

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧНЫХ И ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (ЛЕКЦИЯ 2)

THEORETICAL BASICS FOR BUILDING ECONOMICAL AND EFFECTIVE SYSTEMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

ПОЛУЧЕНО 05.07.14 ОДОБРЕНО 06.07.14 ОПУБЛИКОВАНО 15.08.14

УДК 331.1 DOI 10.12737/5420



КИБАНОВ А.Я.

Д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ

KIBANOV A.Ya.

Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Human resources management, State University of Management

Аннотация

Мы продолжаем публиковать лекции по новой дисциплине для бакалавриата «Экономика управления персоналом». В статье рассматриваются теоретические основы формирования экономических и эффективных систем управления персоналом организации, в том числе: целеполагание и принципы формирования целей организации и системы управления персоналом, формирование функций системы управления персоналом, их классификация на примере одной из подсистем системы управления персоналом.

Ключевые слова: система управления персоналом, целеполагание, принципы формирования, классификация функций системы управления персоналом.

Abstract

We go on with publishing lectures on the new discipline of "Economics Of Human Resources Management". The paper discusses theoretical basics for building economical and effective systems designed to manage human resources of an organization, namely, goal-setting and principles of establishing organizational goals and goals for human resources management system, identifying functions of the said systems, classification of systems for human resources management using as an example of one of subsystems of human resources management system.

Keywords: human resources management system, goal-setting, system building principles, classification of functions of human resources management system.

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации — задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода дерева целей. Как правило, выделяются генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: экономическая, научно-техническая, производственная, коммерческая, социальная.

Экономическая цель — получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества. *Научно-техническая цель* — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. *Производственная цель* — обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. *Коммерческая цель* — обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки. *Социальная цель* — обеспечение организации кадрами,

их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Для каждой из этих целей можно построить дерево целей, но это не является задачей нашей лекции. Остановимся подробнее на характеристике социальной цели, для реализации которой и существует система управления персоналом.

Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: 1) с позиции администрации организации, которая нанимает работника; 2) с позиции работника, поступающего в организацию. В целях достижения генеральной цели «Обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие» администрация организации определяет цели 1, 2, 3-го и т.д. уровней (рис. 1).

Цели работника, нанимающегося в организацию, подобны целям, приведенным на рис. 1, но формулировка их несколько иная. Так, если администрация организации ставит цели для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий.

Цели 1-го уровня: планирование и маркетинг персонала, найм и учет персонала, организация трудовых отношений, обеспечение нормальных условий труда, обеспечение развития персонала, мотивация и стимулирование персонала, социальное развитие персонала, развитие организационных структур управления, правовое обеспечение управления персоналом, информационное обеспечение управления персоналом.



Рис. 1. Дерево целей системы управления персоналом организации

Цели 2-го уровня приведем на примере декомпозиции цели 1-го уровня «Обеспечение развития персонала»: обучение персонала, переподготовка и повышение квалификации персонала, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, аттестация персонала, реализация деловой карьеры, создание системы служебно-профессионального продвижения, организация работы с кадровым резервом, организация патентования, рационализации и изобретательства, достижение результатов интеллектуальной деятельности (РИДов).

Цели 3-го уровня приведем на примере декомпозиции цели 2-го уровня «Обучение персонала»: определение потребности в обучении, распределение средств на обучение, составление учебных планов, составление учебных программ, организация процесса обучения, оценка процесса обучения.

Работник, поступающий в организацию, ставит перед собой цели, отвечающие его потребностям (мотивам). На рис. 2 показана схема взаимодействия целей администрации организации и целей наемного работника, а также направления процессов стимулирования (идущего от администрации) и мотивации (идущего от наемного работника). Эти два взаимообуславливающие и взаимодействующие процесса при встрече формируют мотивационное ядро персонала организации. Рассмотрим более подробно механизм их взаимодействия.

Цели работника, нанимающегося в организацию, подобны целям, которые ставит перед собой администрация организации, но формулировка их несколько иная (см. табл. 1–3).

На рис. 1 приводится пример декомпозиции отдельных целей. Например, администрация ставит цель 1-го уровня «Обеспечение развития персонала». Работник для себя эту цель формулирует следующим образом: «Реализация своего профессионального и личностного развития» (табл. 1). Подобным образом формулируются и цели 2-го и 3-го уровней (табл. 2 и 3).

Подводя итог, следует сделать вывод, что эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом зависят от того, насколько цели

администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации.

Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем, состав и название которых соответствуют составу и названию целей I уровня. Такой подход дает возможность достигнуть реализации целей, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом.

Безусловно, функциональная структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

2. ФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В организациях формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом (директора по персоналу) все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. Приведем функциональные подсистемы системы управления персоналом организации, объединяющие однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами (рис. 3)

Как видно из рис. 3, каждая из подсистем состоит из комплексных функций, которые, в свою очередь, состоят из десятков конкретных трудовых функций. Эти функции охватывают весь цикл разработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений, классифицируясь по принципу принадлежности к общей функции управления: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учет, анализ (см. табл. 4).



Рис. 2. Цели первого уровня администрации организации и наемного работника

Таблица 1

Формулировка целей 1-го уровня администрацией организации (см. рис. 1) и наемным работником

№ п/п	Формулировка цели	
	администрацией организации	наемным работником
1	Планирование и маркетинг персонала организации	Планирование и маркетинг рабочих мест, предлагаемых организацией
2	Наем и учет персонала	Получение объективной оценки и учета при найме на работу
3	Организация трудовых отношений	Получение рабочего места в организации с нормальными трудовыми отношениями
4	Обеспечение нормальных условий труда	Получение рабочего места с нормальными условиями труда
5	Обеспечение развития персонала	Реализация своего профессионального и личного развития
6	Мотивация и стимулирование персонала	Удовлетворение своих материальных и моральных потребностей
7	Социальное развитие персонала	Получение социальной защиты и социального развития
8	Развитие организационных структур управления	Получение рабочего места в прозрачной, оптимальной оргструктуре управления
9	Правовое обеспечение управления персоналом	Получение правовой защиты на своем рабочем месте
10	Информационное обеспечение управления персоналом	Своевременное получение необходимой и качественной информации на своем рабочем месте

Таблица 2

Формулировка целей 2-го уровня администрацией организации (см. рис. 1) и наемным работником на примере декомпозиции цели 1-го уровня «Обеспечение развития персонала»

№ п/п	Формулировка цели	
	администрацией организации	наемным работником
1	Обучение персонала	Получение профессиональных знаний, умений, опыта работы
2	Переподготовка и повышение квалификации персонала	Своевременное получение дополнительных знаний, умений, опыта работы
3	Введение в должность и адаптация новых работников	Получение помощи при освоении должности и адаптации
4	Оценка кандидатов на вакантную должность	Получение объективной оценки при прохождении конкурса на вакантную должность
5	Аттестация персонала	Получение объективной оценки и помощи на аттестации
6	Реализация деловой карьеры	Получение помощи при реализации деловой карьеры
7	Создание системы служебно-профессионального продвижения	Получение помощи при служебно-профессиональном продвижении
8	Организация работы с кадровым резервом	Включение в списки кадрового резерва руководителей
9	Организация патентования, рационализации и изобретательства	Получение возможности использовать свои интеллектуально-творческие способности
10	Достижение результатов интеллектуальной деятельности (РИДов)	Получение РИДов и вознаграждения за них

Таблица 3

Формулировка целей 3-го уровня администрацией организации (см. рис. 1) и наемным работником на примере декомпозиции цели 2-го уровня «Обучение персонала»

№ п/п	Формулировка цели	
	администрацией организации	наемным работником
1	Определение потребности в обучении	Включение в списки претендентов на обучение
2	Распределение средств на обучение	Возможность обучения за счет организации
3	Составление учебных планов	Возможность участия в формировании состава дисциплин учебного плана
4	Составление учебных программ	Возможность участия в формировании содержания дисциплин учебного плана
5	Организация процесса обучения	Получение возможности определения формы обучения
6	Оценка процесса обучения	Получение возможности влияния на качество обучения

Система управления персоналом									
Подсистема линейного руководства организацией									
Функциональные подсистемы									
Подсистема планирования и маркетинга персонала	Подсистема найма и учета персонала	Подсистема трудовых отношений	Подсистема условий труда	Подсистема развития персонала	Подсистема мотивации и стимулирования персонала	Подсистема социального развития	Подсистема развития оргструктур управления	Подсистема правового обеспечения управления персоналом	Подсистема информационного обеспечения управления персоналом
Разрабатывать концепцию и стратегию управления персоналом. Разрабатывать кадровую политику. Анализировать кадровый потенциал. Анализировать рынок труда. Организовывать кадровое планирование, кадровый контроллинг. Планировать и прогнозировать потребность в персонале. Организовывать рекламу. Поддерживать взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами. Проводить аудит персонала. Формировать благоприятный имидж организации	Организовывать найм персонала. Организовывать собеседование, оценку, отбор и прием персонала. Осуществлять учет приема, перемещений и увольнений персонала. Осуществлять социализацию, профессиональную ориентацию и трудовую адаптацию персонала. Организовывать рациональное использование персонала. Управлять занятостью персонала. Осуществлять делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Управлять высвобождением персонала. Изучать причины текучести кадров	Анализировать и регулировать групповые и личные взаимоотношения. Анализировать и регулировать отношения руководства. Управлять производственными конфликтами и стрессами. Проводить социально-психологическую диагностику. Соблюдать этические нормы взаимоотношений. Управлять партнерским взаимодействием с профсоюзами. Управлять культурой организации. Обеспечивать дисциплину труда Контролировать правильное использование персонала	Соблюдать требования психофизиологии труда. Соблюдать требования эргономики труда. Соблюдать требования технической эстетики. Осуществлять охрану труда и безопасность персонала. Осуществлять охрану окружающей среды. Осуществлять военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц. Осуществлять организацию труда и рабочего места, обеспечивать оптимальный распорядок работы. Рассматривать письма, жалобы, заявления персонала	Организовывать обучение персонала. Организовывать переподготовку и повышение квалификации персонала. Осуществлять введение в должность новых работников. Осуществлять текущую периодическую оценку результатов деятельности и трудового потенциала персонала, аттестацию. Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Организовывать работу с кадровым резервом. Осуществлять подбор и расстановку персонала	Управлять мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Осуществлять нормирование и тарификацию трудового процесса. Разрабатывать формы и системы оплаты труда, зарабатывать стимулы и формы стимулирования. Разрабатывать мотивы и формы мотивации. Разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале. Разрабатывать формы морального поощрения персонала	Организовывать общественное питание. Управлять жилищно-бытовым обслуживанием. Развивать культуру и физическое воспитание. Обеспечивать здравоохранение и отдых. Обеспечивать детскими учреждениями. Управлять социальными конфликтами и стрессами. Организовывать социальное страхование. Организовывать продажу продуктов питания и товаров народного потребления	Анализировать сложившуюся оргструктуру управления. Проектировать новую оргструктуру управления. Разрабатывать штатное расписание. Формировать новую оргструктуру управления. Разрабатывать и реализовывать рекомендации по развитию стиля и методов руководства. Разрабатывать и реализовывать регламентирующую документацию. Организовывать нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	Решать правовые вопросы трудовых отношений на базе использования трудового законодательства. Согласовывать распорядительные документы по управлению персоналом. Решать правовые вопросы хозяйственной деятельности. Проводить консультации по юридическим вопросам. Контролировать соблюдение требований Трудового кодекса РФ	Вести учет статистики персонала. Осуществлять информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Обеспечивать персонал научно-технической информацией. Организовывать патентно-лицензионную деятельность. Организовывать получение результатов интеллектуальной деятельности (РИДов). Организовывать работу органов массовой информации организации. Обеспечивать доступ персонала в Интернет по служебным вопросам

Рис. 3. Состав и функции подсистем системы управления персоналом организации

Приведем пример классификации функций комплексной функции «управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением» подсистемы развития персонала (табл. 4).

Каждая из функций осуществляется посредством взаимодействия и взаимообусловленности подсистем и элементов как производственной системы, так и системы управле-

ния организацией и ее персоналом. Эти элементы являются винтиками экономического механизма системы управления организацией и персоналом организации.

В следующем номере журнала мы подробно рассмотрим сущность элементов системы управления и производственной системы организации, чтобы понять организационно-экономический механизм их взаимодействия.

Классификация функций системы служебно-профессионального продвижения персонала в организации

№ п/п	Функции системы	№ п/п	Функции системы
	I. НОРМИРОВАНИЕ		
1	Определять нормативы численности персонала и нормы управляемости	34	Организовывать работу стажера, зачисленного в резерв на выдвижение, в должности руководителя разных уровней управления
2	Определять нормы времени на выполнение функций управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	35	Оценивать готовность резерва для назначения на должность
3	Определять нормативы расходов на выполнение функций управления деловой карьерой и служебно-профессионального продвижения персонала	36	Осуществлять оценку и отбор для выдвижения на вакантную должность линейного руководителя
	II. ПЛАНИРОВАНИЕ	37	Осуществлять оценку и отбор для выдвижения на вакантную должность руководителя функционального подразделения
4	Определять потребности в кадрах организации		IV. КООРДИНАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ
5	Разрабатывать план удовлетворения потребности в кадрах	38	Разрабатывать положение о порядке СПП персонала и зачисления в резерв на выдвижения
6	Составлять индивидуальные планы стажировки	39	Составлять схемы замещения вакантных должностей
7	Составлять планы по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению персонала в организации	40	Разрабатывать карьерограммы работников
8	Составлять индивидуальные планы деловой карьеры	41	Разрабатывать квалификационные характеристики
9	Составлять планы работы с кадровым резервом	42	Оформлять документацию по зачислению в резерв и перемещению по служебной лестнице
10	Формировать программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва	43	Формировать аттестационную комиссию
11	Разрабатывать план по продвижению кадров	44	Составлять рекомендации по результатам работы аттестационной комиссии
12	Планировать совершенствование процесса замещения должностей		V. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ
13	Планировать совершенствование стиля и методов работы с резервом	45	Осуществлять поощрение (взыскание) за успехи в области деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения
	III. ОРГАНИЗАЦИЯ	46	Осуществлять стимулирование служебно-профессионального роста
14	Формировать систему служебно-профессионального продвижения	47	Осуществлять мотивацию служебно-профессионального роста
15	Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением кадров	48	Выдвигать на руководящие должности
16	Формировать резерв кадров на выдвижение	49	Исключать из резерва
17	Осуществлять подбор и расстановку персонала	50	Повышать заработную плату
18	Осуществлять профориентацию и адаптацию в процессе продвижения персонала		VI. КОНТРОЛЬ
19	Осуществлять профориентацию и адаптацию молодых специалистов	51	Контролировать выполнение руководителями подразделений работу по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению и кадровым резервом
20	Организовывать производственную практику студентов	52	Контролировать реализацию планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров
21	Осуществлять оценку и отбор в группы резерва разных уровней управления	53	Контролировать качество обучения
22	Определять цели аттестации при выдвижении в резерв и служебно-профессиональном продвижении кадров	54	Контролировать правильное использование персонала
23	Разрабатывать процедуру аттестации персонала	55	Контролировать выполнение программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
24	Проводить аттестацию персонала		VII. УЧЕТ
25	Осуществлять подготовку тестов, технических средств и необходимых бланков для тестирования	56	Составлять отчетность по управлению деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижениям и кадровым резервом
26	Изучать деловые и личностные качества сотрудников	57	Вести учет продвижения кадров
27	Организовывать замещение вакантных должностей	58	Составлять отчет о выполнении индивидуальных планов деловой карьеры
28	Проводить конкурсы на замещение вакантных должностей		VIII. АНАЛИЗ
29	Организовывать обучение, переподготовку и повышение квалификации работников, зачисленных в резерв	58	Анализировать эффективность управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
30	Осуществлять комплектование, рассмотрение, согласование и утверждение резерва	59	Анализировать эффективность программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
31	Реализовывать программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва	60	Анализировать эффективность подбора, расстановки и использования персонала
32	Организовывать стажировку работников, зачисленных в резерв	61	Анализировать движение кадров
33	Назначать руководителя стажировки	62	Анализировать трудовой потенциал организации (подразделения)
		63	Анализировать результаты тестирования и оценки

ЛИТЕРАТУРА

1. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: учебник для вузов. СПб., УЭФ, 2009.
2. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник. 3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014.
3. *Кибанов А.Я.* «Управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»: сущность, сходства и различия понятий // Кадровик. 2013. № 8.
4. *Эдвинссон Л.* Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005.
5. *Пугачев В.П.* Управление персоналом как наука // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. № 2.
6. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: ЭКЗАМЕН, 2002.
7. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004.
8. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.
9. Экономика труда: Учебник / Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. М.: Экономика, 2009. С. 193.
10. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. М.: Юрист, 2002.
11. Экономика труда: Учебно-методическое пособие / Ин-т труда Минтруда России (НИИ труда). М.: Финстатинформ, 2001.
12. *Armstrong M.* Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. Eleventh ed. 2009.
13. *Edvinsson L., Sullivan P.* Developing a model for managing intellectual capital // European management journal. 1996. Vol. 14. № 4. P. 356–364.

Воробьева Е.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

М.: Ай Си Групп, 2014, 232 с.

В книге рассмотрены требования к трудовому договору, перечень документов, оформляемых при приеме на работу, правила приема на работу по совместительству и на неполный рабочий день. Отдельное внимание уделено оформлению отношений с надомниками и работниками, выполняющими свои обязанности дистанционно (новые правила, появившиеся в Трудовом кодексе с 2013 года). Подробно, с конкретными примерами, рассмотрены все обязательные условия, подлежащие включению в трудовой договор (приведены примеры формулировок, которые могут быть использованы в тексте договора). Автор дает рекомендации относительно порядка предоставления работникам разного рода социальных гарантий (соцпакет, дополнительные отпуска и пр.) и компенсаций с анализом возможных налоговых последствий. Советы автора помогут вам максимально застраховать себя от конфликтных ситуаций с работниками, а также от претензий контролирующих органов, включая трудовую и налоговую инспекцию. Книга адресована специалистам кадровых служб, работникам бухгалтерий, отвечающих за расчеты с работниками, юристам, руководителям организаций, индивидуальным предпринимателям, аудиторам и всем, кому интересны правила оформления трудовых отношений.



Сальникова Л., Захарова Н., Шитова М.

СПРАВОЧНИК РАБОТОДАТЕЛЯ. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ТРУДОВОГО КОДЕКСА РФ. СИТУАЦИИ И ПРИМЕРЫ. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

М.: Омега-Л, 2014, 208 с.

В издании с учетом последних изменений в трудовом законодательстве анализируются тонкости заключения и прекращения трудового договора, вопросы рабочего времени и времени отдыха, оплаты труда, материальной ответственности сторон трудового договора, порядок расследования несчастных случаев на производстве. Отдельное внимание уделено регулированию труда женщин и лиц с семейными обязанностями, работников в возрасте до 18 лет, работников, совмещающих работу с обучением, руководителей и членов коллегиального исполнительного органа организаций. В книге содержатся требования к оформлению приказов по личному составу (о приеме на работу, об увольнении, о переводе на другую работу, предоставлении отпуска, направлении в командировку, поощрении и др.) и трудовых книжек, приведены образцы заполнения документов. Издание ориентировано на сотрудников кадровых служб, юристов, работодателей, а также на работников предприятий и организаций.

