

Кибанов Ардальон Яковлевич; д.э.н., профессор, зав. кафедрой ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», г. Москва;
e-mail: ardalion_kibanov@mail.ru

Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации

Аннотация: в статье рассматривается технология формирования целей, функциональных подсистем, функций и подразделений системы управления организацией и ее персоналом; приводятся принципы классификации функций подсистем системы управления персоналом; показано взаимодействие составляющих элементов организационно-экономического механизма управления персоналом организации; приводится система показателей оценки состояния элементов системы управления и производственной системы организации и ее персонала.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, система управления персоналом, цели и функции управления персоналом, элементы системы управления, элементы производственной системы, оценка состояния элементов.

Технология формирования целей и функций системы управления организацией и ее 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, выделяется 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: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

В конкретной ситуации развития экономики нашей страны — перехода на рыночные отношения — более правомерно в качестве генеральной цели рассматривать экономическую цель [1].

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 статьи. 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 эффективного использования, профессионального и социального развития» администрация организации определяет цели 1, 2, 3-го и т.д. уровней [3].

Цели 1-го уровня: планирование и маркетинг персонала, наем 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.

Цели 2-го уровня приведем на примере 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 рационализации и изобретательства, достижение результатов интеллектуальной деятельности (РИДов).

Цели 3-го уровня приведем на примере 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.

Цели работника, нанимающегося в организацию, подобны целям, которые ставит перед собой администрация организации, но формулировка их несколько иная. Так, если администрация организации ставит цель «Обеспечение нормальных условий труда» для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий. Он ставит цель «Получение работы (рабочего места) с нормальными условиями труда»

Приведем пример декомпозиции отдельных целей. Например, администрация ставит цель 1-го уровня «Обеспечение развития персонала». Работник для себя эту цель формулирует следующим образом: «Реализация своего развития», а цели 2-го уровня для него будут выглядеть следующим образом: «Получение своевременного обучения, переподготовки и повышения квалификации»; «Получение помощи для быстрой адаптации в новой должности»; «Получение объективной оценки своих способностей и деловых качеств»; «Получение возможности для реализации деловой карьеры»; «Получение возможности для реализации своего интеллектуального капитала» и т.п. Подобным образом формулируются и цели 3-го уровня.

Подводя итог, следует сделать вывод, что эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом, зависит от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон [2].

Дерево целей является базой для определения состава функций системы управления персоналом организации.

Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько функциональных подсистем, состав и название которых соответствуют составу и названию целей I

уровня. Такой подход дает возможность достигнуть реализации целей, так как носителями функций отдельных функциональных 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.

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 персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала: разрабатывать философию, концепцию и стратегию управления персоналом; разрабатывать кадровую политику; анализировать кадровый потенциал и интеллектуальный капитал персонала [5], рынок труда [2]; организовывать кадровое планирование, кадровый контроллинг; планировать и прогнозировать потребность в персонале; организовывать рекламу; поддерживать взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; проводить аудит персонала и интеллектуальных ресурсов организации; формировать благоприятный имидж организации [1].

Подсистема управления наймом и учетом персонала: организовывать наем персонала; организовывать собеседование, оценку, отбор и прием персонала; осуществлять учет приема, перемещений и увольнений персонала; осуществлять социализацию, профессиональную ориентацию, трудовую адаптацию и профессионализацию персонала; организовывать рациональное использование персонала и его интеллектуального капитала; управлять занятостью персонала; осуществлять делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом; управлять высвобождением персонала; изучать причины текучести кадров.

Подсистема управления трудовыми отношениями: анализировать и регулировать групповые и личностные 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.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда: соблюдать требования психофизиологии труда; соблюдать требования эргономики труда; соблюдать требования технической эстетики; осуществлять охрану труда и безопасность персонала, защиту персональных данных; 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.

Подсистема управления развитием персонала: организовывать обучение персонала; организовывать переподготовку и повышение квалификации персонала; осуществлять введение в должность новых работников; осуществлять текущую периодическую оценку результатов деятельности, трудового потенциала и интеллектуального капитала персонала и организации [5], аттестацию [4];

управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; организовывать работу с кадровым резервом; осуществлять подбор и расстановку персонала.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала: управлять мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; осуществлять нормирование и тарификацию трудового процесса; разрабатывать формы и системы оплаты труда; разрабатывать системы мотивации и стимулирования персонала, направленные на эффективное использование интеллектуального потенциала работников; управлять формированием мотивационного ядра персонала и организации; разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале; разрабатывать формы морального поощрения персонала.

Подсистема управления социальным развитием: 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; управлять социальным капиталом организации;

Подсистема развития оргструктур управления: 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; осуществлять оценку и управление интеллектуальным капиталом [5] и интеллектуальной собственностью организации;

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом: решать правовые вопросы трудовых отношений на базе использования трудового законодательства; согласовывать распорядительные документы по управлению персоналом; решать правовые вопросы хозяйственной деятельности и интеллектуальной собственности; обеспечивать соблюдение авторского права на результаты интеллектуальной деятельности (РИДы); проводить консультации по юридическим вопросам; контролировать соблюдение требований ТК РФ.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом: вести учет статистики персонала; осуществлять информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечивать персонал научно-технической информацией; организовывать патентно-лицензионную, изобретательскую и рационализаторскую деятельность; организовывать работу органов массовой информации организации; обеспечивать доступ персонала в Интернет по служебным вопросам; вести учет результатов интеллектуальной деятельности персонала [5].

Как видно из приведенного материала, каждая из подсистем состоит из комплексных функций, которые, в свою очередь, состоят из десятков конкретных функций. Эти функции охватывают весь цикл выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений. Приведем пример классификации функций комплексной функции «управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением» подсистемы развития персоналом (см. табл. 1) по признаку их принадлежности к общей функции управления организацией.

Таблица 1

Классификация функций системы служебно-профессионального продвижения персонала в организации

№ п/п	Функции системы
I. ПЛАНИРОВАНИЕ	
1.	Определять потребности в кадрах организации
2.	Разрабатывать план удовлетворения потребности в кадрах
3.	Составлять индивидуальные планы стажировки
4.	Составлять планы по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению персонала в организации
5.	Составлять индивидуальные планы деловой карьеры
6.	Составлять планы работы с кадровым резервом
7.	Формировать программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
8.	Разрабатывать план по продвижению кадров
9.	Планировать совершенствование процесса замещения должностей
10.	Планировать совершенствование стиля и методов работы с резервом
II. ОРГАНИЗАЦИЯ	
11.	Формировать систему служебно-профессионального продвижения
12.	Управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением кадров
13.	Формировать резерв кадров на выдвижение
14.	Осуществлять подбор и расстановку персонала
15.	Осуществлять профориентацию и адаптацию в процессе продвижения персонала
16.	Осуществлять профориентацию и адаптацию молодых специалистов
17.	Организовывать производственную практику студентов
18.	Осуществлять оценку и отбор в группы резерва разных уровней управления
19.	Определять цели аттестации при выдвижении в резерв и служебно-профессиональном продвижении кадров
20.	Разрабатывать процедуру аттестации персонала
21.	Проводить аттестацию персонала
22.	Осуществлять подготовку тестов, технических средств и необходимых бланков для тестирования
23.	Изучать деловые и личностные качества сотрудников
24.	Организовывать замещение вакантных должностей
25.	Проводить конкурсы на замещение вакантных должностей
26.	Организовывать обучение, переподготовку и повышение квалификации работников, зачисленных в резерв
27.	Осуществлять комплектование, рассмотрение, согласование и утверждение резерва
28.	Реализовывать программу подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
29.	Организовывать стажировку работников, зачисленных в резерв
30.	Назначать руководителя стажировки
31.	Организовывать работу стажера, зачисленного в резерв на выдвижение, в должности руководителя разных уровней управления
32.	Оценивать готовность резерва для назначения на должность
33.	Осуществлять оценку и отбор для выдвижения на вакантную должность линейного руководителя
34.	Осуществлять оценку и отбор для выдвижения на вакантную должность руководителя функционального подразделения
III. КООРДИНАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ	
35.	Разрабатывать положение о порядке служебно-профессионального продвижения персонала и зачисления в резерв на выдвижения
36.	Составлять схемы замещения вакантных должностей
37.	Разрабатывать карьерограммы работников
38.	Разрабатывать квалификационные характеристики
39.	Оформлять документацию по зачислению в резерв и перемещение по служебной лестнице
40.	Формировать аттестационную комиссию
41.	Составлять рекомендации по результатам работы аттестационной комиссии
IV. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ	
42.	Осуществлять поощрение (взыскание) за успехи в области деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения
43.	Осуществлять стимулирование служебно-профессионального роста
44.	Осуществлять мотивацию служебно-профессионального роста

45.	Выдвигать на руководящие должности
46.	Исключать из резерва
47.	Повышать заработную плату
V. КОНТРОЛЬ	
48.	Контролировать выполнение руководителями подразделений работу по управлению деловой карьерой и служебно-профессиональному продвижению и кадровым резервом
49.	Контролировать реализацию планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров
50.	Контролировать качество обучения
51.	Контролировать правильное использование персонала
52.	Контролировать выполнение программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
VI. УЧЕТ	
53.	Составлять отчетность по управлению деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижениям и кадровым резервом
54.	Вести учет продвижения кадров
55.	Составлять отчет о выполнении индивидуальных планов деловой карьеры
VII. АНАЛИЗ	
56.	Анализировать эффективность управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
57.	Анализировать эффективность программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации резерва
58.	Анализировать эффективность подбора, расстановки и использования персонала
59.	Анализировать движение кадров
60.	Анализировать трудовой потенциал организации (подразделения)
61.	Анализировать результаты тестирования и оценки

Каждая из функций осуществляется посредством взаимодействия и взаимообусловленности элементов как производственной системы, так и системы управления организацией и ее персоналом. Эти элементы являются винтиками экономического механизма системы управления организацией и персоналом организации [3]. Например, элементы системы управления формируют функции управления, последние формируют функциональные подсистемы системы управления организацией и ее персоналом. Однородные функции системы управления группируясь становятся основой какого-либо функционального подразделения. На базе функциональных подразделений формируется организационная структура системы управления организацией и ее персоналом. То же самое происходит и с элементами производственной системы – в конечном итоге формируется организационная структура производственной системы организации и ее персоналом.

Рассмотрим подробно сущность элементов системы управления и производственной системы организации, чтобы понять организационно-экономический механизм их взаимодействия.

Взаимодействие элементов организационно-экономического механизма управления персоналом организации

Трудовая деятельность осуществляется через процесс труда. Процесс труда совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказании услуг или выполнении иного вида деятельности. Процесс труда – явление сложное и многоаспектное.

Любой процесс труда предполагает наличие, прежде всего, следующих элементов: рабочей силы, которой обладает работник, предмет труда и средств труда.

Работник (производственный персонал) обладает совокупностью физических и умственных способностей и навыков (рабочей силы), которые

используются им в процессе труда. Это главная производительная сила общества.

Предметы труда – это все то, на что направлен труд, что претерпевает изменения для приобретения полезных свойств и удовлетворения тем самым человеческих потребностей.

Средства труда – это то, при помощи чего работник воздействует на предметы труда. К ним относятся машины, механизмы, инструменты, приспособления и другие орудия труда, а также здания и сооружения, создающие необходимые условия для эффективного использования средств труда.

Процесс труда есть процесс объединения и потребления рабочей силы, а также предметов и средств труда в целях создания новых потребительных стоимостей. Процесс труда осуществляется в определенной окружающей среде, которая характеризуется различными условиями труда. Причем процесс труда – это не просто механическое соединение его элементов, а органическое единство, и решающим фактором здесь является работник. В процессе труда работник при помощи средств труда осуществляет заранее намеченные изменения в предмете труда.

Процесс труда возможен, если работник, предмет труда и средства труда будут выполнять, определенные производственные функции: человек – трудовые функции, средства труда – механические, термические, химические и другие производственные функции по приданию предмету труда необходимых свойств.

Производственные функции – это содержание процесса труда, позволяющее создавать материальные ценности и оказывать услуги.

Осуществление производственных функций возможно в определенных организационных условиях: должна быть сформирована организационная структура производства, применены методы организации производства, разработана технология производства продукции или оказания услуг.

Методы организации производства – это способы воздействия на производственные коллективы и отдельных производственных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе изготовления продукции или оказания услуг. Сюда входят методы организации труда.

Организационная структура производства (производственная структура) – это состав производственных подразделений, их специализация, кооперация и взаимосвязи, подчиненность и взаимодействие в процессе производства продукции или оказания услуг.

Технология производства – это способы воздействия на предметы труда, требования к производственным работникам, порядок и режимы использования средств труда при изготовлении продукции или оказании услуг.

Процесс труда не возможен без взаимодействия с окружающей средой и зависит от ее состояния.

В результате завершения процесса труда образуются *продукты труда* – вещество природы, предметы или услуги, обладающие необходимыми свойствами и приспособленные к человеческим потребностям.

Окружающая среда – это обеспечение безопасности труда, соблюдение психофизиологических, санитарно-гигиенических, эргономических и эстетических требований к условиям труда с учетом экономических и социальных отношений в организации и стране.

Взаимодействие всех элементов процесса труда производственных работников показано на рис. 1.

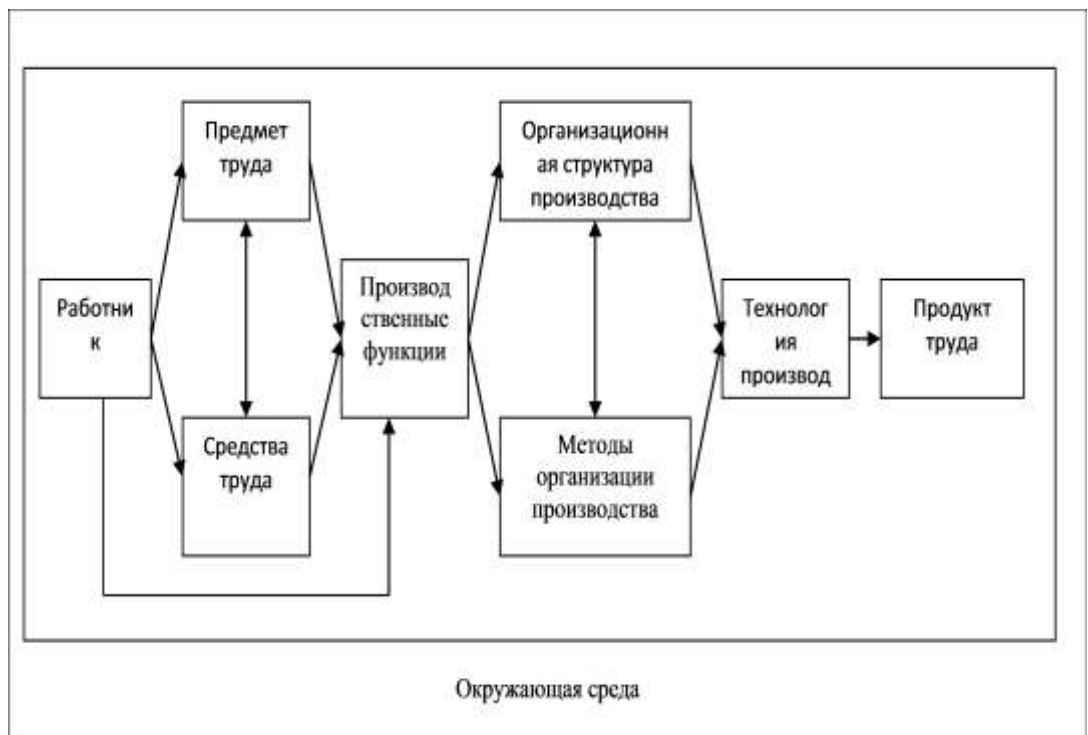


Рис. 1. Взаимодействие элементов процесса труда производственных работников

Процесс труда на языке его элементов можно представить также в виде следующей схемы (рис. 2). На рис. 1 и 2 показаны взаимодействие и взаимообусловленность элементов процесса труда производственных работников. Таким же образом можно изобразить взаимодействие и взаимообусловленность элементов процесса труда управленческих работников (рис. 3, 4)

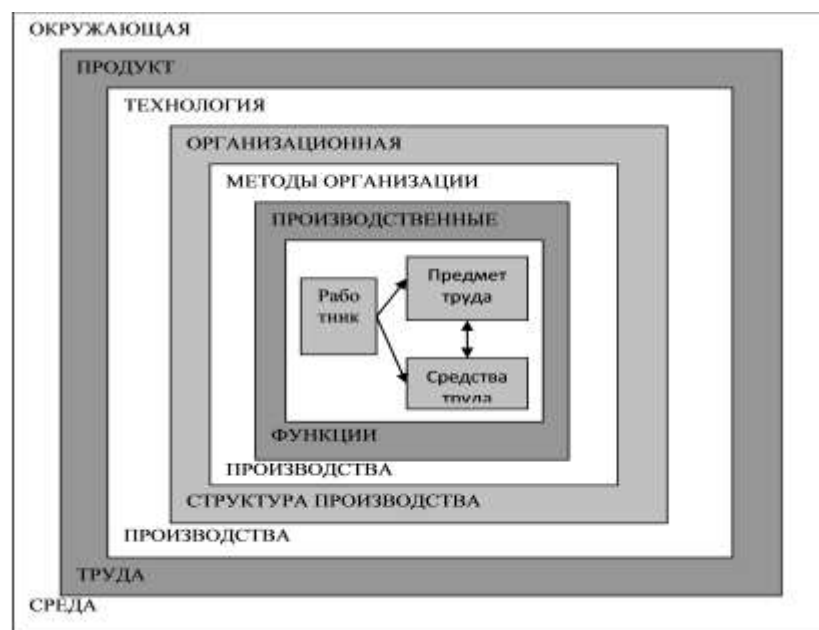


Рис. 2. Взаимообусловленность элементов процесса труда производственных работников

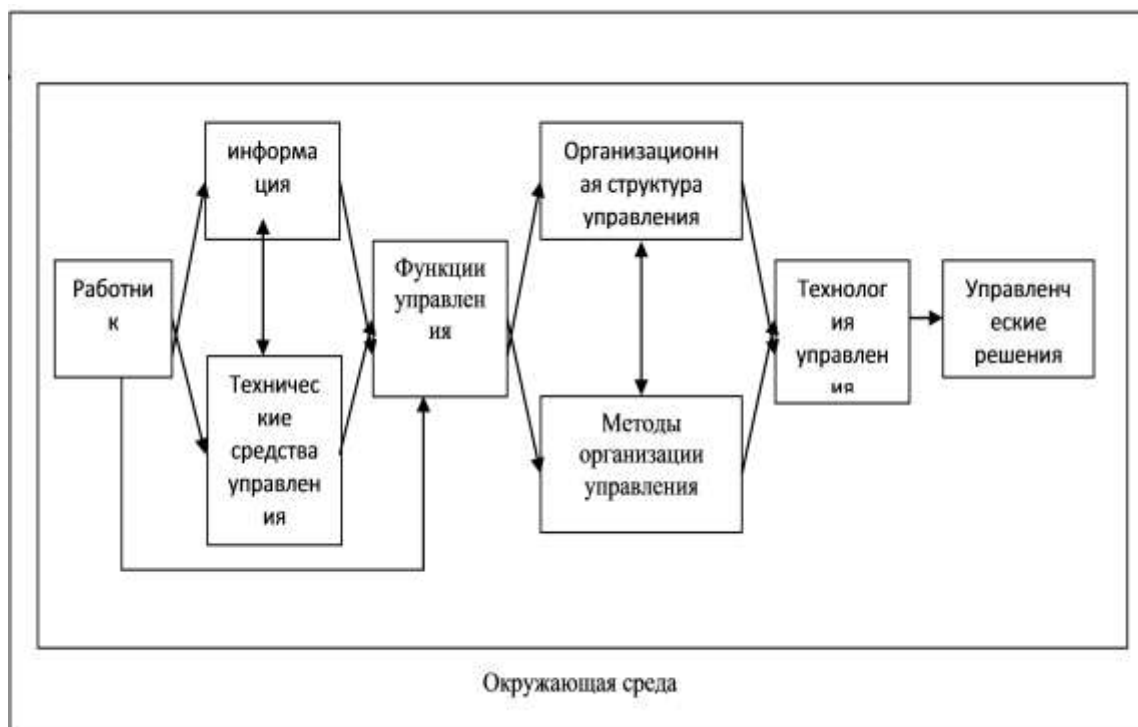


Рис. 3. Взаимодействие элементов труда управленческих работников

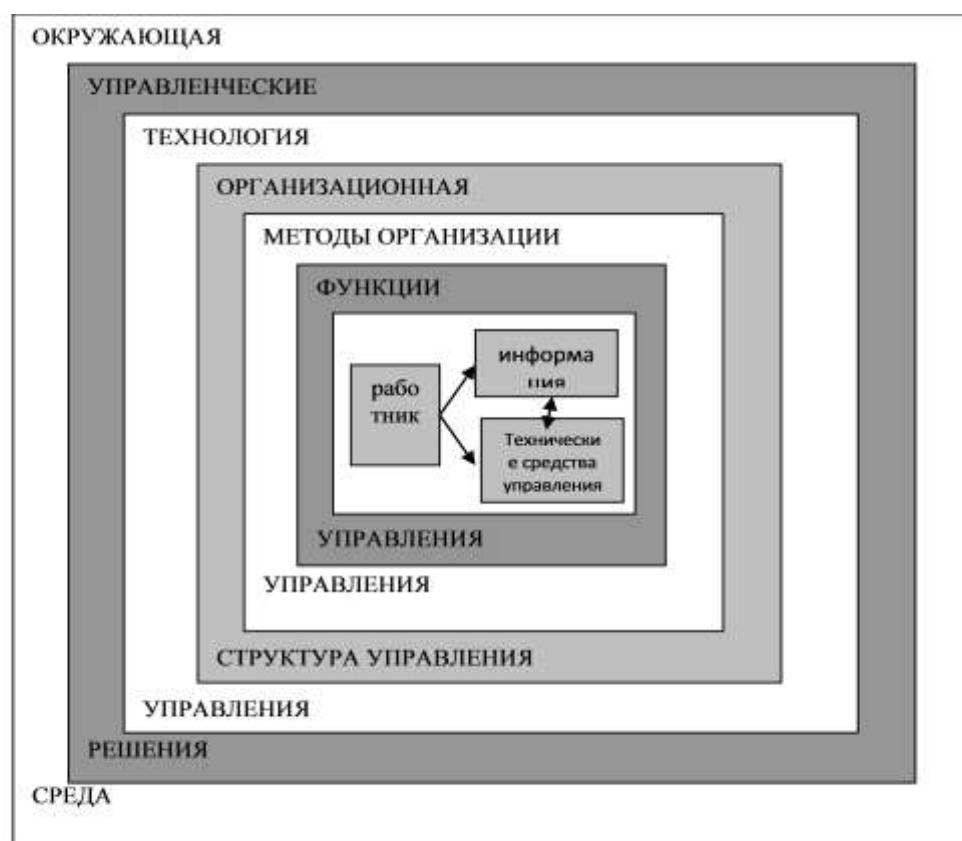


Рис. 4. Взаимообусловленность элементов процесса труда управленческих работников.

Приведем характеристику элементов процесса труда управленческих работников.

Работник (управленческий персонал) обладает совокупностью умственных способностей и навыков, которые используются им в процессе управления.

Информация – это предмет труда управленческого работника, который перерабатывает информацию, данные, поступающие на рабочее место с целью принятия управленческого решения или получения новой информации.

Технические средства управления - это то, при помощи чего работник воздействует на информацию или данные. К ним относятся вычислительная техника, организационная техника, административные здания и сооружения, способствующие эффективной работе управленческого персонала.

Функции управления - это содержание процесса управленческого труда, обосновывающего, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческие решения.

Методы организации управления – это способы воздействия на управленческие коллективы и отдельных управленческих работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Организационная структура управления – это состав управленческих подразделений и служб, их специализация и функциональные взаимосвязи (горизонтальные и вертикальные), подчиненность и взаимодействие в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления – совокупность приемов, способов, форм и методов установления рационального взаимодействия управленческих подразделений, линейных и функциональных руководителей с целью организации эффективной работы по обоснованию, выработке, принятию и реализации управленческих решений.

Управленческие решения – продукт управленческого труда, директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления.

Процесс труда осуществляется в определенных условиях.

Условия труда – это совокупность элементов трудового процесса, *окружающей среды*, организация рабочего места и отношения работника к выполняемой работе, которые раздельно или в совокупность оказывают влияние на функциональное состояние организма человека в процессе труда, его здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом, продолжительность жизни, воспроизводство рабочей силы, всестороннее развитие физических, духовных и творческих сил и вследствие этого на эффективность труда и результаты трудовой деятельности.

Условия труда формируются под воздействием совокупности взаимосвязанных социально-экономических, технико – организационных и естественно-природных факторов и являются объективным общественным явлением.

К *социально-экономическим* относятся социально-политические, экономические, нормативно-правовые и социально -психологические факторы. Эта группа факторов, как правило, положительно воздействует на формирование условий труда.

Технико-организационные факторы – это средства и предметы труда, технология производства, организация производства и труда, способы транспортировки сырья, продукции и т.п.

Естественно-природные факторы – географические, климатические, геологические, биологические – имеют свои особенности. Эти факторы воздействуют практически постоянно, поэтому помимо учета их непосредственного влияния на условия труда (на температуру, давление и пр.) требуется постоянный их учет уже на стадии создания оборудования, разработки

технологии, организации производства и труда, а также при разработке и осуществлении многих нормативно-правовых и экономических мероприятий.

Все три группы факторов важны, но более определяющее воздействие на изменение условий труда оказывает группа технико-организационных факторов.

Формирующиеся под воздействием совокупности указанных факторов условия труда подразделяются на четыре группы: 1) психофизиологические; 2) санитарно-гигиенические; 3) эстетические; 4) социально -психологические.

Формирование первых трех групп условий производственной среды зависит от работодателя, поэтому адаптация условий труда к человеку – его обязанность. Что касается социально -психологической группы, то они формируются в результате отношения работника к выполняемой работе и, естественно, в первую очередь зависят от самого работника, хотя определенное влияние на его адаптацию к условиям труда оказывает работодатель.

Система показателей оценки состояния элементов организационно-экономического механизма управления организацией и ее персоналом

Все элементы производственной системы и системы управления организации можно охарактеризовать и оценить при помощи системы взаимосвязанных показателей. Большинство из этих показателей поддается количественному измерению.

Приведем важнейшие показатели оценки элементов системы управления организации и ее персонала.

Функции управления:

- структура функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем системы управления, распределение функций по уровням управления и функциональным подразделениям;
 - уровень специализации и централизации функций, количество уровней управления, охватываемых функцией;
 - количество функциональных подразделений одного уровня, охватываемых функцией;
- уровень дублирования функций, уровень регламентации функций;
- количество функций, приходящееся на каждое на функциональное подразделение;
- затраты на осуществление функций управления, продолжительность осуществления функций управления, уровень качества осуществления функций управления, соответствие затрат и уровня качества осуществления функций их значимости.

Организационная структура управления:

- состав и соотношение линейного, функционального, целевого и обеспечивающего управления;
- количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления;
- численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и других служащих в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
- объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;

- степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;
- количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях управления;
- число линий соподчинения, число связей между подразделениями, соответствие важности решаемых задач профессиональному уровню линейного управления;
- затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;
- состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношением с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

Персонал управления:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, подразделениям; удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;
- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, стаж работы, общеобразовательный уровень, уровень организации подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала;
- уровень текучести, обеспеченности системы управления кадрами;
- уровень использования кадрового потенциала и интеллектуального капитала работников, состояния трудовой дисциплины, соответствия работников управления занимаемым должностям;
- степень загруженности работника управления его прямыми обязанностями, оперативностью, уровень организации труда работников управления;
- уровень использования рабочего времени управленческими работниками, условия труда работников управления;
- размер фонда заработной платы.

Технические средства управления:

- количество и виды технических средств, их технико - эксплуатационные характеристики и стоимость, уровень использования технических средств;
- удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров, структура технических средств управления, уровень компьютеризации управленческих процессов, возрастной состав технических средств;
- удельный вес стоимости оргтехники и компьютеров в общей стоимости основных фондов организации;
- уровень оснащенности управленческого труда техническими средствами и специальной мебелью, уровень обеспеченности управленческих работников площадью;
- уровень организации рабочих мест управленческих работников, уровень охвата компьютеризацией функций управления, уровень внедрения современных типовых рабочих мест руководителей, специалистов и других служащих.

Информация:

- объемы и виды информации, уровень информационного обеспечения;
- структура информации по всем ее видам, периодичность поступления информации, качество информации;
- количество документов и информации, приходящееся на одно структурное подразделение или работника управления;
- затраты на создание, передачу и обработку информации;
- уровень использования информации и документов;

- схемы информационных потоков и документооборота;
- распределение информации по уровням управления, уровень соотношения общесистемной и специальной информации.

Методы организации управления:

- уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией;
- уровень качества применяемых методов и их использования;
- уровень качества работы по оценке, найму, подбору, расстановке и аттестации персонала;
- степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных инструкций предъявляемым требованиям;
- исполнения инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
- наличие и качество системы мотивации, стимулирования и оплаты труда на каждом рабочем месте;
- уровень социально – психологической обстановки в коллективе, социального развития коллектива, уровень творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
- наличие распорядка рабочего дня руководителей;
- уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства;
- соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным функциональным подразделениям.

Технология управления:

- состав и последовательность выполнения процессов управления, длительность управленческого цикла;
- количество и структура процессов, процедур, операций;
- удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера; удельный вес процедур и операций, выполняемых последовательно, параллельно - последовательно; повторяемость процессов, процедур и операций;
- уровень применения типовых технологических процессов, процедур и операций; уровень регламентации процессов управления;
- степень сложности процессов, процедур и операций; соотношение повторяющихся, легко формализуемых и оригинальных, неформализуемых процедур и операций;
- уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации;
- уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций;
- затраты на выполнение процессов, процедур и операций.

Управленческие решения:

- состав и структура целей организации, соотношение оперативных, тактических и стратегических, локальных и комплексных, типовых и оригинальных, письменных и уставных решений;
- степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений;
- степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений;

- удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;

- затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

Приведем систему показателей оценки состояния элементов производственной системы организации.

Производственные функции:

- состав и содержание, структура и качество осуществления;
- количество функций, приводящееся на одного рабочего;
- затраты на их осуществление;
- длительность осуществления производственных функций;
- уровень повторяемости функций, уровень специализации концентрации и кооперирования.

Организационная структура производства:

- состав производственных подразделений организации; состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производств;
- территориальное расположение предприятий, организаций и производственных подразделений; внутривыроductive связи производственных подразделений;
- распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
- количество и масштабы научных и опытно – конструкторских подразделений;
- длительность цикла «исследование – проектирование – опытное производство – производство», длительность производственного цикла.

Производственный персонал:

- состав и структура производственного персонала, численность по категориям работающих, обеспеченность кадрами производственных подразделений;
- образовательный уровень производственного персонала;
- уровнем текучести;
- уровень организации и качества работ по повышению квалификации, подготовке и переподготовке производственного персонала;
- эффективность использования кадрового потенциала и интеллектуального капитала работников;
- социальная структура трудового коллектива;
- уровень производительности труда и размер фонда заработной платы;
- экономическая эффективность мероприятий по социальному развитию трудового коллектива, эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда;
- уровень регламентации и нормирования труда;
- формы разделения и кооперирования труда, условия труда, организация охраны труда и его безопасности.

Средства труда:

- структура основных производственных фондов, состав и структура сооружений, машин и оборудования по стоимости и видам;
- уровень показателей использования основных фондов, степень прогрессивности оборудования и удельный вес прогрессивных видов, уровень выбытия и прироста основных фондов;
- уровень механизации и автоматизации, фондовооруженности, фондоемкости, динамика фондоотдачи;

- уровень обеспеченности средствами труда, эффективность их использования;
- эффективность мероприятий по техническому развитию производства, качество плана технического развития производства.

Предметы труда:

- объем и номенклатура материальных ресурсов, размеры производственных запасов;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- степень прогрессивности применяемых материалов, периодичность поставки материалов, материалоемкость, уровнем обеспеченности предметами труда;
- уровень организации материально-технического снабжения;
- эффективность использования материальных ресурсов.

Методы организации производства:

- структура типов производства; уровень предметной, технологической и подетальной специализации;
- уровень концентрации производства продукции и кооперированных связей, уровень комбинирования;
- структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно – последовательный); структура способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный);
- структура форм организации поточного производства (непрерывно – поточное, прямоточное, переменное – поточное);
- научно – техническим уровень производства;
- рациональное сочетание материальных и моральных стимулов к труду;
- эколого-экономической эффективности мероприятий по охране окружающей среды;
- эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства, труда и управления производством.

Технология производства:

- структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности;
- удельный вес основных и вспомогательных техпроцессов;
- удельным вес ручного труда;
- уровень применения типовых технологических процессов;
- уровень обеспечения производства техоснасткой, в том числе - стандартной;
- затраты на осуществление технологических процессов;
- длительностью протекания техпроцессов.

Продукция:

- объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем оказываемых услуг;
- уровень качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- степень сложности продукции, ее научно – технический уровень, удельный вес новых видов продукции;
- уровень выполнения плана производства продукции и оказываемых услуг;
- удельный вес экспортной продукции;
- динамика роста объемов производства и оказания услуг;
- удельный вес производственных затрат в обеспечивающем и обслуживающем производствах в себестоимости товарной продукции;
- уровень прогрессивности продукции собственной разработки и аналогичной продукции, разработанной сторонними организациями;

- соотношение между собственными и сторонними разработками во вновь внедряемой продукции и оказываемых услуг;
- себестоимость и цена выпускаемой продукции, прибыльность и рентабельность.

Степень соответствия системы управления и ее персонала производственной системе организации [3] рекомендуем определять с использованием следующих показателей:

- соответствие состояния всех элементов системы управления целям и направлениям развития производственной системы, требуемым состояниям ее элементов;
- соответствие оперативности работы подразделений системы управления циклам и ритмам производственных процессов подразделений производственной системы организации;
- соответствие надежности и точности работы функциональных подразделений системы управления сложности производственных процессов изготовления продукции и оказания услуг подразделений производственной системы организации;
- соответствие состава, оперативности и качества принимаемых управленческих решений требованиям процесса производства и оказания услуг организации;
- соответствие иерархического построения системы управления составу и иерархии производственных подразделений производственной системы организации;
- соответствие состава и уровня квалификации линейных и функциональных руководителей системы управления требованиям производственной системы организации.

Система показателей оценки элементов производственной системы и системы управления организации, приведенная выше, применяется при диагностике с целью выявления резервов и разработки мероприятий по повышению эффективности производственной системы и системы управления организации, которые находятся в тесной взаимосвязи, взаимозависимости и взаимодействии, как и составляющие их подсистемы и элементы. Такая комплексная диагностика позволяет выработать меры, которые являются базой для разработки эффективной системы управления персоналом организации.

Ссылки на источники:

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. — 6-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 2009.
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Управление персоналом: Энциклопедия/ Под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА - М, 2010.
4. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2009.
5. Edvinsson L., Sullivan P. Developing a model for managing intellectual capital // European management journal. 1996. Vol.14. № 4. P. 356-364.

Kibanov Ardalion Yakovlevich; Dr.Econ.Sci., professor, Head of the department of State University of Management, Moscow;
e-mail: ardalion_kibanov@mail.ru

The organizational-economic mechanism components of formation the human resource management system

Summary: the article deals with the technology of formation the purposes, functional subsystems, functions and divisions of the organization management and its personnel system; the principles of functions classification of the personnel management system subsystems are given; the elements interaction of human resource management organizational-economic mechanism is shown; the assessment indicators system of elements condition of a control system and organization production system and its personnel is given.

Keywords: organizational and economic mechanism, human resource management system, human resource management purposes and functions, control system elements, production system elements, elements condition assessment.