

УДК 331.1

Ю.А. Звягинцева, И.В. Кузнецова

ФГБОУ ВО «Орловский аграрный университет им. Н.В. Парахина», Орёл,
email: yguliazv@yandex.ru, kuzma-79@mail.ru

АКТУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: методы и технологии управления персоналом, аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг и краудстаффинг персонала.

Данная статья посвящена актуальности применения современных методов и технологий управления персоналом предприятия, на основе активизации кадровой деятельности руководства фирмы. В современных условиях повышение эффективности производства становится все более сложной задачей, обусловленной высокой экономической динамикой, под которую предприятие зачастую не способно подстроиться в необходимые сроки. Поэтому, одной из мер повышения эффективности всей хозяйственной деятельности предприятия становится совершенствование системы управления персоналом, посредством грамотного использования и модернизации методов и технологий управления.

Y.A. Zviagintseva, I.V. Kuznetsova

Oryol Agrarian University named after N.V. Parakhin, Oryol,
email: yguliazv@yandex.ru, kuzma-79@mail.ru

CURRENT METHODS AND TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Keywords: personnel management methods and technologies, outsourcing, outstaffing, leasing and staff crowdstaffing.

This article is devoted to the relevance of the use of modern methods and technologies for managing the company's personnel, based on the activation of personnel activities of the company's management. In modern conditions, improving production efficiency is becoming an increasingly difficult task due to high economic dynamics, which the enterprise is often not able to adapt to in the necessary time. Therefore, one of the measures to improve the efficiency of all business activities of the enterprise is the improvement of the personnel management system, through the competent use and modernization of management methods and technologies.

В современной отечественной и зарубежной литературе под понятием «управление персоналом» подразумевается целенаправленная деятельность руководителей и кадровых служб, направленная на обеспечение организации в необходимом объеме квалифицированным персоналом и их эффективно-го использования.

Наиболее широкое определение дал Маслов Е.В., который определил данное понятие как организованное воздействие на рабочую силу предприятия и ее условия труда, посредством использования экономических и социальных мер с целью достижения поставленных целей при минимально возможных затратах [10,3].

При этом, под персоналом предприятия должна подразумеваться совокупность работников предприятия, которая

входит в списочный состав организации, эффективность работы которых зависит не только от их личностных характеристик (квалификация, опыт, стаж), но также и от грамотного их использования посредством формирования эффективной кадровой работы по привлечению, развитию, контроллингу персонала, организации его труда и отдыха и др.

Цель исследования

Целью исследования – совершенствование системы управления персоналом посредством грамотного использования и модернизации методов и технологий управления.

Материал и методы исследования

Объектом исследования является система методов и технологий управления персоналом предприятия. Информаци-

онной базой для проведения исследования послужили статистические данные предприятий сотовой связи. В процессе исследования использованы методы анализа и синтеза, логического обобщения и экономико-статистический метод.

Результаты исследования и их обсуждение

В современной науке и практике управления персоналом выработано три группы методов управления: административные, экономические и социально-психологические методы.

1. Административные методы. Характеризуются управленческим воздействием на трудовые ресурсы с целью мотивации дисциплины труда, чувства долга, ответственности, культуры трудовой деятельности и могут быть выражены в виде:

- мер организационного воздействия (штатное расписание, должностная инструкция, устав организации и другие нормативные документы предприятия);
- мер распорядительного воздействия (приказы и распоряжения, инструктаж, наставления и иные меры, направленные на исполнение тех или иных нормативных документов);
- мер материальной ответственности и взыскания (удержания, материальная ответственность и иные меры, которые подразумевают материальную составляющую, оказывающую влияние на трудовую деятельность);
- мер дисциплинарной ответственности (выговор, замечание, увольнение и другие меры, направленные на поддержание дисциплины в организации;
- мер административной ответственности (штраф, взыскание ущерба и иные меры).

2. Экономические методы. Характеризуются использованием путей воздействия на интересы персонала, посредством использования экономических рычагов воздействия, которые могут быть выражены заработной платой, субсидированием персонала или иным материальным стимулированием по результатам работы коллектива или отдельного работника [2].

3. Социально-психологические методы. Это методы воздействия, которые осуществляются посредством воздействия на персонал с помощью законо-

мерностей психологии и социологии, которые направлены на использование побуждения и убеждение работника посредством поощрений, похвалы, внушения, личного примера и иного.

Правильное применение социально-психологических методов способно не только сформировать эффективный коллектив, замотивированный на труд и достижение целей организации, но и способствовать формированию дружного и сплоченного коллектива, оптимального климата в коллективе, что, несомненно, положительно отразится на деятельности всего предприятия.

Отобразим описанные методы графически на рисунке 1.

Таким образом, методы управления персоналом организации в современных условиях – это конкретные приемы и способы воздействия менеджеров на персонал, мотивационная направленность которых определяется совокупностью потребностей. Отметим, что использование тех или иных методов должно осуществляться с учетом кадрового планирования, который должен ориентироваться как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу развития компании

В свою очередь, методы управления персоналом, в совокупности с иными приемами и формами воздействия образуют технологию управления персоналом, которая применяется и видоизменяется на всех этапах работы с кадрами. Цель таких технологий – это оптимизация управленческой деятельности посредством обеспечения функциональной зависимости процессов производства от реализации функций менеджмента – планирования, организации, мотивации и контроля персонала.

Эффективность применения технологий управления персоналом основывается на удовлетворительных для организации показателях и результатах, например, снижение издержек или повышение финансовой устойчивости.

Стоит отметить тот факт, что на данный момент не существует единой классификационной системы технологий управления персоналом, зачастую, их разделяют по классам по тому или иному признаку – в зависимости от взгляда исследователя.



Рис. 1. Виды методов управления персоналом

Так, например, Турчинов А. И. разделял все технологии управления на:

– технологии по типу (стратегические, прогнозные, инновационные и универсальные);

– технологии по виду (информационные, внедренческие, обеспечивающие обновление структур управления и формирования стратегического мышления и обучающие, направленные на внедрение обучения, подготовки и переподготовки кадров) [4,8].

Осуществление внедрения или реализации тех или иных технологий зачастую невозможно осуществить силами конкретного предприятия. Для этого прибегают к аутсорсингу, аутстаффингу, лизингу и краудстаффингу. Это современные виды технологий, которые позволяют сократить временные и финансовые затраты на подбор, адаптацию и обучение персонала в организации [5,3].

Аутсорсинг – использование чужих ресурсов – это передача непрофильных функций иному исполнителю, который является специалистом в данной области, обладает соответствующими знаниями и умениями, опытом и иными средствами и готов осуществить услуги аутсорсинга на договорной основе.

Аутстаффинг – это временный вывод сотрудника из текущей организации в штат компании-подрядчика при сохранении его на прежнем месте с прежними обязанностями. [1,11].

Лизинг – вытекающая из аутстаффинга технология предоставления временного персонала, которая подразумевает вывод сотрудника за штат с целью выполнения им определенного проекта. Как правило, к услугам лизинга прибегают при необходимости расчета заработной платы, налогов, компенсаций, оформления бухгалтерских отчетов и иной документации [2,12].

Краудстаффинг – предоставление для компании лояльных к бренду клиентов с целью тестирования новых продуктов, принимать участие в исследовательской и иной деятельности (например, практика «тайный покупатель») и направлена, как правило, на более детальное понимание бренда взглядом со стороны [8].

Таким образом, технологии управления персоналом – это способ достижения результатов, посредством использования трудовых ресурсов. Они должны:

- иметь четкую цель;
- быть обеспечены необходимыми ресурсами;

- содержать в себе комплекс методов и процедур, способных обеспечить надежность достижения результатов;
- соответствовать определенному организационному оформлению – подразумевать ответственных за исполнение лиц, порядок работы, отчетность.
- регулярно подвергаться оценке эффективности;
- развиваться и совершенствоваться посредством внесения корректив по результатам промежуточной оценки.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций – найм, отбор, адаптацию, обучение, продвижение по карьерной лестнице, мотивацию, организацию труда – словом, все этапы работы с персоналом вплоть до его высвобождения, а также позволяет разрешать вопросы трудовых отношений в процессе производства. Технологии управления могут быть осуществлены как силами самого предприятия, посредством работы кадровой службы, так и силами сторонних организаций, более компетентных в сферах внедрения и реализации технологии для достижения целей организации-заказчика.

Исследование методов и технологий управления персоналом в ПАО «Мобильные Телесистемы» показало, что основным методом привлечения новых лиц в Компанию является работа с ведущими ВУЗами страны, например, с НИУ ВШЭ, МФТИ, МГТУ им Н. Э. Баумана, РЭУ им. Г.В. Плеханова и другими. Посредством осуществления просветительских мероприятий, обучающих лекций и онлайн занятий, Компания стажировывает выпускников учебных заведений, после чего предлагает им место работы в организации. Подобная практика широко распространена на территории России и осуществляется зачастую, посредством осуществления целевого обучения, однако, руководство компании не обязывает к обязательному трудоустройству и предоставляет обучающие курсы на бесплатной основе. Проведение мастер-классов, участие в днях карьеры и иные мероприятия позволили восполнить трудовые ресурсы в 2021 году молодыми специалистами.

Вовлечение новых сотрудников в трудовую деятельность осуществляется посредством проведения адапта-

ционных мероприятий – полноценное трудоустройство проводится только после прохождения работником дистанционных курсов и онлайн программ, которые носят познавательный характер об истории Компании, ее деятельности, целях и т.д. Среди адаптационных программ можно выделить «Как адаптироваться на новой работе за неделю», которая направлена на знакомство с Компанией и включает в себя онлайн курсы по охране труда, безопасности и правам работников, «Welcome Day», которая подразумевает встречи с представителями различных бизнес-направлений и проводится в неформальном формате, где предприниматели делятся своим опытом и отвечают на интересующие вопросы новичков.

Дальнейшее обучение сотрудников происходит непосредственно силами Компании, без привлечения сторонних специалистов: в фирме предусмотрен отдельный департамент «Корпоративный университет», который ответственен за развитие сотрудников посредством образовательных программ более чем по 20 направлениям. Стратегия департамента направлена на многообразие учебного материала и построение индивидуального пути обучения для каждого сотрудника. Так, каждому сотруднику доступны такие курсы как: «Универсальные навыки soft skills», «Прикладные навыки hard skills» и «Кампус МТС: образовательные квесты и общий познавательный контент» (рис. 2).

Основа технологии управления персоналом представлена в Компании в виде: коучинга (посредством которого осуществляется развитие и раскрытие потенциала сотрудника, достижение личностных и профессиональных целей.); менторинга; карьерного консультирования; психологического консультирования. Эффективность применения данной технологии представлена в таблице 1. Анализ данной таблицы помогает нам сделать вывод, что практически все сотрудники (99%), которые начали проходить обучение, завершили один курс – в 2022 году, что может характеризовать программу обучения, как ориентированную на студентов, познавательную и достаточно интересную для изучения.

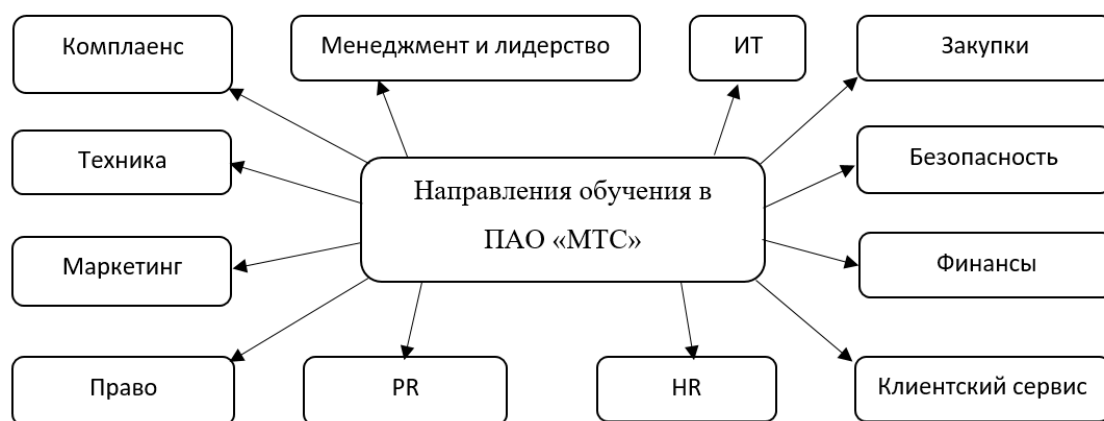


Рис. 2. Направления обучения в ПАО «Мобильные телесистемы»

Таблица 1

Результаты обучения персонала в ПАО «Мобильные телесистемы»

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Доля пользователей, которые завершили минимум один курс, от общего количества сотрудников, %	76	90	96
Доля пользователей, прошедших более трех курсов, от общего количества сотрудников, %	31	62	79
Количество пройденных курсов, шт.	242540	273084	289097
Среднесписочная численность работников, чел.	27256	26951	27527
Расходы на обучение сотрудников, млн. руб.	174,55	100,27	105,77
Расходы на обучение в расчете на 1 сотрудника, руб.	6404	372	3842

Более того, сотрудники, которые прошли курс обучения, также в большом количестве закончили последующие два и в 2022 году процент прошедших 3 курса составил 79% и этот процент постоянно возрастает. В итоге всего пройдено более 280 тысяч курсов на которые Компания выделила 105,77 млн. рублей, что в расчете на одного человека составляет 3842 рубля. Заметим, что в 2020 году эти суммы были значительно выше – это объясняется переводом более 60% офисных сотрудников на удаленную работу, что привело в следствии к снижению затрат на обучение, что может характеризовать действующую кадровую политику, как экономную и рациональную.

Построению карьеры в компании также уделяется особое внимание: так в 2022 году было проведено 550 программ развития, среди которых можно отметить самые значимые:

- Knowledge marketing fest – фестиваль знаний для сотрудников направления маркетинга и клиентского опыта МТС;
- «SELL OUT: обучение продавцов партнера»;
- «Эффективный рекрутинг»;
- «Летняя Школа продуктовой аналитики»;
- T&D School (Training & Development) 2.0 – вебинары для тренеров на профильные темы, например, «Технологии и эволюции 5G», «Базовый уровень передачи знаний».

Отметим, что в систему оплаты труда фирмы включается:

Непосредственно заработная плата, которая на 27,7% выше, чем в среднем по стране в 2022 году, на 32,5% выше в 2021 году и на 38% выше в 2020 году. Размер оклада в Компании определяется разрядом сотрудника на основании анализа рынка труда региона и является фикс-

сированным, а размер переменной части заработной платы – премий и надбавок – определяется в соответствии с достижениями работника по выполнению индивидуальных и групповых нормативов. Нематериальная мотивация представлена в виде принципов и комплексов мероприятий, например, выделением лучших сотрудников и команд Компании, успехи которых публикуются в корпоративных печатных изданиях и новостной ленте корпоративного портала.

Социальный пакет, который включает в себя служебные льготы (например, обеспечение сотрудника служебным автомобилем и мобильной связью или компенсация затрат на их использование) и социальные льготы (предоставление ДМС, страхования от несчастных случаев на производстве, осуществление материальной помощи и доплат по временной нетрудоспособности). Отметим особенность социального пакета для сотрудников компании – размер компенсаций и доплат превышает минимальный обязательный размер, установленный государством, выплаты начисляются сверх положенного из средств Компании.

Повышение квалификации персонала на основе ежегодной оценки эффективности работы сотрудников, которая подразумевает оценку выполнения индивидуальных планов, уровень развития профессиональных компетенций. В соответствии с полученными данными, формируется и корректируется дальнейший план мероприятий, определяющий показатели деятельности сотрудников на будущий год.

Таким образом, руководство компании осуществляет рациональную и эффективную технологию управления персоналом, которая включает в себя множество современных методов управления – от прогрессивных программ обучения до внедрения ИТ-технологий в процессе адаптации и развития сотрудников. Тем не менее, в складывающихся условиях нехватки квалифицированных специалистов, руководству фирмы необходимо рассмотреть возможность внедрения следующих методов управления, с целью совершенствования и оптимизации технологий системы управления персоналом:

1. Внедрение ассесмент-центра, включающего формирование программы оценки, направленной на применение

техник соответствия рассматриваемых кандидатов на презентуемую должность [10]. Данная технология применима только на момент отбора персонала и является хорошим дополняющим инструментом к существующим методам отбора. Ассесмент-центр включает в себя совокупность кейсов, направленных на выявление набора компетенций сотрудника. Его суть заключается в оценке сотрудника несколькими специалистами, которые определяют реальное рабочее поведение работника, посредством осуществления специальных упражнений, моделирующих типовые рабочие ситуации, интервью и групповых упражнений, проведение которых осуществляется с целью моделирования коллективной деятельности для выявления коммуникационных навыков.

2. Применение аутплейсмент-технологии, подразумевающей увольнение работников посредством деятельности не организации, где был трудоустроен работник, а кадровым агентством, которое на договорной с предприятием основе осуществляет трудоустройство сотрудника на новое место работы. В договоре должны быть отражены сроки трудоустройства, размер компенсационных выплат и будущая заработная плата. В процессе увольнения сотрудника, ему оказывается психологическая и консультационная помощь [8]. При смене работодателя, работник получает актуальную информацию о рынке труда и список потенциальных работодателей, предпочтение которым он может отдать самостоятельно.

Отметим, что, несмотря на то, что технология проводится на заключительном этапе карьерного пути работника в компании, и соответственно, взаимодействия с ним, она является чрезвычайно важной и недооцененной среди российских работодателей. В отечественной практике принято «сжигать мосты» с сотрудниками, что в корне неверно, так как сохранение доброжелательных отношений и гарантия обеспечения нового рабочего места сотруднику говорит об ответственности компании и ее неравнодушии к персоналу организации. В свою очередь это может привлечь еще больше высококвалифицированных кандидатов, которые заинтересованы в стабильности своей карьерной лестницы и развитии.

Мероприятие	Оценка эффективности
Внедрение ассесмент-центра	<ul style="list-style-type: none"> ○ Получение достоверной и подробной оценки уровня компетентности кандидатов; ○ Выявление потенциала кандидатов для дальнейшего развития их карьеры; ○ Повышение эффективности отбора персонала, расстановки кадров, формирования кадрового резерва; ○ Возможность составления индивидуального плана развития персонала; ○ Оптимизация системы управления персоналом; ○ Возможность применения технологии на любых предприятиях любой сферы деятельности и для любых должностей; ○ Возможность использования результатов для мотивации сотрудников и повышения производительности труда.
Применение аутплейсмент-технологии	<ul style="list-style-type: none"> ○ Формирование положительного имиджа предприятия для работников предприятия и общественности; ○ Снижение напряженности между увольняемым работником и работодателем, ○ Минимизация рисков, связанных с судебными тяжбами; ○ Поддержание позитивного морально-психологического климата; ○ Укрепление корпоративной культуры, выступая в качестве инструмента социальных гарантий, предоставляемого работникам предприятия. ○ Дополнительные финансовые затраты лицам реализующих технологию.
Внедрение технологии «Кайдзен»	<ul style="list-style-type: none"> ○ Задействование всего коллектива предприятия ○ Рациональность использования ресурсов, фактическая экономия ○ Повышение качества продукции и услуг при снижении их стоимости ○ Увеличение прибыли организации ○ Использование максимально возможный потенциал персонала, и как следствие этого – увеличение производительности труда ○ Сплочение коллектива ○ Содействие повышению конкурентоспособности предприятия

Рис. 3. Оценка эффективности мероприятий, направленных на совершенствование технологий и методов управления персоналом

3. Внедрение технологии «Кайдзен». Данное мероприятие заимствовано из управленческих практик Японии и подразумевает идеологию бережливого производства – устранение бесполезных методик и процессов, которые приводят к убыткам [5]. Технология опирается на оптимизацию работы каждого сотрудника правилом «Парето», где 20% усилий должны приносить 80% результата. Концепция включает в себя пять

принципов «S»: сортировка, систематизация, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование.

Отметим, что данные принципы применимы не только в промышленности, они могут быть использованы по отношению к персоналу организации, к организации его работы. В случае применения технологии на трудовых ресурсах предприятия, акцент происходит на дополнительном стимулировании работ-

ников посредством реализации следующих элементов:

– работа в команде, которая подразумевает объединение усилий на достижение целей организации посредством соблюдения сроков исполнения, взаимопомощи и непрерывного обучения;

– содействие оптимальному моральному духу работников работодателями, то есть создание руководством таких условий труда, которые бы мотивировали бы работников на результат и поддерживали бы их заинтересованность в работе;

– создание групп, состоящих из работников разных уровней и должностей. Представители в группе смогут обмениваться знаниями и умениями, создавая новый уникальный опыт и повышая производительность труда всего коллектива.

– создание банка идей, в который каждый сотрудник предприятия мог бы внести предложения по тому или иному вопросу, с целью их донесения до руководства. Таким образом, каждый сотрудник предприятия может быть задействован в общем успехе и способствовать созданию нововведений.

Результаты внедрения предложенных выше мероприятий представлены на рисунке 3.

Выводы

Таким образом, внедрение мероприятий, рассмотренных на рисунке 2, может быть использовано руководством компании в оперативном и стратегическом кадровом планировании, так как они направлены, в первую очередь, на отказ от традиционных и устаревших техник работы с персоналом, что обеспечит оптимизацию применяемых в компании технологий и методов управления персоналом, а также задействуют все сферы деятельности организации. Поэтому грамотное и своевременное совершенствование данных технологий может повлиять на итоговые показатели деятельности организации, а внедрение дополнительных мероприятий позволит обеспечить условия, необходимые для повышения производительности труда, мотивации и дисциплинированности работников, сплоченности коллектива, а главное – задействовать весь возможный потенциал трудовых ресурсов фирмы.

Библиографический список

1. Агамирова Е.В., Некоторые подходы к оптимизации процессов управления персоналом в современном бизнесе: Современные проблемы сервиса и туризма. М.: ИНФРА-М, 2019. 490 с.
2. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2022. 278 с.
3. Асеева М.А., Ратушняк Г.Я., Золкин А.Л., Чистяков М.С. Организация внутрифирменного обучения на основе применения информационных технологий в управлении персоналом // *Управленческий учет*. 2021. № 5-2. С. 277-284.
4. Бабич О. В., Кожухова Ю.Э. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2022. Т. 17, № 1. С. 166-185.
5. Герчиков Д.В. Управление персоналом: Миссия организации и особенности политики управления персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2020. 320 с.
6. Горина М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // *Modern Economy Success*. 2019. № 3. С. 15-22.
7. Городнова Н.В., Самарская Н.В., Скипин Д.Л. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом. Екатеринбург: ООО «Юника», 2019. 77 с.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник. М.: Дашков и К, 2020. 288 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2020. 695 с.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, 2020. 312 с.
11. Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник. М.: Юрайт, 2020. 444 с.

12. Трофимова Н.Н. Корпоративное обучение как фактор повышения профессиональных компетенций и развития человеческого капитала наукоемких производств // Экономика образования. 2020. № 5 (120). С. 52-63.

13. Ширинкина Е.В. Персонализация обучения персонала как адаптивная технология будущего // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23, № 4. С. 141-149.

14. Dambueva V.Yu. Managing personnel motivational profile as a tool for motivating civil servants // Gosudarstvennaya sluzhba. 2020. Vol. 22, № 6 (128). P. 19-22.

15. Gurkov I., Morgunov E., Settles A., Zelenova O. Human resource management in Russia over a century of storm and turmoil: A tale of unrealized dreams // The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity, 2014. P. 363-386.