

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.77.85.016

## **Кадровый менеджмент и управление персоналом: от традиций к инновациям**

**Сульдина Галина Алексеевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
завкафедрой государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: galsul@yandex.ru

**Новиков Дмитрий Сергеевич**

Кандидат технических наук, доцент,  
кафедра государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: novikovds72@mail.ru

**Владимирова Светлана Александровна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного управления и кадровой политики,  
Московский городской университет управления  
Правительства Москвы,  
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;  
e-mail: savladimirova@gmail.com

### **Аннотация**

Современная экономика актуализирует развитие новых методов управления ресурсами организации. В этом ключе кадровый менеджмент является основой менеджмента организации для ее перенацеливания из режима устойчивого функционирования в режим постоянного развития. Для успешного внедрения технологий кадрового менеджмента в российских организациях, необходимо понять, чем отличается концепция управления персоналом от кадрового менеджмента. Под концепцией кадрового менеджмента подразумевается работоспособный конструкт модели, на базе которого, как оптимальном управленческом механизме для различных ситуаций, реализуется менеджмент. В статье анализируются особенности кадрового менеджмента, его основные достоинства и недостатки, определяются основные тренды дальнейшего развития, исследуются принципиальные отличия от традиционных (консервативных) приемов управления. В заключении стоит отметить, что современный менеджмент, требует все большего

профессионализма от управленцев персоналом. Последние становятся консультантами широкого профиля, как для рядовых сотрудников, так и для владельцев бизнеса (топ-менеджеров организации). Таким образом, очевидно, что перспективы роста российского бизнеса невозможны без развития и использования технологий и трендов кадрового менеджмента.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Сульдина Г.А., Новиков Д.С., Владимирова С.А. Кадровый менеджмент и управление персоналом: от традиций к инновациям // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 1А. С. 131-137. DOI: 10.34670/AR.2022.77.85.016

#### **Ключевые слова**

Кадровый менеджмент, управление персоналом, концепция управления, инновационное развитие, кадровая политика, управление человеческими ресурсами.

### **Введение**

Развитие системных подходов в менеджменте породило необходимость в использовании новых методов управления персоналом – технологий кадрового менеджмента, которые являются частью стратегического менеджмента и обеспечивают более активную (целенаправленную) кадровую политику организации. Становится все более очевидной необходимость консолидации вокруг вертикали менеджмента организации всех аспектов деятельности службы управления персоналом, что обеспечит проявление стратегических составляющих в системе кадрового менеджмента. Это позволит перейти от относительно консервативных методов управления персоналом к инновационным способам управления человеческими ресурсами. Отличительной особенностью последних является ориентация на постоянное развитие человеческого капитала.

Очевидно, что известных и используемых приемов управления персоналом в России давно недостаточно, поэтому все более возрастает востребованность кадрового менеджмента. Основными трендами в системе управления организацией являются:

- кадровый состав рассматривается с позиций микросистемного подхода;
- внимание менеджеров по персоналу акцентируется на институциональном аспекте;
- отношение к персоналу, как к наиболее ценному ресурсу;
- в управлении персоналом доминируют приемы стратегического, а не оперативного менеджмента.

### **Основная часть**

В результате анализа практического опыта преуспевающих организаций на данный момент и современных тенденций кадрового менеджмента в отношении персонала можно выделить общее: любой сотрудник организации – полноправный член корпоративной культуры, участник всех инноваций и объект постоянного развития. Одной из основных задач кадрового менеджмента является оптимальное использование необходимых ресурсов на рационализацию управленческих издержек и актуализацию научно-технического потенциала сотрудников.

Исследования последних лет показывают, что можно выделить три роли специалиста кадрового менеджмента [Урдабаева, 2015]:

1) заботливый наставник своих сотрудников, задачами которого являются нормальные условия труда и благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе;

2) консультант по трудовому праву, осуществляющий контроль за соблюдением условий трудового договора и регулирование трудовых отношений в организации;

3) конструктор кадрового резерва организации, обеспечивающий общую согласованность составляющих кадрового потенциала [Лобанова, 2011].

Следует обозначить отличительные особенности кадрового менеджмента от управления персоналом. В современной системе менеджмента России используются оба термина, и более распространенным является управление персоналом.

Отличия в подходах управления персоналом и кадрового менеджмента на наш взгляд заключаются в следующем:

-кадровый менеджмент имеет стратегический вектор и использует активную кадровую политику, управление персоналом более консервативную и пассивную;

-в управлении персоналом основными полномочиями наделена кадровая служба, кадровый же менеджмент подразумевает активное участие управленцев среднего звена;

-кадровый менеджмент акцентирует внимание на индивидууме – менеджере (не на рядовых сотрудниках), а управление персоналом взаимодействует с единым коллективом;

-консервативный подход подразумевал постоянное сокращение издержек на персонал, в системе кадрового менеджмента такие расходы рассматриваются как эффективные инвестиции, что впоследствии обеспечивает взаимную ответственность, открытость и инициативность в коллективе.

Все возрастающее влияние в организациях социокультурных составляющих отношений превращает место работы в общественный взаимозависимый целостный коллектив. Персонал организации становится фундаментальным активом и эффективным проводником всех инноваций и преимуществ.

Отличительные особенности в концепциях традиционного управления персоналом и кадрового менеджмента приведены в таблице 1.

**Таблица 1 - Отличия управления персоналом от кадрового менеджмента**

<b>Критерии</b>	<b>Управление персоналом</b>	<b>Кадровый менеджмент</b>
Оплата труда	В зависимости от внутренних факторов организации	Определяется конкурентоспособностью работников
Ориентация (сосредоточение усилий менеджеров по работе с персоналом)	Нужды сотрудника	Потребности организации
Отношение к изменениям	Содействие (адаптация)	Стимулирование
Приоритетные задачи управленцев персоналом	Кадровый потенциал	Анализ существующих и проектируемых рабочих мест
Регулирование конфликтных ситуаций	Высшее звено	Линейные управленцы
Кадровая политика (роль менеджеров по работе с персоналом)	Пассивная (вспомогательная)	Активная (инновационная)
Акцент в целях	Тактические	Стратегические
Задачи персонала	Удовлетворенность трудом	Сделать организацию «лучшей»

Критерии	Управление персоналом	Кадровый менеджмент
Ответственность за работу с персоналом	Кадровая служба	Линейные управленцы (руководство в целом)
Взаимодействие с персоналом	Коллективное	Индивидуальное
Отношение к затратам на персонал	Минимизация издержек	Инвестиции
Ответственность за результат	Коллективная	Индивидуальная

Для преобразования управления персоналом в кадровый менеджмент, который, по сути, представляет собой управление человеческими ресурсами, необходим существенный пересмотр кадровой политики организации [Покусаева, 2019]. Последняя должна обеспечивать:

- организационную интеграцию;
- четкое целеполагание и ответственность всех сотрудников;
- вариантность функциональных задач персонала;
- гибкость кадрового потенциала;
- высокое качество работы с ориентацией на конечный результат.

Кроме того, технологии кадрового менеджмента дадут заметный синергетический эффект, при условии, что в организации функционируют следующие процессы:

- имеется работоспособная система адаптации к рынку труда (реализуются планирование карьеры и кадровых перестановок, возможности и стимулирование профессионального роста);
- существуют кружки качества или другие автономные образования, применяется делегирование полномочий;
- система оплаты труда определяется уровнем компетентности и вкладом в конечный результат;
- выстроена всеохватывающая система коммуникаций.

Успешное внедрение новой модели кадрового менеджмента невозможно без учета появляющихся трендов, обусловленных развитием цифровых технологий. Это требует от менеджеров по персоналу новых знаний и умений в управлении эмоциональными потоками, стрессами, интеллектом сотрудников. Все больше сотрудников работает не в постоянном штате, а по проектам организации, что предполагает навыки управления временным персоналом и ориентацию только на результат.

Практически у всех остро встает проблема недостатка у части персонала навыков работы в сфере IT. Обратной стороной тут является задача – привлечь и удержать талантливые (ценные) кадры, которые часто требуют эксклюзивные условия работы [Сульдина, 2020].

Быстро меняющийся рынок требует не просто мгновенной реакции в организации на изменения, но и умения персонала их предвидеть и быть готовыми к их реализации. Без создания эффективных внешних и особенно внутренних коммуникаций здесь не обойтись.

Кадровому менеджменту приходится менять устоявшиеся иерархичные, многоуровневые структуры организаций, которые тормозят любую коммуникацию и инновационные изменения в целом. Кроме того, необходимо модернизировать организационную культуру (ценностью становится не стабильность, а изменения), формируя атмосферу, где есть место творческим, перспективным и инновационным решениям, а самое главное ответственности за эти решения [Сульдина, 2021].

Необходимо научиться создавать проектные команды специалистов из разных отраслей знаний. Если реализация проекта четко структурирована, то на разных этапах нет необходимости привлекать все новых участников. По мере окончания определенного этапа

имеющиеся участники проекта начинают работать над следующим. Эту возможность и будут определять уровень компетентности и гибкости персонала.

Для всесторонней оценки технологий кадрового менеджмента необходимо отметить и проблемы его практической реализации.

На практике трудносовместимыми являются командная работа в сочетании с индивидуальным уровнем оплаты труда (в зависимости от персональной эффективности). Это неизбежно вызывает противоречия между рядовыми сотрудниками и менеджерами.

Не все организации оказались готовы вкладывать существенные ресурсы в подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала.

Вместо повышения вовлеченности сотрудников в результаты деятельности, происходит рост интенсификации труда персонала.

### **Заключение**

В заключении стоит отметить, что современный менеджмент, требует все большего профессионализма от управленцев персоналом. Последние становятся консультантами широкого профиля, как для рядовых сотрудников, так и для владельцев бизнеса (топ-менеджеров организации). Таким образом, очевидно, что перспективы роста российского бизнеса невозможны без развития и использования технологий и трендов кадрового менеджмента.

### **Библиография**

1. Лобанова В.В. Современные модели и технологии кадрового менеджмента, учитывающие особенности конкуренции на рынке труда // Система ценностей современного общества. 2011. № 21. С. 189-192.
2. Покусаева Д.И. Влияние ранней профориентации на развитие человеческих ресурсов // *Colloquium-journal*. 2019. № 24-5 (48). С. 30-32.
3. Сульдина Г.А. Трансформация HR процессов в условиях цифровой экономики // Наука Красноярья. 2020. Т. 9. № 1-2. С. 136-145.
4. Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе развития и внедрения бережливого производства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 10А. С. 234-240.
5. Урдабаева Л.Е. Психологические основы кадрового менеджмента // Государственное и муниципальное управление: современные проблемы, практика решений. 2015. № 3. С. 61-65.

## **Human resources management and personnel management: from tradition to innovation**

**Galina A. Sul'dina**

Doctor of Economics,

Professor,

Head of Department of Public administration and personnel policy,

Moscow City University of Management,

107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;

e-mail: galsul@yandex.ru

**Dmitrii S. Novikov**

PhD in Technical Science,  
Associate Professor,  
Department of Public administration  
and personnel policy,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: novikovds72@mail.ru

**Svetlana A. Vladimirova**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Public administration  
and personnel policy,  
Moscow City University of Management,  
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: savladimirova@gmail.com

**Abstract**

The modern economy actualizes the development of new methods of resource management of the organization. In this vein, personnel management is the basis of the organization's management for its redirection from the mode of sustainable functioning to the mode of constant development. For the successful implementation of personnel management technologies in Russian organizations, it is necessary to understand how the concept of personnel management differs from personnel management. The concept of personnel management means a workable construct of the model, on the basis of which, as an optimal management mechanism for various situations, management is implemented. The article presented here analyzes the features of personnel management, its main advantages and disadvantages, identifies the main trends for further development, and explores the fundamental differences from traditional (conservative) management techniques. In conclusion of the paper, it should be noted that modern management requires more and more professionalism from personnel managers. The latter become consultants of a wide profile, both for ordinary employees and for business owners (or top managers of the organization). Thus, as the author concludes, it is obvious that the prospects for the growth of Russian business are impossible without the development and use of technologies and trends in personnel management.

**For citation**

Sul'dina G.A., Novikov D.S., Vladimirova S.A. (2022) Kadrovyi menedzhment i upravlenie personalom: ot traditsii k innovatsiyam [Human resources management and personnel management: from tradition to innovation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (1A), pp. 131-137. DOI: 10.34670/AR.2022.77.85.016

**Keywords**

HRM, personnel management, management concept, innovative development, personnel policy, human resource management.

---

---

## References

1. Lobanova V.V. (2011) Sovremennye modeli i tekhnologii kadrovogo menedzhmenta, uchityvayushchie osobennosti konkurentsii na rynke truda [Modern models and technologies of personnel management, taking into account the peculiarities of competition in the labor market]. *Sistema tsennostei sovremennogo obshchestva* [System of values of a modern society], 21, pp. 189-192.
2. Pokusaeva D.I. (2019) Vliyanie rannei proforientatsii na razvitie chelovecheskikh resursov [The impact of early career guidance on the development of human resources]. *Colloquium-journal*, 24-5 (48), pp. 30-32.
3. Sul'dina G.A. (2020) Transformatsiya HR protsessov v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Transformation of HR processes in the digital economy]. *Nauka Krasnoyar'ya* [Science of Krasnoyarsk Region], 9, 1-2, pp. 136-145.
4. Sul'dina G.A., Novikov D.S. (2021) Upravlenie personalom v sisteme razvitiya i vnedreniya berezhlivogo proizvodstva [Human resources management in the system of development and implementation of lean production]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11, 10A, pp. 234-240.
5. Urdabaeva L.E. (2015) Psikhologicheskie osnovy kadrovogo menedzhmenta [Psychological foundations of personnel management]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie: sovremennye problemy, praktika reshenii* [State and municipal management: modern problems, practice of solutions], 3, pp. 61-65.