурсы, начинаются сразу после определения потребности в конкретном специалисте или рабочем. Разработаем и предложим систему планирования, которая позволит более точно отслеживать и планировать потребность в кадрах (табл. 4).

Таблица 4

Система кадрового планирования

Принцип системы	Характеристика
Системность	По мнению многих авторов: Учёт взаимозависимости совокупности показателей, факторов, которые определяют численность персонала (стратегия развития, прогноз потребности и фактической численности кадров, необходимость в обучении кадров, соответствие квалификации сотрудников задачам компании)
Непрерывность	Я. О. Юдина считает: Планирование должно быть последовательным – на протяжении всего жизненного цикла компании, с учётом перспектив развития.
Экономическая целесообразность	Потребность в кадрах, не допускающая непроизводительных затрат на сотрудников
Единство цели	Планирование должно соответствовать стратегической цели компании
Гибкость	Возможность оперативного корректирования плана планирования, согласно внешним и внутренним изменениям
Участие	Совместная работа и вовлеченность всех заинтересованных служб

Систематический подход в планировании потребности в кадрах обеспечивает ООО «Башнефть-Добыча» снижение затрат на привлечение персонала, удержание сотрудников нужного качества и количества на предприятии, эффективное использование потенциала имеющегося персонала, своевременное обеспечение предприятия работниками требуемой квалификации и специализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе работы было определено: Сущностью системы управления персоналом является разработка и применение инструментария по управлению, направленного на получение максимально полного представления о результатах деятельности сотрудников, стимулирование сотрудников для достижения общей цели. Руководящий состав является субъектом системы, в качестве объекта рассматриваются работники, весь коллектив, отдельные подразделения.

Система управления персоналом выполняет организационные, социально-экономические, воспроизводственные функции. Процесс её формирования должен соблюдать ряд закономерностей: соответствие целям, особенностям, тенденциям развития системы производства; учёт всех возможных взаимосвязей между элементами; идентичность и пропорциональность; минимизация числа ступеней управления.

Основными элементами управляющей системы человеческими ресурсами выступают общественно-рабочие взаимодействия, политическая стратегия кадров, составление планов, подбор сотрудников, мотивационный менеджмент, работа, связанная с обучением, создание и развитие корпоративной культуры, контроль качества, кадровое администрирование. Управление персоналом способно проходить через три группы методов: организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические.

Оценка эффективности системы управления персоналом возможна с помощью следующих подходов: оценка всего персонала через итоговые результаты деятельности за определённый период; критериальные показатели качества и результативности; связь эффективности труда с принципами работы с сотрудниками.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гончарова Н. В.** Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: Учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева; Уральский федеральный университет имени Первого Президента России Б. Н. Ельцина. Екатеринбург: УрФУ, 2021. 162 с.
2. **Дейнека А. В.** Управление персоналом организации: Учебник / А. В. Дейнека. М.: Дашков и Ко, 2020. 288 с.
3. **Попазова О. А.** Управление персоналом организации: Учебник / О. А. Попазова, Э. Б. Молодькова. СПб.: СПбГЭУ, 2020. 267 с.
4. **Кудряшов В. С.** Система кадрового планирования организации // Стратегии бизнеса. 2018. № 7. С. 11–17.
5. **Спирина Л. И.** Грейдовая система оплаты труда: теоретические и практические аспекты // Экономические, информационные и социокультурные основания управления в современных условиях: Сб. научных трудов. Уфа: ФГБОУ ВО УУНИТ, 2023. С. 66–71.
6. **Спирина Л. И.** Построение системного подхода к обучению персонала АО «Транснефть-Урал» в условиях импортозамещения производственного оборудования / Л. И. Спирина, И. К. Степанов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 5. С. 80–84. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-80-84.
7. **Юдина Я. О.** Система управления персоналом // Молодой ученый. 2020. № 48. С. 574–575.

ОБ АВТОРАХ

ТИМИРШИНА Эльнара Артуровна, студ. каф. СУ

METADATA

Title: Improvement of the personnel management system in the organization

Author: E.A.Timirshina¹

Affiliation:

¹ Ufa University of Science and Technology (UUST), Russia.

Email: ¹ spirina.li@ugatu.su

Language: Russian.

Source: Molodezhnyj Vestnik UGATU (scientific journal of Ufa University of Science and Technology), no. 2 (33), pp. 103-108, 2025. ISSN 2225-9309 (Print).

Abstract: The article examines aspects of creating an effective human resource management system in a company. Various interpretations of the term "human resource management" are presented, which the author classifies into four categories: interpretations that define HR management as a motivational aspect; descriptive; teleological; and descriptive-teleological. The advantages and disadvantages of each category are outlined.

Key words: Rotary element, modeling, DEFORM-3D, matrix, punch, blank, spring.

About authors:

TIMIRSHINA Elnara Arturovna, student. Dept. of Strategic Management (UUST).