



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка философии и концепции управления персоналом  
современной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

89 % авторского текста


Работа рекомендована к защите

«4» декабря 2024 г.

И.о. зав. кафедрой Э,УиП

  
Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Андреева Елизавета Сергеевна 

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,  
доцент

Шишкина Екатерина Владимировна

Челябинск

2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ФИЛОСОФИИ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
1.1. Основные направления и трудности философии и концепции современной организации.....	9
1.2. Функции, принципы и методы философии и концепции управления персоналом в организации.....	20
1.3. Условия разработки философии и концепции в управлении персоналом организации.....	32
Выводы по Главе 1 .....	39
<b>ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ ФИЛОСОФИИ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОСТАНАЙСКОГО СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ АКАДЕМИКА ЗУЛХАРНАЙ АЛДАМЖАР)</b>	
2.1. Анализ процесса управления персоналом в организации «Костанайский социально технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар» .....	41
2.2. Внедрение условий по совершенствованию философии и концепции управления персоналом в организации «Костанайский социально технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар» .....	50
2.3. Результаты исследования.....	56
Выводы по Главе 2.....	60
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	63
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Философия организации - это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений с персоналом, система ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом, подчиненных глобальной цели организации. Приверженность философии гарантирует успех и благополучие в отношениях с персоналом и, как следствие, эффективное развитие организации.

Философия организации дает объяснение существованию и деятельности организации, она дает представление об управлении персоналом и фундаментальных идеях о том, какой должна быть сама организация.

Актуальность данной темы обусловлена тем что современная «школа» философии организации, а значит, и управления персоналом находится на этапах активного развития. Она требует исследований, наработок, проверенных и эффективных методик. Это позволило бы ускорить темпы развития управления персоналом, и как следствие, наиболее рационально использовать время и разнообразные ресурсы (в том числе и трудовые).

Но в то же время большое количество компаний и организаций не уделяют должного внимания философии управления персоналом, считая персонал вспомогательной составляющей. Это ошибка, поскольку люди являются, по крайней мере, частью организации и все больше частью конечного продукта, за который организация получает деньги от потребителя. Концентрация внимания на философию управления человеческими ресурсами меняет цели управления, функции и структуру соответствующих служб в организации. Эффективность управления персоналом, наиболее полное исполнение поставленных целей во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом организации, знание концепции ее функционирования, предпочтение наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Следовательно, формирование эффективной философии системы управления персоналом - одна из важнейших и актуальных задач современного менеджмента.

В этом плане актуальность выбранной темы очевидна. В настоящее время наиболее остро стоит вопрос управления персоналом организации, поскольку каждая организация старается максимально оптимизировать свою деятельность, сделать ее более эффективной, что определяет практическую актуальность и значимость работы.

**Объектом исследования** является система управления персоналом как элемент общей системы управления организацией.

**Предметом исследования** является философия и концепция управления персоналом в современных организациях

**Целью диссертационного исследования** является теоретическое обоснование и экспериментальная работа по внедрению философии и концепции управления персоналом в организации (на примере Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар).

Для достижения данной цели, были поставлены следующие **задачи**:

- Изучить основные направления и трудности философии, и концепции современной организации;
- Рассмотреть функции, принципы и методы управления персоналом в организации;
- Проанализировать условия разработки философии и концепции в управлении персоналом организации
- Проанализировать процесс управления персоналом в организации
- Разработать рекомендации по совершенствованию философии и концепции управления персоналом в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар
- Проанализировать результаты исследования по внедрению философии и концепции управления персоналом в организации (на примере Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар)

**Гипотеза исследования:** качества процесса управления персоналом в организации повысится если будут реализованы:

- Направленность на проектный подход в управлении персоналом организации;
- Интеграция и связь в системе управления персоналом;
- Использование усовершенствованной философии управления персоналом в организации.

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

- 1) теоретические – анализ научной и научно-методической литературы, структурно-функциональный анализ объекта и предмета исследования;
- 2) эмпирические – практическая проверка условий, социологические методы (опросы, анкетирование); наблюдение, беседа, изучение рабочей документации, систематизация и обобщение данных исследования.

**Теоретические основы исследования:** Развитием теории исследования систем управления занимались и продолжают её совершенствовать учёные В. М. Мишин, С. Л. Гольдштейн, К. В. Балдин, А. В. Демидова, В. В. Кафидов, В. И. Коробко, А. Я. Кибанов, В. И. Мухин, З. М. Макашева, М. С. Мотышина, Е. Б. Моргунов, А. С. Малин, В. Маслов, Д. Я. Райгородский, В. В. Глущенко, Э. М. Коротков, Ю.Г. Одегова, Ф. Хайзе П.В, Журавлева, Р. Уотерманом, Т. Питерсом, И. Ансоффом, П. Друкером, и др; подходы в управлении персоналом исследовались в работах Казахстанского ученого, доктора экономических наук Г.Т. Лесбаева; классические теории в управлении персоналом исследовались (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Гастев, П. Керженцев); теории человеческих отношений (Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк).

**Теоретическая значимость** данного исследования заключается в теоретических аспектах разработки философии и концепции управления персоналом современной организации а) раскрытие новых теоретических

перспектив; б) дополнение существующей теории; в) системный анализ теоретических основ; г) адаптация теорий к современной организационной среде.

**Практическая значимость** работы состоит во внедрении усовершенствованной философии и концепции управления персоналом в организации Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар а) направленность на проектный подход в управлении персоналом организации; б) интеграция и связь в системе управления персоналом; в) использование усовершенствованных условий управления персоналом в организации.

#### **Этапы исследования:**

**2021-2022 год** - выбор темы и изучение литературы, разработка примерного плана и основных вопросов. На этом этапе определяется тема выпускной квалификационной работы. Выбор темы может зависеть от интересов, актуальности проблемы или направления развития науки.

Проводится обширный обзор литературы по выбранной теме, выявляются ключевые концепции, теории и результаты предыдущих исследований. Этот этап позволяет определить текущее состояние знаний в области и выявить возможные пробелы для заполнения.

Создается примерный план будущей работы, выделяются основные разделы и ключевые вопросы. Это помогает структурировать исследование и определить направление дальнейших шагов.

**2022-2023 год** - сбор, анализ и обобщение материалов по теме, формулирование основных положений и практических выводов. Основное внимание уделяется сбору данных и информации, необходимых для решения поставленных вопросов и достижения целей исследования. Это может включать в себя проведение экспериментов, анкетирование, интервью, а также анализ существующих данных.

Полученные данные подвергаются анализу с использованием соответствующих методов исследования. Идентификация основных

закономерностей, тенденций и особенностей, а затем обобщение полученных результатов.

На основе анализа и обобщения данных формулируются основные теоретические положения и практические выводы, которые будут представлены в выпускной квалификационной работе.

**2023-2024** год - оформление выпускной квалификационной работы, рецензирование работы и ее оценка научным руководителем, защита диссертационного исследования. Оформление всех компонентов диссертации в соответствии с требованиями учебного заведения. Это включает в себя написание введения, литературного обзора, методологии, анализа данных, выводов и рекомендаций.

**Положения выносимые на защиту:**

- 1. Теоретические аспекты проблемы разработки философии и концепции управления персоналом современной организации, а именно:** основные направления и трудности философии и концепции современной организации; функции, принципы и методы философии и концепции управления персоналом в организации; условия разработки философии и концепции в управлении персоналом организации.
- 2. Результаты по внедрению усовершенствованной философии и концепции управления персоналом в организации как фактор повышения качества управления (на примере Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар).**

**База исследования** – Организация «Костанайский социально технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар»

Адрес базы исследования: Казахстан, Костанайская область, г.Костанай, ул.Кобыланды Батыра 27

**Структура работы:** работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, результатов исследования, заключения, списка используемой литературы.

Текст выпускной квалификационной работы изложен на 68 страницах, библиографический список составлен из 78 источников, текст содержит 1 рисунок, 1 схему, 8 таблиц и 1 приложение.

#### **Апробация работы:**

1. Андреева Е.С Зарубежная практика развития философии организации// сборник «Профессиональное образование: методология, технологии, практика. Выпуск 16» -Челябинск,2023.- С.251-254.

2. Андреева Е.С Построение организации, ориентированной на сотрудников: новая парадигма философии управления персоналом// международный центр научного сотрудничества «Наука и просвещение»-Пенза,2023.-С.101-104.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ФИЛОСОФИИ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Основные направления и трудности философии и концепции современной организации**

Философия как одна из форм общественного сознания является важнейшим инструментом познания и преобразования управления. Она позволяет увидеть его место и роль в системе сложных регуляторов организации жизнедеятельности



людей, выстроить стабильно функционирующую систему управления, способную адаптироваться к изменениям внешней среды, не теряя при этом общепринятых ориентиров развития. Философия дает возможность понять управление как систему, являющуюся составной частью механизма упорядочения процессов жизнедеятельности организации [1.с 325]. Управление и его философия, являясь частью целого, могут эффективно функционировать лишь в рамках общей философии мироздания и организации жизнедеятельности народа.

Искусство управления существует ровно столько, сколько существует человечество. Не научись человек управлять собой и своей средой обитания, он не сумел бы выжить, и у него не было бы будущего. Теория управления, естественно, появилась намного позднее, но формировалась она также в недрах философии, была частью этой науки[3. с 85]. С дроблением философии, отпочкованием от нее разных наук в их недрах формировались свои представления о средствах управления действительностью. Дробилась на разные науки и сама теория управления.

Понятия «философия управления», мы изредка встречаем как в работах основателей теории управления, так и в работах основателей менеджмента и кибернетики. Например, Фредерик Тейлор (1856–1915) и Генри Файоль (1841–1925) считаются основателями теории научного управления и классической теории администрации соответственно[25. с 54].

Также важным вкладом в развитие философии управления являются идеи Норберта Винера (1894–1967), основоположника кибернетики, и Питера Друкера (1909–2005), известного своим влиянием на современное представление о менеджменте. Однако эти понятия в разных контекстах или стилистически уточняют ту или иную мысль, или придают конкретной идее обобщенно значимый смысл [45. с 154]. Философия управления как научное направление имеет все необходимые признаки самостоятельности: – ведущую идею: осмысление и переосмысление опыта человечества в области управления цивилизациями; Назначение философии управления как нового научного направления – устойчивую систему знаний, интегрированных из разных научных дисциплин;

самостоятельную методологическую базу, т. е. систему законов, принципов, функций и приемов познания;

- устойчивую систему научных понятий; перспективные направления исследований, актуальные группы проблем, прежде всего касающихся взаимосвязей между управлением государственными устройствами и управлением различными системами, входящими в эти устройства;

- самоорганизацию и саморегуляцию входящих в направление научных знаний;

- устойчивые межпредметные связи с общей философией, экономикой, психологией, педагогикой, биологией, математикой, различными науками управления;

- группу ученых в разных странах, готовых работать в этой области. Выполняя свои специфические функции, философия управления участвует в решении комплекса задач:

- осмыслить общечеловеческий вклад разных наук управления в раскрытие сущности человеческого бытия, в познание природы управления различными обществами;

- соединить идеи разных наук управления, представить управленческий мир как единый;

- определить преемственность между общей философией и мировой теорией управления;

- описать философскую сущность демократического способа управления и возможности его применения в различных обществах.

Соответственно, выполняя важные интегративные функции, философия управления способна не только сгенерировать важнейшие идеи разных наук управления, но и концептуально построить новые теории, воссоздать многогранный мир управления, на новой основе описать эволюцию раскрытия законов управления, предсказать наиболее важные этапы и направления поисков развития современной теории управления. Как видим, в этих задачах уже просматриваются четкие различия между философией и теорией управления [56.

с85].Философия управления опускает то, что принадлежит случайности, частным проявлениям какой-то закономерности, эмпирическим описаниям многочисленных управленческих технологий. Она воспринимает лишь то, что составляет вклад теории в раскрытие важных особенностей жизнедеятельности человека.

Назначение философии управления как нового научного направления, тем самым, философия управления – это наука о природе законов и закономерностей управления, о роли и месте величайших идей мировой теории управления в раскрытии сущности человеческого бытия [47.с 254].Философия управления опирается на глубинные связи между духовным основанием существования народа и способами его хозяйствования и управления. Она позволяет увидеть хозяйственную жизнь человека в целостности, неповторимой индивидуальности и использовать эти знания в управлении на практике [58.с 699]. С помощью теории, базирующейся на философии, система обретает гибкость, не выходящую за параметры ценностей. Ее изменения согласуются с задачами и обстоятельствами внешней и внутренней среды, оставаясь в рамках своих интересов.

Разных философов и ученых-естествоиспытателей, например таких как нобелевский лауреат по физики Нильс Бор и философ Гераклит, в разное время посещала одна и та же мысль о том, что во вселенной все взаимосвязано и макромир подобен микромиру [24.с 12]. Управление на макроуровне непосредственно влияет на управление на микроуровне и в такой же степени испытывает обратное влияние. Система управления на государственном уровне дробится на множество управленческих частиц, которые сами по себе могут быть самостоятельными системами, но при этом связанными с более крупными системами управления, в которые они входят. Они зеркально не повторяют государственное управление, но тем не менее опосредованно зависимы от него [33.с 25].

В современной философии существует представление, что механизм управления представляет собой функциональную систему, развившуюся в процессе эволюции и лежащей в основе процессов саморегуляции и саморазвития

открытых систем: живой природы, общественных систем и их экономики, всей ноосферы, а также процессов познания.

Жизнеспособная организация может рассматриваться как открытая система, а главные предпосылки ее успеха отыскиваются не внутри, а вне ее. Ее выживание связывается с тем, насколько удачно организация фирма приспосабливается к своему внешнему окружению - экономическому, научно-техническому, социально-политическому. Вся внутрифирменная структура управления есть не что иное, как ответ фирмы на различные по своей природе воздействия со стороны внешней среды, включая технологию производства и качество человеческих ресурсов [50.с 36].

Философия организации представляет собой систему основных убеждений, ценностей и принципов, которые формируют общую философию и культуру внутри организации. Она охватывает принятые взгляды на цели, задачи, методы работы, отношения с сотрудниками, клиентами и окружающей средой. Философия организации помогает установить общий стандарт, направление и ориентацию для всех членов коллектива, создавая таким образом единую основу для принятия решений и поведения внутри организации. Она играет важную роль в формировании корпоративной идентичности и влияет на способы взаимодействия с внешней средой.

Философия управления является неотъемлемой частью философии организации. Она рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, организационной и этической точек зрения.

Философия управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Это означает, что в организации созданы условия для справедливых, равноправных, доверительных взаимоотношений [60.с 324] При этом каждый сотрудник имеет возможность полностью использовать свои способности, активно участвовать в принятии производственных решений, пользоваться адекватными компенсациями, работать в безопасных условиях. При соблюдении перечисленных условий работодателями, как правило, достигается

высокий уровень преданности персонала организации, а затраты на обеспечение данных условий, окупаются за счет повышения эффективности труда.

Так же не мало важным фактором в управлении организации является концепция. Концепция, в общем смысле, представляет собой абстрактное или обобщенное представление о чем-то, основанное на определенных идеях, принципах или понятиях [65]. Это может быть система мыслей или понятий, объединенных в целостный образ или идею.

Что же касается концепции организации, она относится к абстрактному представлению о том, как должна функционировать и взаимодействовать организация. Она включает в себя ключевые принципы, ценности и стратегии, которые направляют деятельность организации. Концепция организации может включать в себя такие понятия, как миссия, цели, ценности, структура, культура и стратегия [70.с 400].

Сущность концепции организации заключается в том, чтобы предоставить общую основу для действий и принятия решений внутри организации. Это своего рода рамка, которая ориентирует деятельность организации и создает единое видение ее существования и развития.

Философия и концепция управления организацией привлекают внимание многих авторов и исследователей. Рассмотрим 6 основных теорий и их авторов [45.с 54]. Эти теории предоставляют различные ракурсы на управление организацией и служат основой для разработки стратегий и методов, направленных на повышение эффективности и адаптацию к переменчивой среде.

Теория классического управления Фредерика Тейлора и Генри Файоля. Фредерик Тейлор пионер научного управления, разработал принципы научного подхода к труду и управлению, известный как "тейлоризм" [11. с44]. В своей теории научного управления выделяет принципы рационализации труда, внедрение научного метода в управление процессами производства, стандартизацию рабочих операций и использование математических методов для оптимизации производственных процессов. Генри Файоль в свою очередь предложил 14

принципов управления, которые включают в себя единство команды, единый источник руководства и другие основные аспекты [12.с 180].

Согласно теории человеческих отношений, основоположником которой считается Эльтон Мэйо, эффективность труда не зависит только от технических и экономических факторов, но также от социальных и психологических факторов в рабочей среде. Мэйо пришел к выводу, что удовлетворенность работников и их эмоциональное состояние играют важную роль в повышении производительности труда. Мэйо считал, что организация - это социальная система, в которой взаимодействие между людьми имеет важное значение. Он придавал большое значение групповой динамике. Мэйо утверждал, что группа имеет сильное влияние на индивида в организации. Он выделял "социальные нормы группы" как фактор, влияющий на поведение сотрудников. Подчеркивал важность коммуникации в организации. Он считал, что эффективная коммуникация способствует лучшему пониманию и удовлетворенности среди работников [13.с 85].

Теория человеческих отношений стала фундаментальной для развития понимания организационного поведения и влияния социальных факторов на работу и производительность в организации.

Теория X и Теория Y были разработаны американским психологом и менеджером Дугласом МакГрегором. Он предложил эти концепции как два противоположных подхода к пониманию мотивации сотрудников и стилей управления. Основные предположения Теории X включают в себя взгляд на сотрудников, как на тех, кто относится к работе как к неприятному обязательству, которое нужно выполнить для получения заработной платы. Согласно этой теории, люди, как правило, избегают ответственности, не любят работу, и предпочитают быть контролируемыми в условиях жесткого руководства и дисциплины. МакГрегор считал, что многие традиционные методы управления основаны на представлениях Теории X. В отличие от Теории X, Теория Y предполагает, что работа может приносить удовлетворение, и что люди естественным образом стремятся к самореализации и достижению целей. Сотрудники, если предоставить им подходящие условия, могут быть творческими, ответственными, и

самостоятельно регулировать свое поведение без необходимости жесткого контроля со стороны руководства. Теория Y подчеркивает важность доверия, уважения к сотрудникам и создание благоприятных условий для их развития. МакГрегор выдвинул эти теории как основу для размышлений о том, как стиль управления может влиять на мотивацию и эффективность сотрудников. Он призывал к переходу от жестких принципов Теории X к более гибким и человекоориентированным методам управления, что должно было способствовать более эффективной работе коллективов [14. с 87].

Людвиг фон Берталанфи, австрийский биолог и философ, стал одним из важнейших представителей системной теории в организационном менеджменте. Его системный подход к организации был представлен в середине XX века, и он внес существенный вклад в понимание организаций как сложных систем. Берталанфи рассматривал организации как системы, что означает, что они состоят из взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Он подчеркивал, что для понимания организации необходимо рассматривать не только ее части, но и взаимодействие между ними. Одним из ключевых принципов системной теории является принцип взаимодействия. Берталанфи утверждал, что изменение в одной части системы влияет на другие части системы и на саму систему в целом [21]. Это взаимодействие может быть как внутренним, так и внешним. Он уделял внимание взаимодействию системы с внешней средой. Подчеркивал, что организация должна быть способной адаптироваться к изменениям в окружающей среде, чтобы выживать и процветать. Еще одним важным аспектом системного подхода Берталанфи является понятие саморегуляции системы. Системы могут иметь внутренние механизмы, позволяющие им поддерживать устойчивость и справляться с внутренними и внешними изменениями. Системный подход Людвиг фон Берталанфи стал важным инструментом для понимания и управления сложными организациями. Он предоставил новый взгляд на структуру, взаимодействие и динамику организаций, помогая менеджерам лучше понимать и реагировать на изменения в их внутренней и внешней среде [21].

Теория контингенции, предложенная Джоан Уудворд, является одним из подходов к изучению связи между структурой организации и её окружением. Уудворд утверждает, что нет универсальной структуры, которая подходит для всех организаций, и что оптимальная форма зависит от конкретных условий внешней среды и характера задач организации. В ее работе "Industrial Organization: Theory and Practice", Уудворд выделяет три основных типа технологий и связанные с ними структуры организаций [22].

– Маленькая серийная или единичная производственная технология.

Организации с такой технологией занимаются производством уникальных или специализированных товаров. Производство ориентировано на потребности клиента, и оно может быть сложным и трудоемким. Для таких организаций Уудворд предлагает децентрализованную структуру, высокую специализацию сотрудников и акцент на профессионализме.

– Мелкосерийная производственная технология.

Организации, использующие этот тип технологии, производят небольшие партии товаров. Процессы производства стандартизированы в определенной степени, но все же существует некоторая степень изменчивости. В случае мелкосерийной производственной технологии, Уудворд рекомендует более гибкую структуру, более высокий уровень децентрализации и более широкую специализацию сотрудников [22].

– Массовая производственная технология.

Организации с массовой производственной технологией создают большие объемы стандартизированных товаров. Процессы производства высоко механизированы и стандартизированы. Для этого типа технологии Уудворд предлагает централизованную структуру, где решения принимаются на более высоких уровнях управления, а специализация сотрудников ограничена.

Теория контингенции Уудворд подчеркивает, что каждая организация уникальна и должна выбирать свою структуру в зависимости от своих специфических условий, таких как технология, среда и задачи, которые ей предстоит решать.



Эдгар Шайн, известный американский психолог и эксперт по организационной культуре, разработал теорию культуры организации. В его работе "Организационная культура и лидерство" он выделяет три уровня корпоративной культуры:

– Артефакты:

Артефакты представляют собой видимые, конкретные элементы корпоративной культуры, такие как символы, обряды, логотипы, структура организации, формальные процессы и т. д. Эти элементы могут быть легко замечены и интерпретированы внешними наблюдателями, но часто они представляют собой лишь поверхностные проявления более глубоких уровней культуры.

– Ценности:

Ценности представляют собой более глубокие и абстрактные убеждения и принципы, которые организация признает и выражает. Они часто формулируются в виде общих целей, моральных принципов, стратегических направлений и т. д. Ценности определяют, что считается важным и ценным для организации, и они могут влиять на принятие решений и поведение сотрудников.

– Основные предположения:

Этот уровень представляет собой неявные, невидимые и глубоко укорененные представления и убеждения, которые лежат в основе культуры организации. Основные предположения часто не осознаются сотрудниками, но они формируют основу для ценностей и артефактов. Эти предположения формируются в ходе взаимодействия с окружающей средой и представляют собой базовые убеждения о том, каким должно быть общество, организация и роль индивида в них.

Шайн считает, что для полного понимания культуры организации необходимо рассматривать все три уровня, при этом основные предположения лежат в основе ценностей, а ценности формируют артефакты. Изменение культуры, по мнению Шайна, может происходить через воздействие на любой из этих уровней, но наиболее глубокие изменения достигаются, когда происходит изменение основных предположений [23].

Соблюдение философии и концепции управления гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и, как итог, эффективное развитие организации. Несоблюдение философии ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между заказчиками и потребителями услуг, к снижению имиджа, а в дальнейшем может привести к краху и ликвидации организации [1.с 45] Нужна ли отдельная философия организации, ведь в организации и так множество нормативных документов? Приведем аргументы «за»:

– Определение ценностей и направлений:

Философия организации может помочь четко определить ценности, миссию и цели предприятия. Это создает общую основу для деятельности и помогает сотрудникам понимать, к чему они стремятся в своей работе.

– Укрепление корпоративной культуры:

Философия служит основой для формирования корпоративной культуры. Это помогает создать единую идентичность и обеспечивает единое понимание ценностей и норм поведения внутри организации.

– Направление принятия решений:

Философия организации может стать руководящим принципом при принятии стратегических решений. Она предоставляет рамки, в пределах которых принимаются решения, что способствует согласованности в развитии бизнеса.

– Привлечение талантов и укрепление связей с клиентами:

Когда организация имеет четкую философию, это может быть привлекательным для талантливых сотрудников и клиентов, которые разделяют подобные ценности. Это укрепляет связи с внутренним и внешним сообществом.

– Снижение конфликтов и улучшение взаимоотношений:

Когда сотрудники и руководство разделяют общие ценности, это может снизить возможность конфликтов и улучшить взаимоотношения внутри организации.

Приведем аргументы «против» разработки философии организации:

– Избыточная формализация:

Некоторые критики считают, что введение дополнительной философии может привести к избыточной формализации, особенно если в организации уже существует множество нормативных документов.

– Недостаточная гибкость:

Слишком строгая философия может ограничивать гибкость организации при адаптации к изменяющимся рыночным условиям и требованиям.

– Неоднозначность восприятия:

Разные люди могут воспринимать философию по-разному, что может привести к недопониманию и конфликтам.

– Увлеченность формальностями:

Введение философии может привести к тому, что внимание будет уделяться формальностям, вместо того чтобы реально решать проблемы и задачи.

– Потенциальное игнорирование действительных проблем:

Организации иногда могут использовать философию как средство для отвлечения внимания от реальных проблем внутри компании.

В целом, внедрение философии организации требует внимательного баланса между четким определением ценностей и предоставлением гибкости для адаптации к изменениям в окружающей среде.

## **1.2. Функции, принципы и методы философии и концепции управления персоналом в организации**

Философия и концепция управления персоналом в организации включает в себя множество функций, ориентированных на эффективное управление человеческими ресурсами. Начнем с планирования кадрового обеспечения – это ключевой этап, где проводится детальный анализ текущих и будущих потребностей в персонале [25.с 55] Этот процесс также включает в себя прогнозирование изменений в организационной структуре и разработку стратегий

привлечения, удержания и развития персонала. Важным аспектом является учет возможных изменений в технологиях и рыночной конкуренции.

Процесс набора и отбора персонала подразумевает не только разработку профилей вакансий и проведение отбора, но и активное взаимодействие с внешней средой. Сотрудничество с образовательными учреждениями и учебными центрами может обеспечить постоянное поступление квалифицированных кадров, соответствующих потребностям организации.

Оценка и аттестация персонала становятся основой для принятия обоснованных управленческих решений. Помимо оценки производительности, важно также учитывать потенциал сотрудников и их готовность к развитию [63. с 45]. Эффективные системы оценки помогают выявлять сильные стороны и слабости каждого сотрудника, что способствует более точному распределению обязанностей и ролей в коллективе.

Функции обучения и развития предполагают создание системы непрерывного обучения, охватывающую как формальные, так и неформальные методы обучения. Планирование и проведение тренингов, внедрение системы наставничества и поддержка процесса стажировки являются неотъемлемой частью этой функции. Развитие навыков, соответствующих текущим и будущим потребностям организации, становится ключевым аспектом успешного управления персоналом.

Неотъемлемой частью управления персоналом является и мотивация и стимулирование [ 55. с 45]. Эффективные системы вознаграждения должны быть адаптированы к индивидуальным потребностям и мотивам сотрудников. Постоянный мониторинг уровня удовлетворенности, определение ключевых факторов мотивации и создание карьерных перспектив способствуют поддержанию высокого уровня мотивации в коллективе.

Управление конфликтами и разрешение проблем обеспечивают позитивное рабочее окружение. Это включает в себя разработку эффективных механизмов урегулирования конфликтов, поощрение открытого общения и создание атмосферы взаимного доверия [66.с 32]. Кроме того, важно предоставить

сотрудникам возможность высказывать свои идеи и предложения, что способствует стимулированию творческого мышления.

Адаптация и уход за персоналом включают в себя не только организацию процесса адаптации новых сотрудников, но и разработку программы выхода на пенсию [68.с 52]. Управление процессом увольнения требует внимательного подхода, в том числе проведение выходных интервью и анализа причин ухода.

Управление информацией о персонале, включая ведение кадрового учета и архива, становится важным инструментом для принятия обоснованных управленческих решений. Анализ данных о производительности, обучении, стажировке и мотивации может помочь выявить тренды и области для улучшения.

Соблюдение трудового законодательства – это не только обеспечение юридической прозрачности деятельности организации, но и активное участие в процессе трудовых аудитов. Это позволяет своевременно выявлять и устранять возможные нарушения, а также поддерживать социальную ответственность организации [52.с 23].

Следовательно, эти функции взаимодействуют и комплексно охватывают различные аспекты управления персоналом, обеспечивая гармоничное функционирование и комплексное развитие человеческих ресурсов в организации.

Управление общей культурой организации является еще одним аспектом эффективного управления персоналом. Формирование и поддержание корпоративной культуры создают единое целостное восприятие ценностей и принципов организации [55.с 75]. Это также способствует построению командного духа, укреплению сотрудничества и повышению общей производительности.

Важным аспектом управления персоналом является разработка инновационных подходов к мотивации и обучению. Интеграция технологий, создание онлайн-платформ для обучения и использование современных методов анализа данных в оценке производительности сотрудников становятся неотъемлемой частью современного подхода к управлению персоналом.

Управление разнообразием и включением также приобретает все большее значение. Эффективное управление персоналом включает в себя создание среды,

где каждый сотрудник чувствует себя уважаемым и признанным.[58, с 98] Принятие и поощрение разнообразия в команде способствует творчеству и инновациям, что в свою очередь благоприятно сказывается на результативности организации.

Исследования показывают, что разработка и поддержка программы заботы о здоровье сотрудников оказывает положительное воздействие на их общее благополучие и производительность. Это включает в себя программы физической активности, психологической поддержки и устранение факторов, создающих стрессовые ситуации.

Анализ данных о персонале становится все более важным инструментом для выявления трендов, прогнозирования потребностей в персонале и принятия стратегических решений. Использование аналитики позволяет более точно выстраивать стратегии развития персонала, предугадывать риски и эффективно реагировать на изменения во внешней среде.

Управление переменами и инновациями становится ключевым аспектом современного управления персоналом. Организации должны быть гибкими и готовыми адаптироваться к быстро меняющемуся бизнес-окружению.[55, с 65] Способность эффективно управлять изменениями и внедрять инновации играет решающую роль в достижении конкурентных преимуществ.

Управление этическими вопросами и социальной ответственностью также становятся неотъемлемой частью управления персоналом. Компании, придерживающиеся высоких стандартов этики и социальной ответственности, не только привлекают высококвалифицированных сотрудников, но и создают позитивное восприятие со стороны клиентов и общества в целом.

Таким образом, эффективное управление персоналом выходит за рамки традиционных функций, требуя системного и стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Интеграция новых методов, учет разнообразных потребностей сотрудников и активное внедрение инноваций становятся ключевыми факторами успеха в современном бизнесе.

Разработка и реализация системы управления персоналом проводятся на основе определенных принципов. Под принципами управления персоналом понимают правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия [52.с 65].

Основные принципы формирования и функционирования управления персоналом организации представлены в таблице 1.

Таблица 1- Принципы управления персоналом и их содержание

<b>Принцип</b>	<b>Содержание</b>
Обусловленность функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичность функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Экономичность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым

	зарубежным и отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованность	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектность	Управление персоналом как по вертикали, так и по



	горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Прозрачность	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом
Параллельность	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивность (гибкость)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичность	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом

Существует еще ряд общих принципов, на которые ориентированы все

работоспособные команды. Один из ключевых аспектов — это доверие. Создание атмосферы взаимного доверия между членами команды является неотъемлемым элементом успешной кооперации.

Коммуникации также играют важную роль в функционировании команды. Прямое общение между ее членами обеспечивает ясное понимание общих целей и значимости каждого вклада в их достижение. Эта взаимосвязь стимулирует эффективное взаимодействие и выстраивание общей стратегии.

Еще одним принципом является сопричастность. Участие всех членов команды в принятии решений формирует коллективную ответственность. Это не обязательно подразумевает достижение полного консенсуса, но каждый должен быть в курсе принятых решений и понимать их основание.

Важным аспектом в работе команды является разрешение конфликтов. В слаженных коллективах возникающие разногласия выносятся на обсуждение, и стремление к их разрешению является приоритетом. Быстрое урегулирование конфликтов способствует сохранению гармонии в коллективе и поддерживает продуктивность работы [45.с 21].

Также необходимо подчеркнуть важность обратной связи. В эффективных командах регулярная обратная связь становится механизмом постоянного улучшения работы всего коллектива. Открытость к критике и стремление к постоянному совершенствованию создают основу для стабильного развития и достижения общих целей.

Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии, и эффективность этого взаимодействия зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом на предприятии.

Практика показывает, что стремление к общим целям делает работу команды намного результативнее. Именно сочетание индивидуальной и групповой заинтересованности позволяет достичь эффективной организации работы подчиненных. Этот принцип взаимодействия отражает сбалансированный подход, где каждый работник понимает свой вклад в общую цель и ценность своей роли в коллективе.

Методы системы управления персоналом представляют собой различные способы воздействия на коллективы и индивидуальных сотрудников с целью координации их деятельности в организации. В этом контексте рассмотрим три основные группы методов управления персоналом: административные (организационные), экономические и социально-психологические.(таб.2) Каждая из этих групп предоставляет инструментарий для создания сбалансированной системы управления, учитывающей как структурные, так и человеческие аспекты в организации [55. с 66].

Таблица 2 - Методы системы управления персоналом

<b>Административные</b>	<b>Экономические</b>	<b>Социально-психологические</b>
Формирование структуры управления персоналом; Разработка и утверждение административных норм и нормативов; Правовое регулирование;	Технико-экономический анализ и обоснование; Планирование; Материальное стимулирование и установление материальных дотаций;	Социально-психологический анализ работников коллектива; Социальное планирование; Участие работников в управлении; Социальное и моральное стимулирование развития коллектива;
Издание приказов и распоряжений; Отбор, подбор и расстановка кадров; Разработка положений, должностных инструкций, стандартов; Установление административных санкций и поощрений.	Кредитование; Участие в прибылях и капитале; Установление экономических норм и нормативов; Страхование; Установление материальных санкций и поощрений.	Удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала; Установление социальных норм поведения; Создание нормального социально-психологического климата; Установление моральных санкций и поощрений.

Административные (организационные) методы управления процессом – это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого

регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др. В выявлении наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ, находят свое проявление организационные методы управления.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения и принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы управления персоналом – совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, стимулирование, страхование.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием

создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Социально-психологические методы управления персоналом представляют собой эффективные способы воздействия на коллектив, основанные на социально-психологических факторах. Эти методы направлены на формирование и поддержание благоприятных социально-психологических отношений внутри коллектива. Включая такие аспекты, как трудовые коллективы, системы социального регулирования и социальное стимулирование, они создают оптимальные условия для совместной деятельности.

Важным компонентом социально-психологических методов является формирование трудовых коллективов, учитывая индивидуальные характеристики сотрудников. Это позволяет создать благоприятные условия для их совместной деятельности, учитывая разнообразие способностей, темперамента и черт характера [21.с 63].

Дополнительно, внедрение системы социального регулирования, основанной на договорах и обязательствах, а также установлении порядка распределения благ, подчеркивает важность организации внутренних отношений в коллективе.

Социальное стимулирование, как часть этих методов, направлено на создание социально-психологической заинтересованности в выполнении задач и достижении целей. Этот аспект подчеркивает не только индивидуальную мотивацию, но и влияние социальной среды на эффективность работы.

Осуществление эффективного управления персоналом также требует использования социологических методов [70. с 45]. Эти методы позволяют устанавливать место сотрудников в коллективе, выявлять лидеров, связывать мотивацию с конечными результатами производства и обеспечивать эффективные коммуникации.

Различные инструменты социологических методов, такие как анкетирование, интервью, социометрический анализ и метод наблюдения, предоставляют комплексные данные для поддержки кадровых решений, обеспечивая

дополнительную информацию для адекватной аналитики и адаптации стратегии управления персоналом.

Применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также от целей организации [70. 63].

Именно поэтому, все эти методы в совокупности образуют комплексный подход к управлению персоналом, что позволяет адаптироваться к различным условиям и достигать оптимальных результатов в деятельности организации.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что методы и функции управления персоналом в организации тесно связаны с философией, поскольку они в совокупности определяют подход и ценности, на основе которых строится управление человеческими ресурсами. Когда организация выбирает методы управления, она, тем самым, выражает свои ценности и философию. Например, если компания акцентирует внимание на обучении и развитии сотрудников, это может быть отражено в применении методов обучения, тренингов, и систем оценки производительности. Методы управления персоналом должны быть адаптированы к уникальным ценностям и принципам организации. Например, организация, ценящая инновации и творческий подход, может использовать методы, способствующие свободному обмену идеями и поощрению креативности.

Функции управления персоналом, такие как планирование, мотивация и обучение, прямо связаны с целями организации. Философия управления персоналом определяет, как эти функции будут использоваться для достижения стратегических целей. Каждая из функций управления персоналом может быть проникнута определенными ценностями. Например, функция мотивации может быть основана на принципах справедливости и признания заслуг сотрудников, что соответствует определенной философии.

Философия управления персоналом устанавливает основные ценности, которые организация считает важными в контексте управления персоналом. Эти ценности влияют на выбор методов и подходов [36. с 41]. Философия управления персоналом помогает определить приоритеты в функциях и методах. Например,

если организация ставит акцент на развитие лидерства, функции и методы будут выбираться с учетом этого приоритета.

Таким образом, методы и функции управления персоналом являются инструментами, которые применяются в контексте определенных ценностей и философии организации. Философия, в свою очередь, формирует основные принципы, на основе которых строится весь процесс управления человеческими ресурсами.

### **1.3. Условия разработки философии и концепции в управлении персоналом организации**

В современном мире эффективное управление персоналом играет важную роль в успехе организации. Однако, чтобы развиваться и достигать поставленных целей, компаниям необходимо не только иметь четкую стратегию управления человеческими ресурсами, но и определенную философию, которая будет являться фундаментом для принятия решений и формирования корпоративной культуры.

Философия управления персоналом должна гармонизировать с общей миссией организации. Определение направлений развития и целей компании становится основой для формулирования принципов управления персоналом [25. с 12].

Этот тесный связанный между стратегией управления человеческими ресурсами и философией управления персоналом придает организации системность и целостность в подходе к управлению своими ключевыми ресурсами – сотрудниками. Определенность ценностей и принципов, заложенных в философии управления персоналом, выступает важным ориентиром для принятия решений на всех уровнях управления.

Философия образовательной организации, такой как университет, отличается от философии других организаций в силу своей специфики и уникальных целей. Основной акцент в философии университета делается на образовании, науке и культуре, что выделяет его среди других организаций.

В отличие от корпоративных предприятий, университет ориентирован на интеллектуальное развитие личности и формирование критического мышления у

своих студентов. Кроме того, университет стремится к созданию среды, где академическая свобода и открытость для новых идей становятся основополагающими принципами.

Университет – это сложная структура, выполняющая множество функций, среди которых образование, наука, культура и общественная деятельность [52. с 45]. Эффективность его работы зависит от множества факторов, одним из которых является философия управления. Философия управления университетом представляет собой систему взглядов, ценностей и принципов, определяющих подход к управлению учебным заведением.

Одним из ключевых элементов философии управления является корпоративная культура. Эта культура включает в себя ценности, убеждения и нормы поведения, разделяемые всеми членами университета. Она направлена на создание условий для развития личности, творчества и инноваций. Академическая свобода, открытость и сотрудничество являются ключевыми составляющими корпоративной культуры, способствующей успешному функционированию университета.

Миссия университета также является важным аспектом философии управления. Четко сформулированная и ориентированная на будущее миссия определяет цели университета и приоритеты его деятельности. Это может включать подготовку высококвалифицированных специалистов, проведение исследований и содействие развитию культуры.

Управление организацией – еще один важный аспект. Эффективное управление университетом требует разработки современной системы управления, обеспечивающей прозрачность и эффективное использование ресурсов. Внедрение системы управления рисками также важно для минимизации негативных событий [23. с 40].

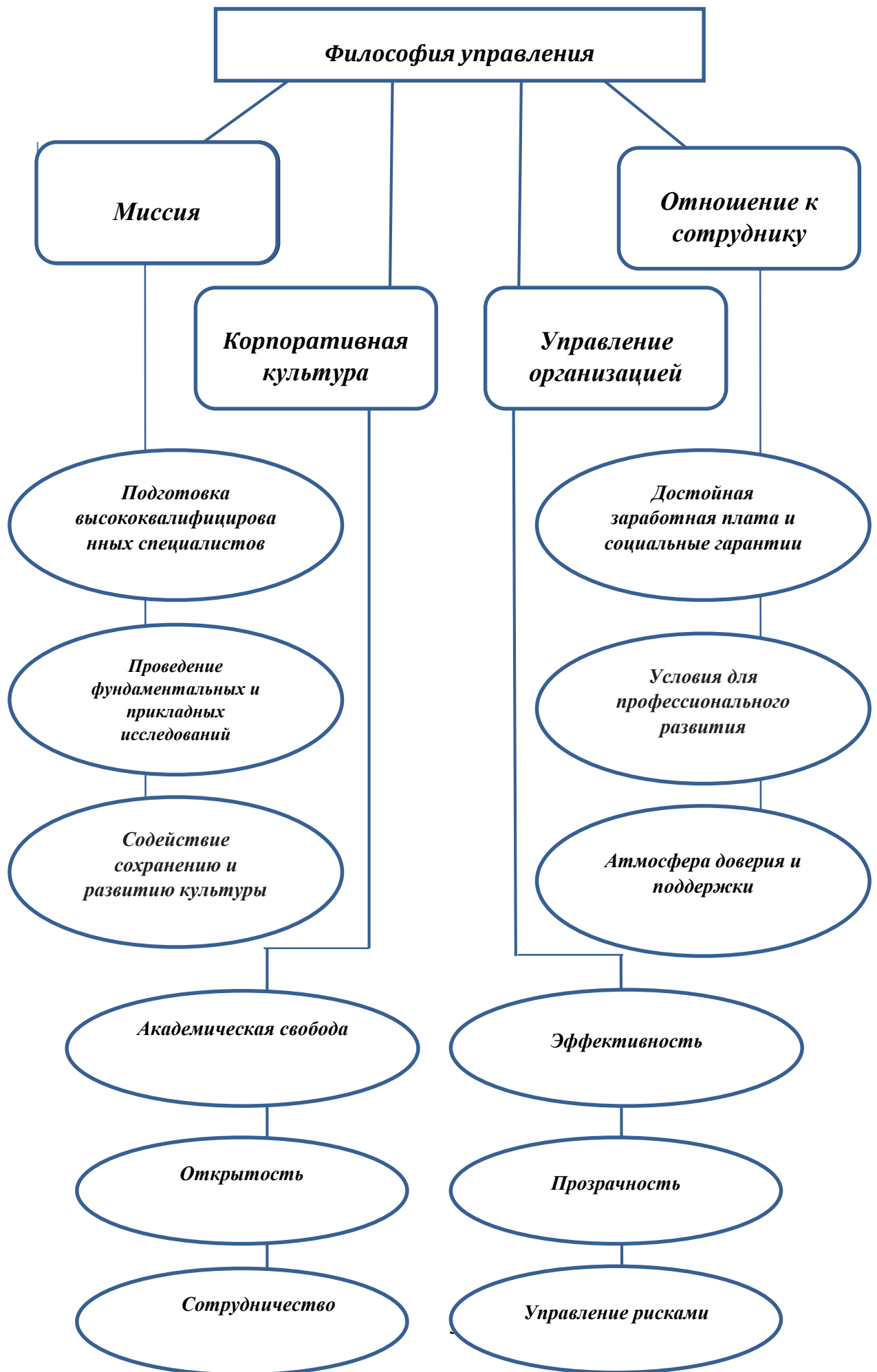
Отношение к человеку – это еще один ключевой аспект философии управления. Университет должен ценить своих сотрудников и студентов, предоставляя достойные условия труда, поддерживая профессиональное развитие и создавая доверительную атмосферу для студентов.



В современном мире, сталкиваемом с вызовами глобализации и цифровизации, университетам важно иметь эффективную философию управления. Только такие учебные заведения смогут успешно развиваться, отвечая на изменяющиеся потребности общества и подготавливая высококвалифицированных специалистов для сложных задач современного мира. Философия управления становится неотъемлемой частью стратегии развития университета, определяющей его успех и вклад в образование и науку.

Таким образом, философия управления университетом строится на уникальных ценностях, таких как академическая свобода, открытость для новых идей и сотрудничество. Она направлена на достижение образовательных и научных целей, а также на создание благоприятной среды для интеллектуального и культурного развития сотрудника. Философия управления университетом выделяет его среди других организаций и формирует основу для успешного развития в условиях постоянных вызовов и изменений в обществе. В представленной схеме 1 можно увидеть модель философии управления персоналом. Данная модель служит основой для систематизации и визуализации ключевых компонентов философии управления, представляя собой комплексный набор принципов и ценностей, на которых строится взаимодействие между руководством и сотрудниками организации.

Схема 1 – Модель философии управления персоналом



Успех реализации философии управления прямо связан с активным вовлечением персонала в процесс разработки. Этот процесс не должен быть исключительно инициативой руководства; наоборот, широкий круг сотрудников должен иметь возможность вносить свой вклад и формировать принципы и ценности.

Также, успешная философия управления персоналом должна органично вписываться в корпоративную культуру. Необходимо уделять особое внимание выстраиванию взаимосвязей философии с текущими корпоративными практиками, чтобы предотвратить возможные диссонансы.

Процесс разработки и внедрения философии управления требует системного обучения персонала, направленного на освоение ключевых принципов и навыков, согласованных с новыми управленческими концепциями. Эффективные программы обучения должны охватывать как текущих, так и новых сотрудников.

Построение открытой системы коммуникации становится важным условием успешной реализации философии управления. Обеспечение прозрачности в принятии решений и постоянное информирование персонала о стратегических направлениях создает благоприятную среду для успешной адаптации новых управленческих принципов.

Ключевым аспектом успешной реализации философии управления является наличие эффективной системы контроля и оценки результатов. Разработка четких метрик и индикаторов, а также регулярный мониторинг и анализ результатов, создают основу для коррекции стратегии в соответствии с обратной связью от сотрудников.

К тому же, реализация философии управления требует гибкости и способности адаптироваться к меняющимся условиям внутренней и внешней среды. Готовность организации быстро реагировать на изменения и внедрять коррективы в управленческий подход является ключевым условием успешной адаптации.

Эффективная реализация философии управления предполагает использование современных технологий для поддержки и улучшения процессов.

Эффективное внедрение и использование систем управления персоналом и внутренних коммуникационных платформ обеспечивает более эффективную интеграцию и адаптацию новых принципов.

Финальным, но не менее важным условием является осознание долгосрочной природы изменений. Комплексная философия управления требует времени для внедрения и усвоения сотрудниками. Формирование культуры постоянного совершенствования и развития способствует устойчивой адаптации новых принципов и ценностей на протяжении времени.

В целом, вышеупомянутые условия представляют собой неотъемлемый набор элементов для успешной реализации философии управления персоналом. Взаимосвязь и взаимодействие данных условий обеспечивают не только эффективное внедрение, но устойчивость и адаптивность управленческой философии.

Таким образом, можно подчеркнуть важность философии управления в контексте современных образовательных организаций. Успешная реализация философии управления требует не только четко определенных принципов, но и активного вовлечения персонала в ее разработку и внедрение. Ключевыми моментами являются соответствие философии корпоративной культуре, обучение персонала, построение открытой системы коммуникации и использование современных технологий. Кроме того, подчеркивается необходимость гибкости и долгосрочного взгляда на изменения. Можно выделить, что успешная реализация философии управления не только обеспечивает эффективное внедрение, но также поддерживает устойчивость и адаптивность управленческих подходов в долгосрочной перспективе.

## **Выводы по главе 1**

В главе 1 "Теоретические аспекты разработки философии и концепции управления персоналом современной организации" были рассмотрены ключевые аспекты, связанные с основными направлениями, трудностями, функциями, принципами и методами управления персоналом в современных организациях. Кроме того, были выявлены условия, необходимые для успешной разработки философии и концепции управления персоналом.

Первый раздел подчеркивает важность понимания различных теорий и философий управления организацией, представленных выдающимися мыслителями и исследователями. Теории классического управления, человеческих отношений, X и Y Дугласа МакГрегора, системная теория Людвиг фон Берталанфи, а также теория контингенции Джоан Уудворд и культуры организации Эдгара Шайна предоставляют разносторонний взгляд на подходы к управлению и влиянию факторов среды на организационные процессы. Важно отметить, что каждая из этих теорий представляет собой уникальный набор принципов и концепций, что подчеркивает многогранность и многомерность аспектов, влияющих на успешное функционирование организации. Эти теоретические основы служат не только фундаментом для разработки стратегий управления, но и позволяют лучше понимать динамику внутриорганизационных процессов в различных контекстах. Вместе с тем, сознательное применение и адаптация этих теорий в реальной жизни предоставляют менеджерам возможность более эффективно реагировать на изменения в окружающей среде и повышать общую эффективность управления.

Во втором разделе представлены основные функции, принципы и методы управления персоналом. Они были систематизированы, подчеркивая важность планирования, найма, обучения, мотивации и оценки производительности сотрудников и как эти функции, принципы и методы управления связаны с философией организации. Этот раздел подчеркивает, что эффективное управление персоналом требует комплексного и системного подхода.

Третий раздел уделяет внимание модели и условиям разработки философии управления персоналом. Подчеркнуто, что успешная разработка философии и

концепции управления персоналом требует определенных условий, активной адаптации к изменениям во внешней среде и исследование лучших практик в области управления персоналом, а также активное вовлечение и поддержку руководства и сотрудников.

В целом, глава 1 предоставляет теоретическую основу для последующего практического анализа и разработки концепции управления персоналом, а также подчеркивает необходимость постоянной адаптации и инноваций в условиях динамичной и сложной экономической среды.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОЙ ФИЛОСОФИИ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА**

## **УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОСТАНАЙСКОГО СОЦИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ АКАДЕМИКА ЗУЛХАРНАЙ АЛДАМЖАР)**

### 2.1. Анализ процесса управления персоналом в организации «Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар»

В данной главе представлен анализ текущего состояния процесса управления персоналом в организации «Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар». Целью анализа является выявление ключевых проблем и перспектив в управлении персоналом, что послужит основой для разработки и внедрения усовершенствованной философии управления персоналом.

Прежде чем начать детальный анализ управления персоналом, важно осветить ключевые аспекты, которые определяют и направляют деятельность университета. Миссия, ценности и стратегические ориентиры Костанайского социально-технического университета являются неотъемлемой частью его корпоративной культуры, создавая уникальный контекст для управления персоналом.

Костанайский социально-технический университет – престижное высшее образовательное учреждение среди частных вузов северного региона Казахстана, по итогам рейтинга АТАМЕКЕН входящее в 30-ку ведущих вузов Казахстана.

КСТУ придерживается стратегии регионального ВУЗа и ориентирован на удовлетворение потребности в квалифицированных кадрах на территории Костанайской области. Имея педагогическую, юридическую, техническую направленности деятельности, университет активно взаимодействует с бизнес средой, социальной сферой региона. Вуз являет собой открытый кадровый конструктор, обеспечивающий сохранение и рост качества человеческого капитала в регионе, при этом постоянно развивая и совершенствуя свой образовательный

потенциал в соответствии с международными требованиями и требованиями рынка.

Костанайский социально-технический университет имени академика З. Алдамжар стремится не только предоставлять образовательные услуги, соответствующие запросам и намерениям всех заинтересованных сторон, но также активно совершенствовать их.

Миссия университета заключается в подготовке высококвалифицированных кадров согласно международным стандартам образования; выпускников новой формации, открытых в будущее, способных к практической реализации полученных знаний в науке, производстве, предпринимательской деятельности, востребованных на рынке труда и способных удовлетворить потребности личности, общества и государства.

В современном образовательном контексте, обеспечение качества высшего образования является приоритетным направлением деятельности университетов. Костанайский социально-технический университет имени академика З. Алдамжар стремится не только к количественному, но и к качественному росту, основываясь на четко сформулированной цели.

Рассмотрим организационную структуру университета и основные характеристики его многообразного персонала. Этот обзор поможет понять контекст, в котором развиваются стратегии управления персоналом, и выделить особенности, требующие внимания и корректировок.

Современное высшее образование представляет собой сложную систему, требующую эффективного управления, особенно в контексте постоянно меняющихся требований образовательного рынка и инновационных вызовов. Организационная структура играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и эффективности учебных заведений.

Структура Костанайского социально-технического университета представляет собой четкую иерархическую организацию (рис.1). Ключевым элементом является «уровень» или «звено». Каждый уровень представляет собой определенный уровень ответственности, компетенции и функций внутри




организации. Эти уровни образуют пирамиду, где верхние уровни принимают более стратегические и общие решения, в то время как нижние уровни занимаются более конкретными и оперативными задачами.

Рисунок 1. Структура управления «Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар»

«Согласовано»


Президент

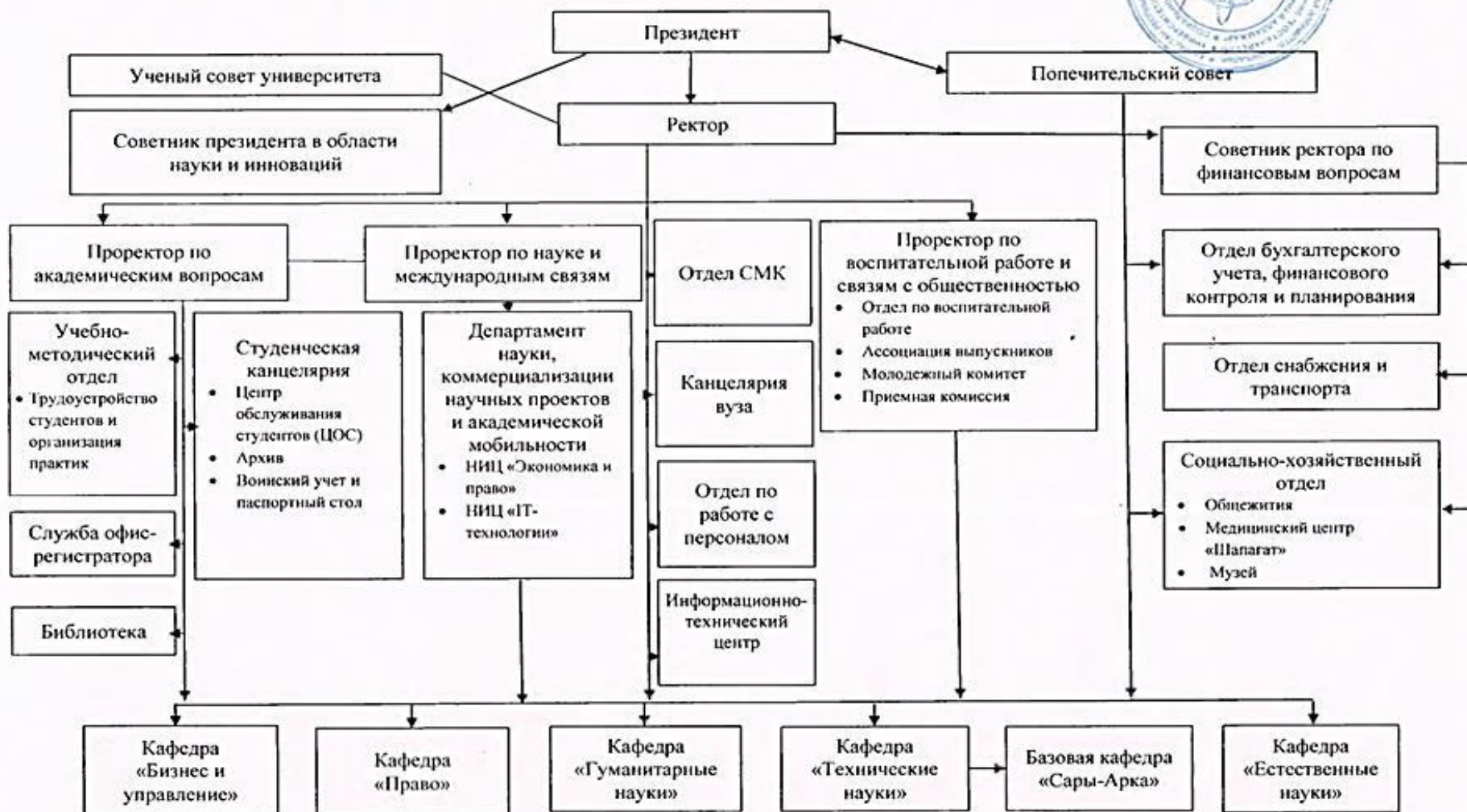
 Б.З. Алдамжар  
«28» августа 2023 г.

Структура управления учреждения «Социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар» на 2023-2024 учебный год

«Утверждаю»

Ректор

 Р.Б. Абдуллин  
«28» августа 2023 г.



На примере Костанайского социально-технического университета, ключевыми элементами иерархической структуры являются президент вуза и ректорат на верхнем уровне, факультеты и их кафедры на среднем уровне, а также отдельные преподаватели и сотрудники на нижнем уровне. Каждый уровень выполняет свои функции, обеспечивая согласованное и эффективное управление всей организацией. В университете каждое подразделение, включая факультеты и кафедры, играет ключевую роль в обеспечении качественного образования. Ректорат, ректор, и проректоры, выполняя различные функции, координируют работу факультетов и обеспечивают эффективное управление университетом. Профессорско-преподавательский состав, кураторы и административный персонал вносят свой вклад в общий успех университета, обеспечивая поддержку студентов, развивая научную и образовательную деятельность, и участвуя в общественно-значимых мероприятиях. Канцелярия играет важную роль в обеспечении порядка и своевременной обработке документации.

Одним из явных преимуществ структуры университета является ее четкая иерархия, где на верхнем уровне находятся президент вуза и ректорат. Это способствует ясному распределению обязанностей и ответственности между различными уровнями управления. Ректорат, ректор и проректоры играют ключевую роль в координации деятельности факультетов, обеспечивая единое направление и поддержание согласованности работы университета.

Так же важно отметить, вовлеченность преподавательского состава и административного персонала. Профессорско-преподавательский состав, кураторы и административный персонал вносят значительный вклад в общий успех университета. Их вовлеченность в различные области, такие как поддержка студентов, развитие научной и образовательной деятельности, а также участие в общественно-значимых мероприятиях, способствует созданию благоприятной образовательной среды.

Несмотря на важность роли канцелярии в обеспечении порядка и своевременной обработке документации, возможны слабости в этом направлении. Недостаточная автоматизация или неэффективные процессы могут привести к задержкам и ошибкам в обработке важных документов.

Также в организации могут возникнуть трудности с эффективным делегированием задач на среднем и нижнем уровнях иерархии. Это может привести к перегрузке определенных подразделений и снижению общей эффективности.

В условиях быстро меняющегося образовательного и социального окружения университет может столкнуться с вызовами в адаптации к новым требованиям. Недостаточная гибкость структуры может затруднить принятие быстрых и эффективных решений в ответ на изменения в образовательном процессе и требованиях рынка труда.

В общем, несмотря на сильные стороны структуры Костанайского социально-технического университета, существуют потенциальные области для улучшения, такие как оптимизация процессов обработки документации, делегирование задач и улучшение гибкости в адаптации к переменам.

Описание персонала Костанайского социально-технического университета предоставляет не только краткое представление о количестве сотрудников и их профессиональных характеристиках, но и является отправной точкой для погружения в стратегическое управление персоналом, выраженное через кадровую политику университета.

Кадровая политика Костанайского социально-технического университета ориентирована на стратегическое решение важных задач, вытекающих из анализа структуры и характеристик персонала. Привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников является одним из ключевых направлений этой политики.

Поддержка инноваций и преобразований в университете также является важным аспектом. С учетом присутствия докторов наук и акцента на исследовательской деятельности, кадровая политика ориентирована на

создание условий для инноваций и активной научной работы. Университет стремится стимулировать и поддерживать сотрудников в разработке и внедрении новаторских подходов.

Формирование командного стиля работы высокопотенциальных работников приобретает значимость в создании общих ценностей, социальных норм и правил, регулирующих поведение сотрудников. Этот аспект способствует формированию единства целей и ценностей в коллективе, а также развитию командного стиля работы среди сотрудников, обладающих высоким потенциалом.

Основные принципы кадровой политики КСТУ включают в себя позиционирование персонала как наиболее ценного актива. Университет признает значимость человеческого капитала, вкладывая в развитие сотрудников и рассматривая их как ключевой ресурс университетской деятельности. Включение всех структурных подразделений в процесс управления отношениями обеспечивает единый механизм для развития отношений в коллективе. Единая терминология и открытость в технологиях управления отношениями гарантируют доступность понимания принципов и методов управления персоналом всеми сотрудниками.

После подробного рассмотрения структуры и характеристики персонала Костанайского социально-технического университета, наступает момент перехода к основному фокусу — анализу управления персоналом в университете. Данный анализ позволяет выделить ряд важных аспектов, которые влияют на эффективность деятельности университета в области управления персоналом.

Одной из главных проблем является отсутствие ярко выраженного инновационного подхода в управлении персоналом. В условиях быстро меняющейся образовательной среды важно активно внедрять передовые методы управления персоналом.

Хотя кадровая политика и фокусируется на поддержке инноваций, но эти принципы не всегда успешно транслируются в реальные методы управления персоналом.

Сотрудники сталкиваются с недостатком поддержки в обучении и развитии это означает, что они могут не получить необходимых знаний и навыков для успешного повышения своей квалификации.

Существующая корпоративная культура и отдельные сопротивления изменениям могут также оказывать влияние на способность успешного внедрения инноваций в управлении персоналом. Когда существующая корпоративная культура или отдельные сотрудники не хотят или не готовы к изменениям в способах управления персоналом, это может затруднить успешное внедрение новых и инновационных подходов. Люди могут бояться изменений или не видеть их пользы, что может привести к сопротивлению.

Для оценки удовлетворенности сотрудников ВУЗа было проведено анкетирование персонала, включающее в себя характерные вопросы (Приложение А 1). Анкетирование было распространено среди всех сотрудников университета через корпоративную электронную почту с приглашением принять участие. Результаты были анонимизированы для обеспечения свободного выражения мнений. В таблице 3 приведены результаты анкетирования сотрудников университета.

Таблица 3 – Результаты анкетирования сотрудников удовлетворённости работой

	Категория	Оценка (1-5) Среднее значение
1	Заработная плата	3,7
2	Отношения в коллективе	4,0
3	Характер работы	4,1

4	Отношение к сотрудникам со стороны АУП	4,2
5	Повышения квалификации	3,2
6	Обучающие программы	3,4
7	Курсы для сотрудников	3,6
8	Потребности сотрудника	3,9
9	Дополнительные комментарии	В основном, запросы на дополнительные мероприятия: курсы, тренинги, повышения квалификации

Данное анкетирование было направлено на оценку уровня удовлетворенности сотрудников ключевыми аспектами рабочей среды. Его целью является сбор обратной связи от сотрудников относительно зарплаты, коллектива, характера работы, отношений в коллективе, возможностей повышения квалификации, а также наличия обучающих программ и учета индивидуальных потребностей.

Анализ результатов анкетирования:

Зарплата (средний балл: 3.7): в среднем сотрудники выражают удовлетворение уровнем заработной платы, но имеется некоторое разнообразие мнений. Это может свидетельствовать о необходимости пересмотра системы вознаграждения для более точного соответствия ожиданиям персонала.

Коллектив (средний балл: 4.0): оценки коллектива высоки, что указывает на сильную командную динамику и позитивные взаимоотношения между сотрудниками.

Характер работы (средний балл: 4.1): сотрудники в целом высоко ценят характер выполняемых обязанностей, что может свидетельствовать о качественных аспектах и интересности трудовой деятельности.

Отношение к сотруднику (средний балл: 4.2): высокие оценки отношений в коллективе и с руководством указывают на позитивную организационную культуру и внимание к сотрудникам.

Повышение квалификации (средний балл: 3.2): Оценки в области повышения квалификации ниже среднего, что может требовать более индивидуализированного подхода к планам обучения и развития.

Обучающие программы (средний балл: 3.4): Оценка обучающих программ также требует внимания, что может указывать на необходимость обновления и адаптации образовательных и тренировочных инициатив.

Потребности сотрудника (средний балл: 3.9): сотрудники хорошо оценивают внимание к их потребностям, что подчеркивает важность персонализированного подхода к управлению.

Курсы для сотрудников (средний балл: 3.6): оценка курсов для сотрудников также требует дополнительного внимания и, возможно, пересмотра предоставляемых образовательных программ.

В целом анализ проблем и перспектив управления персоналом в Костанайском социально-техническом университете выделяет ключевые направления для улучшения. Необходимо активно внедрять инновационные методы в управлении персоналом и обеспечивать разностороннюю поддержку профессионального роста. Постепенное решение этих вопросов позволит университету повысить свою конкурентоспособность и обеспечить качественное образование.

## **2.2 Внедрение условий по совершенствованию философии и концепции управления персоналом в организации «Костанайский социально технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар»**

Анализ управления персоналом Костанайского социально-технического университета имени академика З.Алдамжар выявляет



особенности философии и концепции управления, проводимой в данном образовательном учреждении. Философия управления в КСТУ проявляется через уникальное сочетание академической элитарности, инновационности и стремления к научному превосходству.

Из представленной информации следует, что основной упор в управлении направлен на привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников, включая докторов наук и экспертов с высокими званиями. Это свидетельствует о стремлении формировать академическую элиту в университете, подчеркивая важность профессионализма и опыта в образовательной и научной деятельности. Этот подход активно реализуется через актуализацию учебных программ и привлечение высококвалифицированных преподавателей для интеграции инновационных методов обучения.

Высокие стандарты преподавания и исследований занимают центральное место в ценностях и целях университета. КСТУ ориентирован на поддержание высоких стандартов в образовании, привлекая выдающихся студентов и преподавателей. Внедрение передовых технологий и современных методов обучения направлено на достижение этой цели.

Философия управления акцентирует внимание на необходимости инвестиций в профессиональное развитие персонала, включая регулярное обучение, повышение квалификации и стимулирование активной исследовательской деятельности.

В анализе философии и концепции управления в Костанайском социально-техническом университете были выделены ключевые аспекты, описывающие академическую элитарность, инновационность и стремление к научному превосходству в организации.

На основе анализа данных анкетирования предлагаются меры, направленные на совершенствование философии и концепции управления персоналом в КСТУ с целью устранения выявленных проблем и повышения эффективности организации. ВУЗу предложено внедрить программу

профессионального роста, которая включает в себя использование индивидуальных планов развития для сотрудников, направленных на систематическое развитие и улучшение личных и профессиональных навыков сотрудника.

Данная программа профессионального роста предназначена для активного преодоления выявленных трудностей и последующего совершенствования философии и концепции управления персоналом в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар.

Внедрение индивидуальных планов развития в организации «Костанайский социально-технический университет имени академика Зулхарнай Алдамжар» представляет собой комплексный процесс, целью которого является систематическое развитие и улучшение личных и профессиональных навыков сотрудника.

Следующим этапом эксперимента была разработка плана по внедрению индивидуальных планов развития (ИПР). Он включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный этап.
  - Анализ ситуации: Изучение текущего состояния организации, определение потребностей и целей развития персонала.
  - Сбор информации: Проведение опросов, интервью или анкетирования с сотрудниками для выявления их личных и профессиональных целей.
  - Выбор участников ИПР: Определение критериев выбора участников и проведение процесса отбора.
2. Разработка индивидуальных планов развития (ИПР).
  - Определение ключевых компетенций: Это включает в себя определение текущих навыков, знаний и опыта, а также выявление областей, где требуется дополнительное развитие.
  - Обучение и развитие: Разработка персонализированных образовательных планов, включая курсы, тренинги, мастер-классы и

другие образовательные ресурсы, соответствующие индивидуальным потребностям сотрудников. Постепенная реализация образовательных мероприятий с учетом графика и доступности.

3. Внедрение в использование индивидуальных планов развития (ИПР).
  - Проведение обучающего семинара по функционированию ИПР: Предоставление теоретических знаний о понятии ИПР, его значимости и процессе создания.
  - Обучение тому, как создавать план действий на основе ИПР и отслеживать свой прогресс.
  - Внедрение ИПР в практику работы университета.

На подготовительном этапе осуществлялся глубокий анализ текущего положения в организации. Исследование включало в себя оценку структуры персонала, анализ производительности и выявление ключевых моментов, которые требуют внимания и развития. Параллельно с этим проводились опросы, интервью и анкетирование с сотрудниками для выяснения их индивидуальных и профессиональных стремлений. Этот процесс позволял выделить основные потребности и цели, на которые следовало ориентировать индивидуальные планы развития (ИПР).

Определение критериев для выбора участников ИПР было еще одним важным шагом на этом этапе. Здесь проводился процесс отбора, в ходе которого учитывались текущие навыки, потенциал и вклад сотрудников в работу организации. Это обеспечивало формирование группы участников ИПР, которые наилучшим образом соответствовали целям развития персонала и стратегическим потребностям организации. Для экспериментальной работы было выбрано по 1 преподавателю с каждой кафедры. Этот шаг позволял оценить эффективность программы в различных образовательных контекстах и обеспечивал широкий охват преподавателей в организации. Данные сотрудники согласились предоставить свои анкеты до внедрения ИПР и после.

Процесс отбора преподавателей для участия в Индивидуальной Профессиональной Развитии (ИПР) был осуществлен на основе нескольких ключевых критериев, направленных на обеспечение максимальной эффективности программы и соответствия целям организации. Вот некоторые из основных критериев, которые учитывались при выборе участников:

- Текущие навыки: Преподаватели, подходящие для участия в ИПР, должны были обладать высоким уровнем текущих навыков, связанных с их областью преподавания. Это включало в себя актуальные знания, методики преподавания и умения передавать материал студентам.
- Потенциал: Оценка потенциала сотрудников играла ключевую роль. Учитывались их способности к развитию и обучению, стремление к профессиональному росту, а также готовность внедрять новые методы и подходы в своей работе.
- Вклад в работу организации: Преподаватели, которые проявляли активность и вносили существенный вклад в образовательный процесс и деятельность кафедр, получали преимущество. Это включало участие в проектах, научных исследованиях, обучении студентов, а также другие формы активности

На этапе разработки индивидуальных планов развития (ИПР) производилось подробное определение ключевых компетенций участников. Этот этап включал в себя анализ текущих навыков, знаний и опыта каждого сотрудника. Определение областей, где требовалось дополнительное развитие, становилось фокусом внимания, позволяя точно определить направления для будущего роста.

Далее, на основе этих анализов, проводилась разработка персонализированных образовательных планов. Это включало в себя создание уникальных курсов, тренингов, мастер-классов и других образовательных ресурсов, соответствующих индивидуальным потребностям

каждого сотрудника. График реализации образовательных мероприятий был установлен с учетом доступности и рабочей нагрузки участников, чтобы обеспечить оптимальное усвоение материала.

Этот этап представлял собой системный подход к развитию персонала, где индивидуальные потребности каждого участника были интегрированы в общую стратегию развития организации.

В таблице номер 4 можно увидеть как выглядит разработанный ИПР.

Таблица 4 — Индивидуальный план развития (Форма заполнения)

<b>ФИО сотрудника:</b> <b>Подразделение/должность:</b>						
<b>ФИО руководителя:</b> <b>Дата заполнения:</b> <b>Период планирования:</b>						
Потребность в обучении (знания/компетенции/навыки)	Цель	Срок	Конкретные Действия по Развитию	Необходимая Поддержка	Метод контроля	Отметка о выполнении
<b>Комментарии руководителя:</b>						
<b>Комментарии сотрудника:</b>						
<b>Дата заполнения:</b>						
<b>Подпись руководителя:</b>				<b>Подпись сотрудника:</b>		

\*Предоставляется в электронном формате для заполнения.

На этапе внедрения индивидуальных планов развития (ИПР) проводился ряд мероприятий для обеспечения успешной интеграции этой системы в организацию.

Сначала был проведен обучающий семинар по функционированию ИПР. На данном мероприятии сотрудникам предоставлялись теоретические знания о сути ИПР, их значимости для личного и профессионального роста, а также о процессе их создания. Это позволяло участникам более полно понять и осознать важность своего участия в данной программе.

Далее осуществлялось обучение тому, как создавать план действий на основе ИПР и отслеживать свой прогресс. Сотрудники получали практические навыки, необходимые для эффективной реализации своих индивидуальных планов. Это включало в себя определение конкретных шагов и целей, а также методов для систематического измерения своего развития.

Последним шагом было внедрение ИПР в практику работы университета.

Следующим этапом эксперимента будет анализ результатов исследования внедрения ИПР.

### **2.3. Результаты исследования**

Результаты исследования философии и концепции управления в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар позволяет сделать подробный анализ данных эксперимента.

В эксперименте участвовало 5 преподавателей, и после проведения анализа было обнаружено, что все анкеты оказались в значительной степени схожими. В целях дальнейшего детального изучения различий и особенностей были выбраны для анализа две анкеты, которые представляют собой отличающиеся друг от друга результаты и являются наиболее

репрезентативными примерами. Эти две анкеты будут обозначены как «преподаватель А» и «преподаватель Б» с целью сохранения конфиденциальности личных данных участников.

Таблица 5 — Данные анкетирования до внедрения ИПР «преподавателя А»

	Категория	Оценка (1-5)
1	Заработная плата	4,0
2	Отношения в коллективе	4,0
3	Характер работы	4,5
4	Отношение к сотрудникам со стороны АУП	4,5
5	Повышения квалификации	3,3
6	Обучающие программы	3,4
7	Курсы для сотрудников	3,3
8	Потребности сотрудника	4,0
9	Дополнительные комментарии	Хотелось бы видеть развитие и поддержку для повышения квалификации, чтобы сотрудники могли лучше планировать свое профессиональное развитие.

Таблица 6 — Данные анкетирования после внедрения ИПР «преподавателя А»:

	Категория	Оценка (1-5)
1	Заработная плата	4,0
2	Отношения в коллективе	4,0
3	Характер работы	4,5
4	Отношение к сотрудникам со стороны АУП	4,5
5	Повышения квалификации	4,0

6	Обучающие программы	4,6
7	Курсы для сотрудников	4,2
8	Потребности сотрудника	4,5
9	Дополнительные комментарии	В целом считаю ИПР рабочей системой, поддержка для повышения квалификации стала ощутима.

Таблица 7 — Данные анкетирования до внедрения ИПР «преподавателя Б»

	Категория	Оценка (1-5)
1	Заработная плата	3,0
2	Отношения в коллективе	5,0
3	Характер работы	4,0
4	Отношение к сотрудникам со стороны АУП	4,5
5	Повышения квалификации	3,5
6	Обучающие программы	3,0
7	Курсы для сотрудников	3,3
8	Потребности сотрудника	3,0
9	Дополнительные комментарии	Нехватка инновационных систем

Таблица 8 — Данные анкетирования после внедрения ИПР «преподавателя Б»:

	Категория	Оценка (1-5)
1	Заработная плата	4,0
2	Отношения в коллективе	5,0
3	Характер работы	4,5
4	Отношение к сотрудникам со стороны АУП	5,0
5	Повышения квалификации	4,0



6	Обучающие программы	4,8
7	Курсы для сотрудников	4,5
8	Потребности сотрудника	4,0
9	Дополнительные комментарии	Считаю что ИПР подходит под критерий инновационной системы, хотелось бы что бы ВУЗ применял ее в работе на постоянно основе.

Данные таблицы изменились, потому что сотрудники получили более персонализированный и индивидуальный подход к своему развитию с внедрением Индивидуального плана развития (ИПР). Это произошло за счет:

1. Более точного выявления потребностей:

– С ИПР стало возможным более детально определить потребности каждого сотрудника в области обучения и развития, что позволило адаптировать программы под их индивидуальные ожидания и цели.

2. Улучшения доступа к обучающим ресурсам:

– Внедрение ИПР помогло способствовать лучшему доступу сотрудников к обучающим курсам и программам, что, в свою очередь, повысило интерес и активное участие в процессе обучения.

3. Более эффективных обучающих программ:

– ИПР включала в себя пересмотр и улучшение существующих обучающих программ, делая их более интересными и адаптированными к потребностям сотрудников.

4. Повышение мотивации:

– Индивидуальный подход к развитию сотрудников, учитывающий их личные цели и амбиции, сделал процесс обучения более мотивирующим, что отразилось на улучшении оценок.

5. Улучшения восприятия организации:

– Если сотрудники видят, что руководство заботится о их профессиональном росте и готово инвестировать в их обучение, это может

положительно повлиять на их общее восприятие организации и, следовательно, на оценки в различных категориях.

#### 6.Повышения заработной платы:

– Сотрудники, проходя повышение квалификации, продемонстрировали улучшенные навыки и знания, что явилось основой для предоставления им повышенной заработной платы.

– Активное применение методик, полученных на курсах, привело к улучшению результативности и профессиональному росту, что, в свою очередь, было одним из факторов повышения заработной платы.

Таким образом, внедрение ИПР создало более благоприятные условия для развития сотрудников, что привело к положительным изменениям в их оценках в различных аспектах трудовой деятельности.

Общий принцип заключается в том, что ИПР направлен на персонализацию подхода к развитию сотрудников, что может привести к более высокой мотивации, удовлетворенности и активному участию в процессе обучения. Кроме того, управление процессом развития с учетом индивидуальных особенностей сотрудников может способствовать более эффективному использованию ресурсов и повышению общей производительности организации.

Администрация вуза приступит к внедрению индивидуальных планов развития для сотрудников. Однако, подготовка и адаптация требует времени, и первые изменения будут видны в следующем учебном году.

### **Выводы по 2 главе**

В рамках экспериментальной работы, направленной на внедрение усовершенствованной философии и концепции управления персоналом в Костанайском социально-техническом университете имени академика Зулхарнай Алдамжар, был проведен анализ процесса управления персоналом в данной организации. Философия управления в университете стремится к

формированию академической элиты через инновационные методы обучения, академическую элитарность и стремление к научному превосходству.

В рамках эксперимента по внедрению Индивидуальных планов развития (ИПР) были предприняты шаги для персонализации и оптимизации процесса развития персонала. Результаты исследования, основанные на анкетировании двух преподавателей, "преподавателя А" и "преподавателя Б", отражают положительное воздействие ИПР на различные аспекты трудовой деятельности.

Данные до и после внедрения ИПР подчеркивают следующие изменения:

- Точное выявление потребностей: ИПР позволил более детально определить индивидуальные потребности сотрудников, адаптируя программы обучения под их ожидания и цели.
- Улучшенный доступ к обучающим ресурсам: Внедрение ИПР способствовало лучшему доступу сотрудников к обучающим курсам и программам, стимулируя интерес и активное участие в процессе обучения.
- Более эффективные обучающие программы: ИПР включил в себя пересмотр и улучшение обучающих программ, делая их более интересными и адаптированными к потребностям сотрудников.
- Повышение мотивации и улучшение восприятия организации: Индивидуальный подход к развитию сотрудников повысил их мотивацию и удовлетворенность, а также положительно отразился на восприятии организации.
- Повышение заработной платы: Участие в ИПР стало основой для предоставления сотрудникам повышенной заработной платы, демонстрируя влияние индивидуального развития на результативность труда.

Эти изменения подчеркивают успешность внедрения ИПР как инструмента для управления развитием персонала. Анализ данных исследования указывает на положительное воздействие ИПР на общую эффективность управления персоналом в университете. Данные результаты обеспечивают основу для дальнейших шагов в улучшении системы управления персоналом в Костанайском социально-техническом университете и поддерживают решение о внедрении ИПР в повседневную практику.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении подчеркивается, что разработка философии и концепции управления персоналом является неотъемлемой частью успешной деятельности современной организации. Четкая формулировка ценностей, принципов и целей в области управления персоналом обеспечивает единообразие и эффективность внутренних процессов. Особое внимание уделяется адаптивности и гибкости концепции управления в условиях быстро меняющейся и конкурентной деловой среды. Главный акцент делается на необходимости организаций оперативно реагировать на переменные и предоставлять персоналу возможности для развития и адаптации. В целом, разработка философии и концепции управления персоналом является стратегическим шагом, способствующим устойчивости и успеху организации в современной динамичной и конкурентной среде.

В ходе исследования, посвященного разработке философии и концепции управления персоналом современной организации, были рассмотрены ключевые теоретические аспекты этой проблемы. В первой главе осуществлен анализ основных направлений и трудностей, с которыми сталкиваются современные организации при разработке своей философии и концепции управления персоналом. Также рассмотрены функции, принципы и методы данной философии, а также условия, влияющие на ее разработку в контексте управления персоналом.

Выводы первой главы подчеркивают важность глубокого понимания теоретических основ и принципов разработки философии управления персоналом для эффективной практической реализации этих концепций в организации.

Во второй главе представлено практическое применение улучшенной философии и концепции управления персоналом на примере Костанайского социально-технического университета имени академика Зулхарнай Алдамжар. Анализируется текущий процесс управления персоналом в университете, внедрение условий для совершенствования философии и концепции управления, а также представлены результаты исследования.

Таким образом, разработка философии и концепции управления персоналом не только представляет собой стратегический шаг для организации, но и играет важную роль в повышении ее устойчивости и успешности в динамичной и конкурентной среде.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аширов, Д.А. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2007. – 432 с.
2. Бавыкин, В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2017.

3. Беккер Р., Хьюман Д. "Управление персоналом: учебник." М.: Дело, 2015. – 368 с.
4. Белов, С.В., Ильинская, А.В., Козьяков, А.Ф., и др. Безопасность жизнедеятельности. Учебник для вузов. Под общ. Ред. С.В. Белова. – М.: Высш. шк., 2007. – 448 с.
5. Беляцкий, Н.П., Велесько, С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн., Интерпресссервис, 2002 г.
6. Берталанфи, Л. (1968). "Общая теория систем: Основы, развитие, приложения." Нью-Йорк: George Braziller.
7. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2018. – 411с.
8. Бреддик, У. Менеджмент в организации. – М.: Инфра - М, 1997.
9. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: менеджмент. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
- 10.Верещагина, Л.А., Карелина, И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. – ISBN: 966-95859-1-0, 2002. – 152 с.
- 11.Весенин, В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. – 512 с.
- 12.Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2015.
- 13.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: Гардарика, 2015.
- 14.Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 2006. – 386 с.
- 15.Галькович, Р.С. Основы менеджмента. – М., 2007. – 356 с.
- 16.Генкин, Б.М., Коновалова, Г.А., Кочетков, В.И. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2015.
- 17.Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, 2019.
- 18.Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2006. – 254 с.

- 19.Голубева Н.С., Зайцева И.В. "Философия управления человеческими ресурсами: от теории к практике." СПб.: Питер, 2019. – 176 с.
- 20.Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании : учебное пособие /
- 21.Грушенко В.И., Фомченкова Л.В., Халдеев В.Т. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №11
- 22.Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. – С. 272
- 23.Джонс, Г., Джорж, Д. "Организационное поведение." - М.: Издательский дом "Вильямс", 2018. – 752 с.
- 24.Друкер, П. "Практика менеджмента: Пер. с англ." - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 320 с.
- 25.Друцкой В.И. "Основы теории управления персоналом: современные концепции и практики." М.: Экономистъ, 2017. – 240 с.
- 26.Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
- 27.Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 2008.
- 28.Иванов И.И. "Философия управления в современной организации." Журнал Управление и Развитие, том 10, № 2, 2015, с. 45-60.
- 29.Иванов М. Организация как открытая система // Менеджмент сегодня. – 2015. – №1.
- 30.Камерон, К. С., & Куинн, Р. Э. (2006). "Диагностика и изменение организационной культуры: на основе Конкурирующего фреймворка ценностей." John Wiley & Sons.
- 31.Каргаполова И.А., Новикова О.Н. "Философия управления персоналом в контексте современных вызовов." Журнал Современные Проблемы Управления, том 18, № 2, 2019, с. 112-125.
- 32.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006.



33. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2016. – XIV, 175с.
34. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление, Журнал. — М.: Педагогический поиск, 2000.
35. Кузьмина, Е.А., Широков, В.Г. "Основы управления персоналом: Учебное пособие." - М.: Юрайт, 2020. – 288 с.
36. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2004.
37. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2019. – 360с.
38. Майо, Э. "Человек в организации." - М.: Эксмо, 2016. – 208 с.
39. МакГрегор, Д. "Человеческая сторона предприятия." - М.: Вильямс, 2019. – 160 с.
40. Маркс, А.Л. "Основы теории организации и управления: Учебник." - М.: КНОРУС, 2019. – 432 с.
41. Маслова Е.П. "Инновационные аспекты управления персоналом в современной организации." В сборнике: Инновационные подходы в управлении персоналом. М.: Наука, 2018, с. 45-60.
42. Мастенбрук У. Управление организационными структурами и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 2014.– 656с.
43. Менеджмент. Издание 2-е. – Питер, (серия "Теория и практика менеджмента")2011. – 832 с.
44. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 591с.
45. Менеджмент: Учебное пособие для вузов / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных, В.В. Абакумов, А.А. Голубев; Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Бизнес-пресса, 2014. – 422с.
46. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедуори, Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.

47. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2008. т- 372с.
48. Никитин М.В. Организация производства и менеджмент, Учебное пособие. – Сыктывкар : СЛИ, 2013. – 72 с
49. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ., 2007. – 668 с
50. Новопашин А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. – М.: Высшая школа, 2018. – 248с.
51. Одегов, Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 2005.
52. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. – М.: Европейский центр по качеству, 2019. – 48с.
53. Петров П.П. "Методологические аспекты концепции управления персоналом." В книге: Философия и управление: сборник научных трудов. М.: Наука, 2018, с. 112-130.
54. производных финансовых инструментов, Учебное пособие. — Лань, 2023. —
55. Резник, С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза: ПГАСА, 2004.
56. Реструктуризация производства, бизнеса и менеджмента. Сборник науч. Трудов под ред. Л.Ф. Манакова. – Новосибирск: НГАСУ и РААСН СО, 2007. – 173с.
57. Роббинс С. "Основы управления персоналом." СПб.: Питер, 2016. – 480 с.
58. Роббинс, С., Култер, М. "Основы управления: Пер. с англ." - СПб.: Питер, 2017. – 736 с.
59. Роджер, М. Эффективное управление. – М.: Финпресс, 1998.

- 60.Ройзенсон, И.Т. "Организационное поведение: Учебник для вузов." - СПб.: Питер, 2015. – 496 с.
- 61.Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
- 62.Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского университета, 2013. – 184с.
- 63.Семернина Ю. В., Киселев М. В., Якунин С. В., Якунина А. В. Менеджмент
- 64.Сергеев, И.В. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 361 с.
- 65.Сидоров С.С. "Управление персоналом в высшем образовании: опыт Костанайского социально-технического университета." Диссертация на соискание степени кандидата наук по управлению, Костанай, 2021.
- 66.Смирницкий, Е.К. Экономические показатели бизнеса. - М.: Экзамен, 2007. - 512 с.
- 67.Старобинский, Э.С. Как управлять персоналом? - М., «Интел-синтез», 2002г. - 185с.
- 68.Тейлор, Ф.В. "Принципы научного управления." - М.: Директ-Медиа, 2017. – 120 с.
- 69.Тронин Ю.Н., Масленченков Ю.С. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 358с.
- 70.Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. М.: экономика, 2007. – 576с.
- 71.Управление организацией. Энциклопедический словарь.-М: Инфра М, 2012. – 832с.
- 72.Уудворд, Дж. (1965). "Промышленная организация: Теория и практика." Лондон: Oxford University Press.
- 73.Файоль, Г. "Промышленное и общее управление." - СПб.: Питер, 2018. – 224 с.

74. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М.: Интел-синтез, 2007. – 206с.
75. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2010. – 256с.
76. Шайн, Э. Х. (2010). "Организационная культура и лидерство." Сан-Франциско: Jossey-Bass.
77. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014.
78. Шмелева М.А., Кузьмин А.В. "Современные тенденции в управлении персоналом: от теории к практике." Журнал Управление и Организация, том 15, № 3, 2020, с. 78-92.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А 1

### Анкета удовлетворённости сотрудников работой

Оцените каждую категорию, где 1 - очень низкое удовлетворение, 5 - очень высокое удовлетворение. Пожалуйста, заполните и предоставьте дополнительные комментарии.

	Категория	Оценка (1-5)
1	Заработная плата	
2	Отношения в коллективе	
3	Характер работы	
4	Отношение к сотрудникам со стороны АУП	
5	Повышения квалификации	
6	Обучающие программы	
7	Курсы для сотрудников	
8	Потребности сотрудника	
9	Дополнительные комментарии	