

С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық университетінің 60 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары– 13: дәстүрлерді сақтай отырып, болашақты құру» атты Республикалық ғылыми-теориялық конференциясының материалдары = Материалы Республиканской научно-теоретической конференции «Сейфуллинские чтения – 13: сохраняя традиции, создавая будущее», посвященная 60-летию Казахского агротехнического университета имени С.Сейфуллина. - 2017. - Т.1, Ч.4. – С.136-140

## МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК СИСТЕМОЙ

*Серікбаева Р.*

В современных общественно-экономических условиях при построении новых теоретических представлений об управлении персоналом возрастание роли системного подхода закономерно. На определенном этапе развития возникает объективная необходимость описания и исследования объекта в целом, со всеми многообразными связями, зависимостями, с его закономерностями – функционирования и развития. Решение этой задачи возможно с помощью методологий, которая интегрирует отмеченные выше подходы. Таким требованиям соответствует системный подход, в основе которого лежит исследование сложных объектов, представляющих системы. Иногда его называют экономическим изобретением XX века, позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов.

Использование системного подхода предопределяется рядом предпосылок. К их числу чаще всего относят:

- интеграцию научных знаний, рост междисциплинарных проблем;
- комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;
- усложнение решаемых проблем и объектов;
- рост количества связей между объектами;
- динамичность изменяющихся ситуаций;
- дефицитность ресурсов;
- глобализацию конкуренции, кооперации, стандартизации и т.д. [1].

Эти предпосылки в полной мере соответствуют управлению персоналом.

Объективной основой комплексности и междисциплинарности проблем является, во-первых, то, что управление персоналом является одной из составных частей управления организацией, поэтому невозможно рассматривать вопросы управления персоналом без учета основных положений и принципов общей теории управления. Во-вторых, тот факт, что объектом управления является персонал, люди, имеющие, в том числе, социальные и психологические характеристики, обуславливает необходимость включения в сферу исследования социальных и психологических проблем. В-третьих, человек, как носитель рабочей силы, включается в производственно-хозяйственную структуру и становится персоналом с целью использования его рабочей силы в процессе труда. От эффективности использования и развития этих способностей во многом зависят результаты деятельности организации, поэтому проблемы экономики труда, трудовых отношений выступают в качестве целевых в рамках управления персоналом. В-четвертых,

регулирование социально-трудовых отношений в условиях современного общества невозможно без учета нормативно-правовых вопросов, регламентирующих права, обязанности, взаимоотношения участников процесса труда. В результате чего, в сферу управления персоналом включаются и юридические аспекты.

Проблемы управления персоналом, в силу их многоаспектности, по мере развития экономических и социальных отношений в обществе все в большей мере усложняются. В настоящее время происходит трансформация принципов управления, поиск конструкций систем ввиду глобализации общественных и экономических процессов, многообразия концепций и мирового опыта в этой области и их неадекватности конкретно-исторической деятельности.

В системе управления персоналом преобладает обоснование подхода, что эффективность труда, в первую очередь, зависит от заинтересованности работников получить вознаграждение в таких размерах, которые они считают справедливым, т.е. от четкой связи мотивации с уровнем стимулирования труда. Этому направлению посвящено большинство научных трудов, описывающих закономерности построения эффективной системы управления персоналом. Различие в этих трудах составляет лишь описание в деталях отдельных акцентов и степени детализации воздействия стимуляторов на человеческую мотивацию, которая оценивается в виде следующих закономерностей, которые нужно соблюдать как:

- совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий;
- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, придавая этой деятельности направленность, ориентированную на достижение целей;
- процесс наличия природных сигналов к побуждению себя и других к трудовой деятельности для достижения личных целей или целей организации;
- деятельность, исходящая из необходимости к удовлетворению природных запросов человека, его нужд и потребностей;
- преобразование внутренних потребностей человека в определенное поведение, результатом которого становятся эффективные действия, направленные на получение определенных результатов [2].

Механизм построения эффективной системы управления персоналом, на наш взгляд, должен создаваться на основных понятиях теории мотивации – потребности, мотивы, стимулы и вознаграждения с учетом того, что потребности и мотивы находятся внутри человека, а стимулы и вознаграждения – вне его, но способны воздействовать на внутреннюю среду человека. Поэтому во всех теориях менеджмента преобладает вывод, что комплекс механизма управления персоналом должен строиться так, чтобы его основой была система изучения мотивации, на базе которой нужно определять и использовать стимулы к эффективному труду через определенную систему вознаграждения.

По своей сути комплекс методов управления представляет собой набор стимулов к трудовой деятельности. Стимулы – это своеобразные инструменты воздействия на мотивацию человека в развитии его потребности к

эффективному труду. Их можно разделить в соответствии методами управления на:

- материальные (экономические);
- нематериальные (организационные и социально-психологические).

К экономическим относятся заработная плата, премии, бонусы, участие в прибылях, гонорары и т.д. Набор нематериальных стимулов более велик, так как к ним относятся индивидуальные моральные поощрения, продвижения по карьерной лестнице, благодарности начальства, принятие участие в управлении, развитие творческих навыков и умений.

С точки зрения данного аспекта воздействие на работников при помощи оплачиваемого производственными компаниями образования (роста профессионализма), медицинской помощи, решение жилищно-коммунальных проблем, организации культурно-массовых мероприятий и т.п. нельзя однозначно отнести к социальным методам управления, так как снижение личных издержек у работников на все данные мероприятия можно оценивать как создание определенного управления, благодаря наличию которого у работников не только усиливается стимулы к эффективному труду, но и возникает приверженность к своей компании одновременно с формированием у нее определенной организационной культуры. Поэтому использование методов управления должно быть направлено не столько на создание определенной их структуры, сколько на соблюдение закономерностей мотивации, заключающейся в том, что административные методы стимулирования труда не должны превалировать над другими методами управления кадрами. Другой вопрос, что весь набор методов должен быть понятен работникам и они должны четко знать за что их могут наградить, за что наказать, а какая часть стимулов останется в любом случае неизменной. Для этого применение всех методов управления должно быть заранее спланировано, оговорено с коллективом и подчиняться следующим принципам:

- соответствовать внутренней мотивации работников в конкретном месте и в определенное время;
- вызывать у работника чувство справедливого вознаграждения и умение видеть его личный вклад в общую трудовую деятельность организации;
- формировать у сотрудников стремление к постоянному совершенству своей трудовой деятельности по ее качеству и эффективности;
- обеспечивать выполнение работникам миссии и целей организации;
- позволять работникам применять способы быстрой трудовой адаптации к окружающей среде;
- понимать работникам меру ответственности за результаты своей трудовой деятельности;
- помогать сохранению «здоровья» трудового коллектива, т.е. созданию благоприятного трудового и производственного климата, способствовать сохранению стабильности рабочих кадров;
- строиться на четком разделении труда, обязанностей и полномочий;
- поощрять развитие трудовой инициативы работников в разумных пределах;
- развивать и закреплять в коллективе корпорационный дух в виде

развития патриотизма у персонала, соблюдения гармонии интересов работников и организации.

Наличие необходимости соблюдать в управлении персоналом данные принципы влияют на то, что структура и набор методов управления приобретает сложный и многомерный характер, требует системного подхода, учета влияния и взаимодействия всех элементов и умения предвидеть результаты их использования на практике.

При этом специфика управления персоналом проявляется в том, что системный подход должен одновременно быть и ситуационным подходом с учетом того, что ситуация – это конкретный набор обстоятельств, сильно влияющих на мотивацию трудовой деятельности и результаты функционирования организации в конкретное время и в конкретном месте. В результате возникает потребность в ситуационном мышлении, без наличия которой невозможно построить управление трудовым персоналом как стратегический менеджмент. Следовательно, управление персоналом может достигнуть своей эффективности только в том случае, если оно воплощает в себе принципы стратегического менеджмента с учетом мониторинга ситуации не только в настоящем, но и в будущем [3].

Построение стратегического менеджмента в области управления персоналом требуется от руководства всех уровней понимания не только современной мотивации работников, но и перспектив ее возможного развития в зависимости от состояния рыночной среды и тех условий, в которых могут проживать люди через несколько лет. Стратегическое управление – это, по существу, управление возможными изменениями с целью приспособления (адаптации) определенного набора стимуляторов меняющимся условиям внешней среды. К таким условиям можно отнести инфляцию, изменение цен на социальные услуги и т. д. При этом специфика управления персоналом состоит в том, что оплата труда как основной компонент экономических методов управления не может снижаться ни в каких ситуациях, так как в этом случае организация потеряет специалистов и свою конкурентоспособность, а для её роста не всегда есть условия, так как они диктуются уровнем успешности функционирования организации в системе рыночных отношений.

Главным назначением стратегического управления является своевременная реакция на важнейшие изменения рынка, а не только на наличие мотивации у работников. Поэтому стратегическое управление – это прогнозное управление, касающееся как целей, так и средств их достижения. К ключевым концепциям стратегического менеджмента в сфере управления персоналом относятся:

- четкое представление о том, в чём состоит ключевая компетенция работников организации и как они могут обеспечить ее конкурентные преимущества, создать ей уникальность;
- умение увидеть, как работники могут обеспечить ключевые факторы развития организации;
- определение того, как персонал способен воспринимать инновации и сам инициировать их;
- осуществление анализа внутренней среды организации с целью

понимания своих слабых сторон и угроз со стороны трудовой деятельности работников;

– обеспечение синергизма, т.е. взаимодействия всех работников в процессе труда.

Данные концепции позволяют выделить в сфере управления персоналом три стадии процесса стратегического управления:

– стратегического планирования (оценка потребности в кадрах, подбор кадров, расстановка их по рабочим местам и т. д.);

– стратегической организации (создание инструкции, заключение договоров, установление информационных связей и т. п.);

– стратегического контроля и регулирования (оценка эффективности труда, мониторинг и оценка исполнения).

На каждой стадии должна происходить оценка соответствия мотивации и достигнутых результатов.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде, свойственное современному экономическому пространству, не может не отражаться в системе управления персоналом и поэтому стратегический менеджмент в данной сфере должен преследовать одну цель как приоритетную – вызывать желание у работников работать в организации постоянно и стремиться к максимальной реализации всех своих трудовых возможностей на основе создания системы непрерывного совершенствования (СНС). Для внедрения СНС в практику управления необходимо:

1. Сформулировать стратегию и ознакомить с ней персонал.
2. Определить основные сферы деятельности каждого работника и способы роста его профессиональности в будущем.
3. Разработать программы процесса повышения качества работ.
4. Создать условия для выявления индивидуальных результатов труда в общей успех организации и развития инновационных идей.
5. Разрабатывать критерии оценки трудовых усилий персонала.

### **Список литературы**

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
3. Азоев Г. Л., Баранчев В. П. И др. Управление организацией: Учебник для студ. Вузов / А. Г. Поршнева (ред.). – 3 изд., перераб. И доп.- М.: ИНФРА- М, 2010.-715с.
4. Management innovation: correcting mistakes *Procedia Economics and finance* 23 (2015), p. 856-860 Прага, Аленова К.Т.