

## **Разработка концепции управления персоналом на предприятии с учетом его особенностей и стратегических целей**

**Денис Евгеньевич Чернышов**

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия, hr-topmanager@yandex.ru, ORCID: 0009-0001-4820-311X

**Аннотация.** В современном мире управление персоналом является неотъемлемой частью успешной работы предприятий в различных отраслях экономики. Эффективное управление персоналом способно обеспечить высокую производительность труда, улучшение качества работы, рост прибыли и обеспечение конкурентных преимуществ организации. Основными факторами, влияющими на успех управления персоналом, являются разработка и применение эффективной концепции управления персоналом. В статье рассмотрены основные подходы к формированию концепции управления персоналом на предприятии, проведен анализ различных подходов и их применимости в контексте современных требований и вызовов, с которыми сталкиваются организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом, бизнес-процесс, мотивация, результативность, производительность

**Для цитирования:** Чернышов Д.Е. Разработка концепции управления персоналом на предприятии с учетом его особенностей и стратегических целей // Экономические системы. 2024. Том 17, № 1 (64). С. 19–36. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-19-36.

Original article

## Development of the concept of personnel management at the enterprise, taking into account its characteristics and strategic goals

Denis E. Chernyshov

North-Western Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia, hr-topmanager@yandex.ru, ORCID ID: 0009-0001-4820-311X

**Abstract.** In the modern world, personnel management is an integral part of the successful operation of enterprises in various sectors of the economy. Effective human resource management can ensure high productivity, improved quality of work, increased profits and a competitive advantage for the organization. The main factors influencing the success of personnel management are the development and application of an effective personnel management concept. The article discusses the main approaches to the formation of the concept of personnel management in an enterprise, analyzes various approaches and their applicability in the context of modern requirements and challenges faced by organizations.

**Keywords:** personnel management, business process, motivation, effectiveness, productivity

**For citation:** Chernyshov D.E. Development of the concept of personnel management at the enterprise, taking into account its characteristics and strategic goals. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):19-36. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-19-36.

---

### Введение

В современном мире управление персоналом – неотъемлемая часть успешной работы предприятий в различных отраслях экономики. Эффективное управление персоналом способно обеспечить высокую производительность труда, улучшение качества работы, рост прибыли и обеспечение конкурентных преимуществ организации. Основными факторами, влияющими на успех управления персоналом, являются разработка и применение эффективной концепции управления персоналом.

Цель данной статьи – формирование концепции управления персоналом на предприятии. Для достижения поставленной цели проведен анализ различных подходов к разработке концепции управления персоналом и их применимости в контексте современных требований и вызовов, с которыми сталкиваются организации.

### Актуальность темы

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления персоналом в условиях быстро меняющегося бизнес-

окружения. Современные предприятия сталкиваются с такими вызовами, как глобализация рынков, постоянные изменения в технологиях, повышенная конкуренция и необходимость адаптации к новым требованиям рынка. Все эти факторы оказывают прямое влияние на управление персоналом и требуют разработки и применения современных концепций, способных обеспечить эффективную работу и достижение стратегических целей организации.

Кроме того, в условиях быстрого развития информационных технологий и цифровизации процессов управления важно учесть и адаптировать подходы к управлению персоналом к новым реалиям. Введение автоматизированных систем, аналитики данных и использование новых методов коммуникации сотрудников требуют постоянного обновления и развития концепции управления персоналом.

Таким образом, изучение основных подходов к формированию концепции управления персоналом на предприятии является актуальной задачей, успешное решение которой дает возможность разработать практические рекомендации по оптимальному использованию ресурсов человеческого капитала в организации. Это также позволит повысить эффективность работы персонала, улучшить мотивацию и удовлетворенность сотрудников, а также создать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую достижению стратегических целей предприятия.

Основная задача концепции управления персоналом заключается в создании системы, которая будет учитывать интересы и потребности как организации в целом, так и каждого отдельного сотрудника. Ведь именно от профессионализма, мотивации и развития персонала зависит успех и конкурентоспособность предприятия на рынке.

### ***Используемые методы***

В данной статье рассмотрено несколько основных подходов к формированию концепции управления персоналом. Это классические и современные подходы, включая функциональную, системную, ресурсно ориентированную, социотехническую и стратегическую концепции управления персоналом. Каждый из этих подходов имеет свои особенности и преимущества, и их выбор зависит от целей и особенностей организации.

Также проанализированы основные элементы концепции управления персоналом, включая планирование кадров, подбор и найм персонала, обучение и развитие, стимулирование и мотивацию, оценку и контроль эффективности, а также управление конфликтами и коммуникациями внутри организации. Каждый из этих элементов является важным для достижения эффективного управления персоналом.

В завершение статьи сделаны выводы о том, какие подходы и элементы концепции управления персоналом являются наиболее эффективными и применимыми в современных условиях. Также предложены рекомендации по разработке и внедрению концепции управления персоналом на предприятии с учетом его особенностей и стратегических целей.

Изучение основных подходов к формированию концепции управления персоналом на предприятии – важное и актуальное направление исследования. Понимание различных подходов и элементов концепции управления персоналом поможет предприятиям разработать и применить эффективные стратегии управления персоналом, способствующие достижению их стратегических целей и повышению конкурентоспособности. Активное использование различных подходов позволит организациям учитывать особенности своей деятельности, адаптироваться к изменениям во внешней среде и эффективно управлять своими ресурсами.

### **Основная часть**

Управление бизнес-процессами – это структурированный подход к улучшению процессов, используемых организациями для выполнения работ, обслуживания своих клиентов и создания бизнес-ценностей, к применению разных методов для улучшения бизнес-процесса, включающих его анализ, моделирование работы при разных сценариях, внедрение изменений, отслеживание эффективности нового процесса и постоянное улучшение своей способности управлять желаемыми бизнес-результатами. В ходе управления бизнес-процессами применяются разные методологии оптимизации, от «шести сигм» и бережливого управления до «эджайл» [1, с. 135].

Исследование бизнес-процессов по управлению персоналом, основных подходов к формированию концепции управления персоналом на предприятии – актуальная и значимая задача, поскольку эффективное управление персоналом является ключевым фактором успеха организации в современной бизнес-среде. Быстрые технологические изменения, глобализация рынков, изменения в предпочтениях и требованиях потребителей – все это требует от предприятий гибкости, адаптивности и инновационности. И именно управление персоналом становится определяющим фактором в достижении этих целей.

Один из главных вызовов в управлении персоналом – это балансирование интересов организации и потребностей сотрудников. С одной стороны, предприятию необходимо иметь эффективную систему управления персоналом, способную обеспечить высокую производительность труда, качество и прибыльность. С другой стороны, для привлечения и удержания высококвалифицированных и мотивированных сотрудников необходимо создать условия для их развития, удовлетворенности и работоспособности.

Именно обоснованная концепция управления персоналом является необходимым условием достижения этого баланса. Концепция определяет основные принципы, стратегии и подходы, которые используются в управлении персоналом, а также выстраивает взаимосвязь между различными функциями и процессами управления персоналом.

В современных условиях все более значимыми становятся современные подходы к управлению персоналом, учитывающие новые требования и вызовы. Они включают в себя такие аспекты, как гибкость, адаптивность, инновационность, управление разнообразием, развитие лидерства, учет цифровых технологий

и изменений в организационной культуре. Поэтому изучение и анализ основных подходов к формированию концепции управления персоналом крайне актуальны для современных предприятий.

На сегодняшний день общепринятая точка зрения на управление результативностью такова. Это естественный процесс, способствующий эффективному управлению отдельными сотрудниками и командами и направленный на достижение наивысшего уровня результативности деятельности организации. Соответственно, в рамках этого процесса в компании формируется общее понимание целей, которые должны быть достигнуты, и подходов к организации работы и обучению сотрудников, обеспечивающих достижение этих целей [2, с. 12].

Однако выбор концепции управления персоналом зависит от множества факторов, таких как размер предприятия, отраслевая специфика, организационная культура, стратегические цели и ресурсы. Важно учитывать контекстуальные особенности каждой организации и выбирать подход, который наилучшим образом соответствует ее потребностям и целям.

### **Классические подходы к управлению персоналом**

#### ***Подходы на основе функциональной организации***

Подходы на основе функциональной организации являются одними из классических подходов к управлению персоналом. Они основаны на разделении задач и функций на различные подразделения в организации. В такой структуре управление персоналом выполняется отделом кадров или отделом управления персоналом, который отвечает за набор, найм, оценку производительности и управление персоналом.

Один из важных аспектов подхода на основе функциональной организации – это разделение обязанностей и специализация. Каждое подразделение отвечает за свои функции и обязанности в отношении персонала. Например, отдел кадров занимается набором персонала, проведением интервью, проверкой на соответствие компетенций и оформлением документов.

Однако подход на основе функциональной организации имеет свои ограничения. В такой структуре может возникать изоляция между различными подразделениями, что затрудняет координацию и совместное взаимодействие. Кроме того, в этом подходе управление персоналом может ограничиваться преимущественно административными задачами и не всегда уделяться должное внимание стратегическим аспектам развития персонала [3, с. 190]. В контексте функциональной организации руководители и руководители отделов играют роль «учителей», которые направляют и воспитывают сотрудников в соответствии с заданными процедурами и стандартами.

#### ***Научный подход к управлению персоналом***

Научный подход к управлению персоналом основан на применении принципов научного менеджмента, разработанных Фредериком Тейлором и его последователями. Он стремится к улучшению производительности и эффективности

путем научного анализа рабочих процессов, определения оптимальных методов и стандартизации труда.

В рамках научного подхода к управлению персоналом особое внимание уделяется определению наиболее эффективных методов выполнения работы и научно обоснованному распределению обязанностей и ответственности между сотрудниками. Анализ рабочих процессов и установление стандартов производительности труда позволяет оптимизировать трудовые процессы и достичь более эффективного использования ресурсов организации. В рамках научного подхода также проводятся исследования, направленные на определение оптимальных условий труда, улучшение рабочей среды и повышение удовлетворенности сотрудников.

Однако научный подход к управлению персоналом также имеет свои ограничения. Критики указывают на то, что он часто пренебрегает человеческим фактором и сосредоточен на оптимизации рабочих процессов и достижении максимальной производительности труда. Это может привести к игнорированию индивидуальных потребностей и мотиваций сотрудников, что может отрицательно сказаться на эффективности их деятельности и удовлетворенности работой.

### ***Административный подход к управлению персоналом***

Административный подход к управлению персоналом связан с организационной иерархией и сосредоточен на выполнении административных процедур и процессов управления персоналом. В рамках этого подхода основное внимание уделяется соблюдению правил и политик организации, контролю выполнения задач и регламентированных процессов.

Одними из важных элементов административного подхода являются разработка и применение различных политик, процедур и правил, которые регулируют трудовые отношения в организации. Например, это может включать разработку правил найма, процедур оценки производительности труда, установление системы вознаграждений и т. д. В рамках административного подхода также проводятся административное планирование и контроль деятельности персонала.

Однако критики административного подхода указывают на то, что он может быть слишком жестким и бюрократичным, что может приводить к ограничениям в гибкости и инновационности организации. Кроме того, сосредоточенность на административных процедурах может зависеть от личностных факторов и индивидуальных потребностей сотрудников, что может негативно сказаться на их мотивации и удовлетворенности работой.

Таким образом, классические подходы к управлению персоналом, включающие подходы на основе функциональной организации, научный и административный подходы имеют свои преимущества и ограничения. Каждый из них предлагает определенные инструменты и методы для управления персоналом в организации. Однако современные требования к управлению персоналом все больше подчеркивают необходимость гибкости, адаптивности и внимания к индивидуальным потребностям сотрудников.

## **Современные подходы к управлению персоналом**

### ***Стратегический подход к управлению персоналом***

Стратегический подход к управлению персоналом – один из ключевых современных подходов, который заключается в тесной связи между стратегическими целями организации и управлением персоналом. В этом подходе управление персоналом рассматривается как стратегическая функция, которая вносит существенный вклад в достижение целей и успешность организации.

Основной идеей стратегического подхода к управлению персоналом является выстраивание такой системы управления, которая способствует максимальной эффективности персонала в достижении стратегических целей организации. Это включает выявление ключевых компетенций и навыков, необходимых для реализации стратегии, разработку программ набора и развития персонала, создание мотивационных систем, которые стимулируют достижение стратегических показателей.

Один из инструментов стратегического подхода – это стратегическое планирование персонала. Оно включает в себя анализ внешней среды, определение ключевых требований и потребностей организации, а также разработку стратегий по найму, развитию и удержанию персонала, которые будут наилучшим образом соответствовать стратегическим целям.

### ***Компетенционный подход к управлению персоналом***

Компетенционный подход к управлению персоналом акцентирует внимание на компетенциях и навыках сотрудников, необходимых для успешного выполнения задач и достижения целей организации. В этом подходе управление персоналом сосредоточено на выявлении, развитии и оценке компетенций сотрудников.

Компетенции определяются как комбинация знаний, навыков и характеристик личности, которые необходимы для успешного выполнения работы. В компетенционном подходе управление персоналом ставит перед собой задачу определения ключевых компетенций, которые наиболее важны для достижения целей организации и успешного выполнения задач. Для этого проводится анализ должностных обязанностей и выделяются необходимые компетенции для каждой должности или группы должностей.

Одним из инструментов компетенционного подхода является процесс оценки компетенций сотрудников. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника в контексте требуемых компетенций. На основе полученных результатов можно разработать индивидуальные планы развития, которые направлены на повышение компетенций сотрудников и их адаптацию к меняющимся требованиям организации [4, с. 134].

Компетенционный подход также подразумевает создание системы управления персоналом, которая базируется на компетенциях. Это может включать разработку программ обучения и развития, которые направлены на развитие необходимых компетенций у сотрудников. Кроме того, важный аспект компетен-

ционного подхода – управление компетенциями на уровне организации, т. е. разработка стратегии набора персонала с необходимыми компетенциями и управление талантами с учетом компетенций.

### ***Системный подход к управлению персоналом***

Системный подход к управлению персоналом основан на понимании организации как сложной системы, в которой различные элементы и процессы взаимосвязаны и влияют друг на друга. В рамках этого подхода управление персоналом рассматривается как часть общей системы управления организацией.

Системный подход предполагает рассмотрение организации и ее персонала в контексте взаимосвязей между различными элементами. Это включает анализ взаимодействия между отделами и подразделениями организации, а также влияния внешней среды на управление персоналом.

Один из инструментов системного подхода – это управление процессами. Управление персоналом рассматривается как один из процессов организации, который взаимодействует с другими процессами и влияет на их эффективность и результативность. В рамках системного подхода осуществляется моделирование и оптимизация процессов управления персоналом в целях повышения их эффективности и эффективности организации в целом. Это может включать анализ и оптимизацию процессов найма, адаптации новых сотрудников, обучения и развития, оценки производительности, мотивации и вознаграждения, управления карьерой и других процессов, связанных с персоналом.

Кроме того, системный подход к управлению персоналом уделяет особое внимание взаимосвязи и взаимодействию между людьми в организации. Распределение ролей, коммуникация, сотрудничество и синергия между сотрудниками рассматриваются как ключевые факторы успешного управления персоналом. В этом контексте особое внимание уделяется развитию командной работы, формированию эффективных рабочих групп и созданию благоприятной корпоративной культуры, способствующей сотрудничеству и совместной работе.

Системный подход также предполагает использование информационных технологий и систем управления персоналом для обеспечения эффективного функционирования и координации персональных процессов. Автоматизация рутинных операций, хранение и анализ данных о персонале, электронный документооборот и другие инструменты позволяют сократить временные и ресурсные затраты на управление персоналом и повысить его эффективность.

В целом современные подходы к управлению персоналом, такие как стратегический, компетенционный и системный, призваны обеспечить более эффективное использование человеческих ресурсов в организации и достижение стратегических целей. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и специфические инструменты, но их успешная реализация требует грамотного планирования, координации и адаптации к особенностям конкретной организации и ее окружения.

Отметим, что стратегический, компетенционный и системный подходы к управлению персоналом в значительной степени основаны на признании ограниченности и необходимости непрерывного развития.

### **Ресурсно ориентированная и социотехническая концепции управления персоналом**

Ресурсно ориентированная и социотехническая концепции управления персоналом представляют собой важные рамки и принципы, которые учитывают как ресурсный, так и социальный аспекты организации и управления персоналом. Рассмотрим сущность и принципы ресурсно ориентированной и социотехнической концепций.

#### ***Ресурсно ориентированная концепция управления персоналом***

Сущность ресурсно ориентированной концепции состоит в ориентации на развитие и эффективное использование ресурсов; управление персоналом рассматривается как важный ресурс организации; выстраивается непосредственная взаимосвязь между управлением персоналом и достижением стратегических целей.

Принципы ресурсно ориентированной концепции управления персоналом:

- подбор и развитие персонала с учетом потребностей организации;
- управление талантами и выявление скрытых резервов;
- привлечение и удержание квалифицированных сотрудников;
- создание благоприятной организационной культуры и климата.

#### ***Социотехническая концепция управления персоналом***

Сущность социотехнической концепции состоит в ориентации на взаимодействие между технологией и социальной системой, распределение задач между людьми и автоматизированными системами, стимулирование взаимодействия, коммуникации и сотрудничества в организации.

Принципы социотехнической концепции управления персоналом:

- адаптация технологии к потребностям и способностям персонала;
- участие сотрудников в процессе принятия решений;
- управление изменениями и развитием организации;
- создание гибкой и адаптивной организационной структуры.

Можно выявить несколько значимых взаимосвязей между ресурсно ориентированной и социотехнической концепциями, а именно:

1. *Общие принципы и цели:* обе концепции ориентированы на эффективное использование ресурсов организации, стремятся к гармоничному взаимодействию между людьми и технологией, уделяют внимание развитию персонала и созданию благоприятной организационной среды.

2. *Комплементарность и взаимодополняемость:* ресурсно ориентированная концепция управления персоналом предоставляет ресурсы и инструменты для реализации социотехнической концепции; социотехническая концепция обеспе-

чивает социальные и технические условия для успешного внедрения ресурсно-ориентированной концепции.

3. *Примеры практической реализации:* применение ресурсно ориентированной концепции при разработке персональных планов развития сотрудников с учетом социотехнической среды; использование социотехнической концепции для определения оптимального распределения ресурсов в организации.

Подведя предварительные итоги по данному разделу, принимаем во внимание следующее: ресурсно ориентированная концепция подчеркивает важность эффективного использования ресурсов, включая персонал, для достижения стратегических целей организации. В свою очередь, социотехническая концепция учитывает взаимодействие между технологией и социальной системой, ставя целью гармоничное сочетание людей и технологии.

Таким образом, ресурсно ориентированная и социотехническая концепции управления персоналом представляют собой современные подходы, которые учитывают как ресурсный, так и социальный аспекты организации. Они основаны на принципах, которые подчеркивают важность эффективного использования ресурсов, гармоничного взаимодействия между людьми и технологией, учета ценности человека и его целостности. Комбинирование этих концепций позволяет организациям достичь оптимального использования персонала, создать благоприятную рабочую среду, развивать потенциал сотрудников и достигать стратегических целей.

Практическая реализация ресурсно ориентированной и социотехнической концепций может осуществляться через внедрение соответствующих практик и стратегий управления персоналом. Это включает разработку программ по подбору и развитию персонала, создание гибких и адаптивных организационных структур, участие сотрудников в принятии решений, управление изменениями и развитием организации.

Важно отметить, что успешная реализация этих концепций требует учета уникальных особенностей каждой организации и их адаптации к контексту работы. Кроме того, постоянное развитие и обновление практик управления персоналом – неотъемлемая часть успешного функционирования организации.

Соблюдение стандартов корпоративного управления способствует совершенствованию процесса принятия решений, что может оказать существенное влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности компаний на всех уровнях. Качественное корпоративное управление регулирует все бизнес-процессы, происходящие в компании, что способствует росту оборота и прибыли при одновременном снижении объема необходимых капитальных вложений [5, с. 12].

Таким образом, ресурсно ориентированная и социотехническая концепции управления персоналом представляют собой современные подходы, которые помогают организациям эффективно использовать свои ресурсы, создавать гармоничную рабочую среду и достигать стратегических целей. Их основные принципы и ценности соответствуют философским идеям о ценности человека, гармонии

и развитии индивидуального потенциала. Практическая реализация этих концепций требует системного подхода, учета особенностей организации и постоянного развития практик управления персоналом.

### **Элементы концепции управления персоналом**

#### ***Процессы подбора и найма персонала***

Процессы подбора и найма персонала – это первый шаг в формировании эффективной команды. Целью этих процессов является привлечение наиболее подходящих кандидатов, которые имеют необходимые навыки, знания и опыт для выполнения задач, связанных с определенной должностью. Важно учитывать как технические квалификации, так и соответствие ценностям и культуре организации. Процессы подбора и найма могут включать различные методы, такие как интервью, ассессменты, проверку референций и прочие средства оценки кандидатов.

В современной организации процесс подбора и найма персонала – важная составляющая эффективного управления персоналом. Он включает в себя различные этапы, начиная от определения потребностей в персонале и составлении требований к кандидатам, до привлечения, оценки и выбора подходящих кандидатов.

Необходимо учитывать не только профессиональные навыки, но и соответствие ценностям, корпоративной культуре и целям организации. Джим Коллинз в книге «Стратегия и структура» подчеркивает важность правильного подбора персонала: «Успешные лидеры понимают, что ключевым моментом является подбор людей, которые разделяют ценности и видение организации и способны их реализовать» [6, с. 187].

#### ***Оценка и развитие персонала***

Оценка и развитие персонала направлены на определение сильных и слабых сторон сотрудников, а также на разработку программы развития, которая поможет им сформировать необходимые навыки и достичь лучших результатов в работе. Оценка может включать как формальные процедуры, такие как ежегодные аттестации и оценки производительности, так и менее формальные методы, такие как обратная связь и самооценка. Развитие персонала может осуществляться через обучение, тренинги, менторство и другие формы поддержки развития. «Развивать людей – значит довериться им, предложить им задачи, в которых они будут высоко мотивированы и призваны достигать выдающихся результатов», – отмечает Питер Друкер [7, с. 11].

#### ***Мотивация и стимулирование персонала***

Мотивация и стимулирование персонала играют ключевую роль в достижении высокой производительности труда и удовлетворенности сотрудников. Эффективные методы мотивации могут включать финансовые стимулы, признание достижений, возможности карьерного роста, интересные проекты и задачи, создание благоприятной рабочей среды и многое другое. Важно учитывать индивиду-

альные потребности и предпочтения сотрудников, чтобы создать персонализированные подходы к мотивации. Прежде чем предоставить сотрудникам какие-либо льготы, нужно проанализировать их потребности. По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот [8, с. 207]. «Мотивация – это ключ к успеху. Когда сотрудники чувствуют, что их работа важна и приносит результаты, они становятся более преданными и продуктивными», – отмечает Фредерик Герцберг [9, с. 95].

### ***Управление производительностью персонала***

Управление производительностью персонала направлено на определение и достижение поставленных целей и ожиданий в отношении работы сотрудников. Это включает установление конкретных целей и ожиданий, регулярную оценку производительности, обратную связь и поддержку в достижении этих целей.

Способность адаптировать свое поведение к изменяющимся обстоятельствам – суть высокой производительности. Улучшение показателей – это оценка требований ситуации, изучение вашего нынешнего поведения, чтобы определить, соответствует ли оно тому, что вы делаете для достижения цели. Люди меняют свое поведение или когда видят свет, или когда чувствуют жару. Изменения являются непрерывным, но постепенным; все вокруг меняется незаметно, но постоянно. По мере изменений требований работы (технологии, конкуренция, цели, ресурсы, ответственность, профессиональные навыки, знания и т. д.) должно меняться и поведение человека, чтобы соответствовать этим требованиям [10, с. 31].

Управление производительностью может осуществляться с помощью системы ключевых показателей эффективности (KPI), регулярных обзоров производительности, установления индивидуальных планов развития и многого другого. Важно также предоставлять сотрудникам возможности для самооценки и саморазвития, чтобы они могли активно участвовать в управлении своей производительностью. Цитата из работы Питера Друкера «Практика менеджмента» подчеркивает важность управления производительностью: «Управление производительностью предполагает постоянное стремление к улучшению результатов, эффективному использованию ресурсов и высоким стандартам качества» [11, с. 211].

### ***Корпоративная культура и лидерство***

Корпоративная культура и лидерство – неотъемлемые элементы управления персоналом. Корпоративная культура определяет ценности, нормы и общепринятые способы поведения в организации. Она может включать такие аспекты, как коллективные убеждения, этика, стиль руководства, коммуникация и многое другое. Лидерство играет решающую роль в формировании и поддержании корпоративной культуры. Лидеры должны быть вдохновляющими и эмпатичными, устанавливать пример и руководить сотрудниками в соответствии с ценностями и целями организации. Эдгара Шейн в книге «Культура и лидерство организации» выделяет важность корпоративной культуры: «Корпоративная культура

определяет, как мы здесь работаем, каких ценностей мы придерживаемся и как взаимодействуем друг с другом и с внешним миром» [12, с. 305].

Лидерство также играет важную роль в формировании и развитии персонала. Уоррен Беннис в работе «Управление и лидерство» подчеркивает значимость лидерских качеств в управлении персоналом: «Лидеры вдохновляют, мотивируют и создают условия для успеха своих сотрудников, помогая им раскрыть свой потенциал и достигнуть высоких результатов» [13, с. 78].

Элементы концепции управления персоналом являются важными составляющими эффективного управления персоналом в современной организации. Процессы подбора и найма персонала, оценка и развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, управление производительностью персонала, а также корпоративная культура и лидерство – все эти элементы взаимосвязаны и влияют на эффективность работы персонала и достижение целей организации.

Правильно организованные процессы подбора и найма персонала позволяют привлечь квалифицированных и талантливых сотрудников, которые соответствуют ценностям и видению организации. Оценка и развитие персонала способствуют повышению профессиональных навыков и компетенций сотрудников, а также создают условия для их личностного роста. Мотивация и стимулирование персонала играют ключевую роль в поддержании высокой мотивации и преданности сотрудников, что способствует повышению производительности. Управление производительностью персонала направлено на оптимизацию результативности работы сотрудников и достижение поставленных целей организации. Корпоративная культура и лидерство определяют ценности, нормы и общепринятые способы поведения в организации, влияя на мотивацию и эффективность сотрудников.

Все эти элементы взаимосвязаны и требуют системного и целенаправленного подхода со стороны руководства организации. Важно учитывать современные тенденции и принципы управления персоналом, а также индивидуальные особенности и потребности сотрудников, чтобы создать благоприятную и продуктивную рабочую среду.

Таким образом, концепция управления персоналом, включающая элементы подбора и найма, оценки и развития, мотивации и стимулирования, управления производительностью, а также корпоративной культуры и лидерства, представляет собой комплексный подход к управлению персоналом, основанный на учете ресурсов, социотехническом взаимодействии и философских принципах.

Взаимосвязь между всеми элементами концепции управления персоналом заключается в том, что они взаимодействуют и влияют друг на друга. Процессы подбора и найма персонала определяют качество и состав команды, которая затем подвергается оценке и развитию. Развитие персонала и мотивация способствуют повышению производительности, что является основой для управления производительностью персонала. Все эти аспекты основываются на корпоративной культуре, которая, в свою очередь, поддерживается эффективным лидерством.

В целом элементы концепции управления персоналом обеспечивают основу для создания эффективной и продуктивной рабочей среды. Их взаимосвязь

и взаимодействие позволяют управлять персоналом таким образом, чтобы достигать поставленных целей организации, развивать потенциал сотрудников и поддерживать устойчивый рост организации. Однако успешное применение этих элементов требует системного подхода и грамотного управления.

Для эффективного управления персоналом необходимо разработать стратегический план, определяющий цели и приоритеты организации в отношении персонала. Этот план должен учитывать особенности бизнеса, изменения внешней среды и потребности сотрудников. Подбор и найм персонала должны быть основаны на четких критериях и профессиональной оценке кандидатов. Процессы найма должны быть прозрачными, справедливыми и эффективными.

Оценка и развитие персонала должны быть регулярными и систематическими. Методы оценки должны быть объективными и основаны на конкретных показателях производительности. Результаты оценки должны использоваться для разработки индивидуальных планов развития, которые поддерживают рост и достижение потенциала сотрудников. Обратная связь и поддержка со стороны руководства играют важную роль в процессе развития персонала.

Мотивация и стимулирование персонала требуют гибкого и дифференцированного подхода. Различные сотрудники могут быть мотивированы разными факторами, поэтому необходимо учитывать индивидуальные предпочтения и потребности. Финансовые вознаграждения, возможности карьерного роста, признание и поощрение достижений – все это может служить источниками мотивации. Важно также создавать положительную рабочую атмосферу, где сотрудники чувствуют себя ценными и важными для организации.

Управление производительностью персонала основывается на установлении ясных целей, регулярной оценке и обратной связи. Руководители должны быть активно вовлечены в процесс управления производительностью, устанавливать ожидания и обеспечивать поддержку сотрудникам. Эффективная система ключевых показателей эффективности и систематические обзоры помогут отслеживать прогресс и достижения целей производительности. Важно также предоставлять обратную связь сотрудникам, чтобы они могли осознавать свои сильные стороны и области для улучшения.

Корпоративная культура и лидерство – основа успешного управления персоналом. Корпоративная культура должна отражать ценности организации, создавать благоприятную рабочую среду и поддерживать коллективный дух. Лидеры должны выступать в качестве образцов исходя из этих ценностей, проявлять эмпатию и умение вдохновлять сотрудников. Они должны обладать навыками коммуникации, делегирования и руководства, чтобы создать эффективную и сотрудничающую команду.

## **Заключение**

В данной статье были рассмотрены различные аспекты управления персоналом и его концепции. Исследованы классические подходы, современные подходы, элементы концепции управления персоналом, а также вызовы и тенденции в этой области.

На основе проведенного исследования сделаем некоторые выводы:

1. Управление персоналом является ключевой функцией в организации, которая направлена на достижение стратегических целей и обеспечение конкурентоспособности.

2. Классические подходы к управлению персоналом, основанные на функциональной организации, научном подходе и административном подходе, имеют свои преимущества и ограничения. Они помогли сформировать основы управления персоналом, но современные подходы призваны учитывать сложности современного бизнес-мира.

3. Современные подходы к управлению персоналом, включая стратегический, компетенционный и системный подходы, акцентируют внимание на стратегическом выравнивании персонала, развитии его навыков и компетенций, а также на создании поддерживающей организационной культуры.

4. Важными элементами концепции управления персоналом являются процессы подбора и найма персонала, оценка и развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, управление производительностью персонала, а также корпоративная культура и лидерство.

### ***Рекомендации для предприятий по формированию концепции управления персоналом***

Исходя из проведенного анализа и исследования, мы рекомендуем предприятиям принять во внимание следующие аспекты при формировании концепции управления персоналом:

1. Стратегическое выравнивание. Разработайте стратегический подход, который будет учитывать цели и потребности организации, а также обеспечит соответствующую структуру и культуру для эффективного управления персоналом.

2. Развитие компетенций. Инвестируйте в развитие навыков и компетенций персонала, чтобы они могли успешно выполнять свои задачи и приспосабливаться к изменяющимся требованиям бизнеса. Обратите внимание на процессы оценки и развития персонала, которые помогут идентифицировать сильные стороны и потенциал сотрудников.

3. Мотивация и стимулирование. Разработайте систему мотивации и стимулирования, которая будет учитывать разнообразные потребности и мотивы сотрудников. Используйте различные инструменты, такие как финансовые вознаграждения, признание достижений, развитие карьеры и возможности для саморазвития.

4. Управление производительностью. Внедрите систему управления производительностью, которая будет опираться на четкие цели, обратную связь и регулярные оценки. Установите механизмы для учета индивидуальных достижений и содействия росту производительности персонала.

5. Корпоративная культура и лидерство. Создайте положительную корпоративную культуру, основанную на ценностях и принципах организации. Разрабо-

тайте эффективную систему лидерства, которая будет поощрять развитие лидерских навыков и способствовать сотрудничеству и вовлеченности сотрудников.

Рекомендации для предприятий в формировании концепции управления персоналом включают стратегическое выравнивание, развитие компетенций, мотивацию и стимулирование, управление производительностью, а также создание положительной корпоративной культуры и эффективной системы лидерства. Эти рекомендации помогут организациям строить успешные и устойчивые команды, достигать высоких результатов и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка [14, с. 70].

Управление персоналом – это непрерывный процесс, требующий внимания и развития. Важно помнить, что люди – ключевой ресурс любой организации и эффективное управление персоналом является основой для достижения успеха и устойчивого развития. Организации должны стремиться к постоянному совершенствованию своих подходов и практик в области управления персоналом, учитывая современные вызовы и тенденции.

Технологические изменения и цифровизация HR-процессов представляют собой важную тенденцию, которая оказывает влияние на управление персоналом. Применение современных информационных технологий и систем управления персоналом может повысить эффективность процессов подбора, найма, оценки и развития персонала.

Глобализация и межкультурное управление персоналом становятся все более значимыми в современном бизнесе. Организации сталкиваются с необходимостью управления многонациональными и межкультурными командами, преодоления языковых и культурных барьеров, адаптации к различным местным контекстам и правовым нормам [15, с. 170].

Гибкие формы трудоустройства и управления персоналом становятся все более популярными в современном мире. Организации прибегают к аутсорсингу, фрилансу, временному трудоустройству и другим гибким моделям работы [16, с. 127–128]. Управление такими формами трудоустройства требует особого внимания к координации, коммуникации и мотивации сотрудников. Управление изменениями и адаптация к новым условиям становятся неотъемлемой частью процесса управления персоналом. Быстро меняющаяся бизнес-среда, новые технологии и требования рынка требуют гибкости и способности организации приспособиться к переменам.

Все эти вызовы и тенденции требуют от предприятий активного и целеустремленного подхода к управлению персоналом. Организации должны быть готовы адаптироваться к новым условиям, инвестировать в развитие своих сотрудников, эффективно использовать технологии и строить гибкие и адаптивные структуры и процессы управления персоналом.

В заключение отметим, что управление персоналом играет ключевую роль в успехе любой организации. Построение концепции управления персоналом позволяет организациям осознать важность эффективного управления своими людскими ресурсами. От классических подходов до современных тенденций –

каждый элемент этой концепции вносит свой вклад в формирование успешной организации. С учетом изменений в бизнес-среде и новых вызовов предприятия должны постоянно адаптироваться и развиваться в области управления персоналом. Формирование концепции управления персоналом, основанной на классических и современных подходах, элементах концепции и учете вызовов и тенденций, поможет организациям эффективно управлять своим персоналом и достигать поставленных целей. Рассмотренные мысли философов и авторов книг по управлению персоналом свидетельствуют, что управление персоналом – не только технический процесс, но и философская, и гуманитарная задача. Философия предоставляет ценные инсайты в этические, моральные и гуманитарные аспекты управления персоналом. Понимание философских принципов и идей великих умов помогает расширить наше понимание управления персоналом, показывает его глубину и значимость в контексте организации и общества в целом.

### Список источников

1. Совершенствование бизнес-процессов в компании / В.В. Великороссов [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1, № 5. С. 124–140.
2. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: система оценки результатов в действии. М. : Альпина Паблишер, 2011. 250 с.
3. Никитин А.И. Концепция управления персоналом на промышленном предприятии: Теория и методология. М. : ИНФРА-М, 2017. 352 с.
4. Дадаков И.Г. Концепция управления персоналом на предприятии: опыт и перспективы. М. : Финики, 2012. 192 с.
5. Корпоративный менеджмент / В.В. Великороссов [и др.] ; под общ. ред. В. В. Великороссова. М. : КноРус, 2023. 202 с.
6. Коллинз Дж. Стратегия и структура: выбор пути в долгосрочный успех. М. : Альпина Паблишер, 2011. 349 с.
7. Друкер П. Управление профессионалами // Бухгалтерский управленческий учет. 1996. № 7. С. 11–19.
8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. 8-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2017. 321 с.
9. Герцберг Ф. Мотивация к труду. М. : Практика, 2008. 211 с.
10. Стюарт-Котце Р. Результативность: секреты эффективного поведения. М. : Альпина Паблишер, 2012. 280 с.
11. Друкер П. Практика менеджмента. М. : Вильямс, 2009. 432с.
12. Шейн Э. Теория и практика менеджмента. Организационная культура и лидерство. М. : Питер, 2002. 336 с.
13. Беннис У. Становление лидера. М. : Фонд социопрогностических исследований «Тренды», 2007. 278 с.
14. Горбунова М.А. Управление персоналом : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2017. 264 с.
15. Ковальчук Ю.В., Гущина Л.И., Гордиенко Е.Г. Управление персоналом: концепции, методы, технологии. М. : Юрайт, 2018. 243 с.
16. Белова Л.Т. Виртуальная трудовая миграция высококвалифицированных специалистов и онлайн-рынок труда // Экономические системы. 2022. Т. 15, № 4 (59). С. 122–131.

## References

1. Improving business processes in a company / V.V. Velikorossov [et al.]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and management: problems, solutions*. 2023;1(5):124-140. (In Russ.).
2. Armstrong M., Baron A. Performance management: a performance assessment system in action. Moscow : Alpina Publisher, 2011. 250 p. (In Russ.).
3. Nikitin A.I. The concept of personnel management at an industrial enterprise: theory and methodology. Moscow : INFRA-M, 2017. 352 p. (In Russ.).
4. Dadakov I.G. The concept of personnel management at an enterprise: experience and prospects. Moscow : Finiki, 2012. 192 p. (In Russ.).
5. Corporate management / V.V. Velikorossov [et al.] ; ed. by V.V. Velikorossova. Moscow : KnoRus, 2023. 202 p. (In Russ.).
6. Collins J. Strategy and structure: choosing the path to long-term success. Moscow: Alpina Publisher, 2011. 349 p. (In Russ.).
7. Drucker P. Management of professionals. *Buhgalterskij upravlencheskij uchet = Management Accounting*. 1996;(7):11-19. (In Russ.).
8. Vetluzhskikh E. Motivation and remuneration. Tools. Techniques. Practice. 8th ed. Moscow : Alpina Publisher, 2017. 321 p. (In Russ.).
9. Herzberg F. Motivation to work. Moscow : Praktika, 2008. 211 p. (In Russ.).
10. Stewart-Kotze R. Effectiveness: Secrets of effective behavior. Moscow : Alpina Publisher, 2012. 280 p. (In Russ.).
11. Drucker P. Management practice. Moscow : Williams, 2009. 432 p. (In Russ.).
12. Shane E. Theory and practice of management: organizational culture and leadership. Moscow : Peter House, 2002. 336 p. (In Russ.).
13. Bennis U. Becoming a leader. Moscow : Foundation for Socio-Prognostic Research. «Trends», 2007. 278 p. (In Russ.).
14. Gorbunova M.A. Personnel management : textbook. Moscow : KNORUS, 2017. 264 p. (In Russ.).
15. Kovalchuk Yu.V., Gushchina L.I., Gordienko E.G. Personnel management: concepts, methods, technologies. Moscow : Yurayt, 2018. 243 p. (In Russ.).
16. Belova L.T. Virtual labor migration of highly qualified specialists and the online labor market. *Ekonomicheskie sistemy = Economic Systems*. 2022;15(4(59)):122-131. (In Russ.).

## Информация об авторе / Information about the author

Д.Е. Чернышов – аспирант.

D.E. Chernyshov – Ph.D. student.

Статья поступила в редакцию 12.02.2024, одобрена после рецензирования 28.02.2024; принята к публикации 05.03.2024.

The article was submitted 12.02.2024; approved after reviewing 28.02.2024; accepted for publication 05.03.2024.