

УДК 64.011.34

***АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ***

Филиппова Е.Е.

Студентка магистратуры,

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет им.

Н.И.Лобачевского» Институт экономики и предпринимательства,

Нижний Новгород, Россия

Пастухова Е.В.

Студентка магистратуры,

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет им.

Н.И.Лобачевского» Институт экономики и предпринимательства,

Нижний Новгород, Россия

Маркитанов М.Ю.

доцент,

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный университет им.

Н.И.Лобачевского» Институт экономики и предпринимательства,

Нижний Новгород, Россия

Аннотация

В статье анализируется проблема формирования и достижения целей в контексте управления человеческими ресурсами предприятия; выделяются механизмы анализа, оценки и создания целей HR-систем; отмечается специфика определения целей управления персоналом для предприятий разных отраслей и сфер деятельности.

Ключевые слова: целевой подход, целедостижение, человеческие ресурсы, кадры.

***ACTUAL ASPECTS OF THE TARGET APPROACH TO MANAGEMENT OF
HUMAN RESOURCES***

Filippova E.E.

Magistracy students,

«Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod» The institute of economics and entrepreneurship

Nizhny Novgorod, Russia

Pastukhova E.V.

Magistracy students,

«Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod» The institute of economics and entrepreneurship

Nizhny Novgorod, Russia

Markitanov M.Y.

assistant professor,

«Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod» The institute of economics and entrepreneurship

Nizhny Novgorod, Russia

Annotation

The article analyzes the problem of formation and achievement of goals in the context of human resource management of the enterprise; the mechanisms for the analysis, assessment and creation of the objectives of HR-systems; the specifics of the definition of the objectives of personnel management for enterprises of different industries and spheres of activity.

Key words: target approach, target, human resources, personnel.

Ввиду высочайшего значения человеческих ресурсов и интеллектуального потенциала как производительной силы и производственного ресурса современной экономики, формирование эффективной и целедостигающей системы управления персоналом является важнейшим условием обеспечения вовлеченности, заинтересованности и активности сотрудников организации, способствующим повышению общей результативности бизнеса.

Возможные несоответствия системы управления персоналом целям организационного развития и долгосрочным планам собственника предприятия не способствует росту эффективности труда, снижают результативность, удовлетворенность и заинтересованность персонала. Более чем на 80% российских предприятиях в достижении тактических и стратегических целей истинно заинтересованы и мотивированы лишь собственники и руководители, что оставляет невостребованным значительный интеллектуально-профессиональный потенциал наемных работников, недостаточно вовлеченных в организационную среду и дистанцирующих личные интересы от организационных [2]. Вместе с тем, существует и проблема иной направленности: при формально провозглашаемой ориентации на постоянный профессиональный, карьерный и личностных рост работников, на большинстве российских организаций оплата обучения и повышения квалификации сотрудников рассматривается как непроизводительные издержки, а продвижение по службе происходит не по стратегическим планам индивидуального карьерного развития, а скорее под действием сложившихся обстоятельств. В этой связи возрастает важность согласования интересов и целей собственника, менеджеров и специалистов в рамках системной концепции или системно-целевого подхода к управлению человеческими ресурсами.

Система управления человеческими ресурсами представляет собой

совокупность концепций, технологий, инструментов и методов организационного построения отношений, планирования, стимулирования, контролирования, оценки деятельности персонала на всех стадиях взаимодействия в коллективе, на предприятии, на рынке и на уровне внешней среды. Принципы системы управления человеческими ресурсами можно разделить на два блока: традиционные (научности; технологичности; демократического централизма; плановости и системности; целенаправленного поиска, отбора и расстановки персонала; единства управляющих распоряжений; ответственности руководителей всех уровней; линейного, функционального и целевого менеджмента) и современные, соответствующие требованиям инновационной экономики знаний (принцип главенствующей роли персонала, от которого зависит эффективность и конкурентоспособность предприятия; стратегического подхода к управлению кадрами; экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие кадровых ресурсов компании; социального партнерства и демократизации управления; достойной оплаты и повышения качества труда) [14].

Рассматривая специфику системно-целевого подхода к управлению человеческими ресурсами, в первую очередь необходимо дать определение понятию «цель». Цель – это осознаваемый результат, желательный для индивида или организации, ее будущее состояние. Цели предполагают не только наличие соответствующих ресурсов, но и определенное поведение вкупе с продуманной методикой осуществления заданных целей. Достижение целей – процесс динамичный, который предполагает постоянную корректировку методов и задач в рамках заданных ограничений. Понимая сущность цели, то есть желаемое, достижимое состояние объекта управления, при работе с персоналом важно отметить объективно-субъективный, побудительно-мотивационный характер, интегрирующий состав и направленность, ранжированность, соподчиненность, развертываемость и достижимость, реальность целеполагания. В наиболее общем виде, адаптированном для предприятий любой отрасли и сферы деятельности, цели системы управления

человеческими ресурсами в организации можно представить следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 - Цели системы управления человеческими ресурсами [13]

Цели	Типизация целей	Параметры
Организац ионные	Экономические	Рост производительности, оплаты труда, снижение трудоемкости, повышение прибыли, рентабельности.
	Научно-технические	Совершенствование технологий, повышение уровня автоматизации труда, квалификации, образования.
	Производственно-сбытовые	Оптимизация процесса производства, выстраивание каналов сбыта.
	Социальные	Оптимизация мотивации и стимулирования труда, повышение степени удовлетворенности персонала условиями труда и отдыха, анализ качества жизни работников, социальная безопасность, снижение уровня травматизма.
Инновацио нные	Производственно-инновационные	Развитие рационализации, новаторства, повышение уровня инновационной активности.
	Инновационно-управленческие	Разработка программ, проектов внедрения инновационных приемов управления персоналом
Коммуника ционно-информа ционные	Рыночные	Прогнозирование вакансий на рынке, спроса на профессии, перемещения по предприятиям, информирование о спросе на работников, активное использование коммуникаций в работе в внешними и внутренними контактными аудиториями.
	Имиджеобразующие	Повышение уровня значимости фирмы и персонала на уровне внешних контакты аудиторий, формирование положительного имиджа персонала, команды единомышленников
Маркетинг овые	Внутренние	Выявление спроса предприятия на новые профессии, кадры, определение потребностей каждого работника в уровне оплаты, квалификации, определение потребностей управленцев в технологиях и инструментах регулирования.
	Внешние	Выявление спроса на уровне рынка труда на квалифицированные кадры, спрос по регионам, миграционные потоки.
Образовате льно-воспитател ьные	Квалификационные	Управление квалификационным уровнем и профессиональным ростом, функциональное развитие, разработка программ оценки профессиональной пригодности.
	Лояльности	Формирование программ лояльности персонала, нивелирование конфликтов.
	Культурные	Управление культурными связями и отношениями,

		организация корпоративных отношений
Карьерооб разующие	Стратегические	Стратегии выстраивания карьеры, стратегии взаимовлияния и взаимоотношений в коллективе, выстраивание карьеры по горизонтали, вертикали, по фазам и ступеням.
	Оценочные	Технологии оценки и признание заслуг работников, Оценка характера и мотивации труда, правление процессами повышения квалификации, разработка тестов, критериев и методик оценки персонала.

Прогрессивные руководители понимают, что затрагивающие персонал решения должны ориентироваться как на экономические, так и на социальные цели [7]. Идеальным считается такое сочетание данных критериев, когда стабильное положение в перспективе в условиях усиливающейся конкуренции на рынке обеспечивает максимальное удовлетворение работников условиями труда, уровнем оплаты, отношениями в коллективе и возможностями развития; а удовлетворенные и мотивированные работники, в свою очередь, способствуют развитию компании, позволяют оставаться конкурентоспособной и конкурентоустойчивой.

В зависимости от того как поставлены, сформированы цели, в дальнейшем выстраивается управление, сочетая классические технологии и приемы с инновационными методами, инструментами и способами влияния на персонал. Соизмерить поставленные цели, которые выстраиваются, начиная с позиции предприятия на рынке и заканчивая уровнем удовлетворенности своим трудом каждого специалиста, можно в соответствии с ресурсной базой, обеспеченностью и ресурсоотдачей, в соответствии с миссией, потребностями рынка и фирмы, с выбранным механизмом реализации цели, инструментами и исполнителями [12]. Контроль выполнения поставленных целей строится на основе обратной связи с персоналом, тестирования, экспертизы, анкетирования и интервьюирования работников и осуществляется в рамках таких подсистем, как подбор и отбор персонала; адаптация персонала; обучение и развитие человеческих ресурсов; использование и высвобождение кадров (таблица 2).

Таблица 2 - Направления оценки качества целедостигающей деятельности HR-системы [2, 5, 13]

Подсистема	Направления оценки эффективности функционирования подсистемы
Подбор и отбор персонала	время и скорость закрытия вакансий; стоимость рекламы – информации о вакансиях; общая сумма затрат на закрытие вакансии (стоимость рекламы, заработная плата персонала, задействованного в поиске и подборе, с учетом времени, затраченного на одного кандидата); качество закрытия вакансии (отношение подобранных кандидатов к оставшимся работать в компании после испытательного срока) и т.п.
Адаптация персонала	количество сотрудников, прошедших испытательный срок по отношению к принятым на работу сотрудникам; время, затраченное на адаптацию нового персонала; сумма затрат на реализацию программы адаптации и первичного обучения нового персонала; количество ошибок и брака, полученного в ходе первых трех месяцев работы нового сотрудника; сумма доплат наставникам и коучам, работающим с новыми сотрудниками; повышение производительности труда нового работника и/или всего подразделения, в котором он работает; доля сотрудников, уволившись из компании, не проработав в ней одного года.
Обучение и развитие человеческих ресурсов	количество обученных сотрудников; удельный вес обученных сотрудников по отношению к общей численности персонала; средний объем учебных часов на одного сотрудника (в год); общий объем расходов на обучение персонала (в год); объем расходов на обучение одного сотрудника (в год); средняя стоимость одного человеко-дня обучения; доля издержек на развитие и обучение сотрудников в объеме реализации; средний уровень оценки руководителем качества развития сотрудников; средний уровень оценки; оценивание наставником/тренером/преподавателем уровня активности и учебной мотивации подопечных; средний уровень оценки обучаемыми сотрудниками качества преподавателя/тренера/коуча; оценка качества принятия решений после соответствующего обучения руководителей; оценивание результатов обучающих мероприятий с использованием моделей Стаффлебима CIPP (Stufflebeam) и Киркпатрика (Donald Kirkpatrick)
Использование персонала	KPI, динамика прибыли, производительность труда, доля компании на рынке, выработка продукции в расчете на одного работника в единицу времени, затраты времени на исправление брака, потери рабочего времени, текучесть кадров; уровень удовлетворенности трудом, лояльности и мотивации персонала; качество внутренних коммуникаций; уровень конфликтности в подразделениях; количество рекламаций от клиентов и др.
Высвобождение персонала	учет затрат и потери разных видов: прямые и косвенные потери, экономические и социальные, потери на уровне предприятия и общества в целом, а именно: гарантированное выходное пособие; дополнительные компенсации; снижение производительности труда у сокращаемых работников в период, предшествующий сокращению; обучение и переобучение остающегося персонала; снижение эффективности, мотивированности, вовлеченности и лояльности оставшегося персонала.

Подчеркнем, что эффективно действующая система управления персоналом должна использовать комплекс перечисленных направлений целеполагания, методов управления и оценки с учетом специфики стиля руководства и производственной деятельности компании. Как пример системы управления персоналом, адаптированной к отраслевой бизнес-специфике, можно рассмотреть деятельность крупной финансовой компании, стратегическими ориентирами которой являются создание рентабельного финансового супермаркета, достижение и удержание лидирующего положения на российском финансовом рынке с привлечением зарубежных инвестиций, направляемых в отечественную экономику. В этом случае наиболее востребованными в системе управления персоналом станет достижение таких целей и компетенций, как умение мыслить перспективно, высокая коммуникативная компетентность, ориентация на потребности и нужды клиента, нацеленность на конечный результат. В качестве другого примера целесообразно проанализировать крупные нефтедобывающие компании, стратегическими целями которых являются наращивание объемов добычи нефти с одновременным повышением рентабельности этой добычи. От руководителя любого уровня в этом случае требуется активное продвижение и внедрение стратегических инициатив; обеспечить стабильную и бесперебойную работу техники и персонала на всех участках; быть инициативным и активным участником команды управленцев. Поэтому система целевого управления персоналом должна быть ориентирована на такие приоритетные компетенции, как лидерские качества, инновационность и умение работать в команде, экономическое мышление, умение управлять исполнением [14].

Итак, динамичное развитие модернизационных процессов в области управления персоналом, указывает на неоспоримую значимость эффективного целедостигающего управления человеческими ресурсами для поступательного развития бизнес-структур. Однако на многих предприятиях достижение тактических и стратегических целей тормозится за счет недостаточной вовлеченности работников в развитие организации. Вместе с тем,

провозглашаемая ориентация любой организации на постоянный профессиональный, карьерный и личностный рост работников в большинстве случаев также остается лишь формальным обещанием. Данные проблемы повышают значимость решения вопроса согласования интересов и целей собственника, менеджеров и специалистов в рамках системно-целевого подхода к управлению человеческими ресурсами. Оценка качества функционирования системы целевого управления человеческими ресурсами должна учитывать такие компоненты, как максимальное достижение поставленных перед предприятием целей; соотношение полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение; обеспечение высокого качества трудовой жизни персонала компании и удовлетворение ключевых потребностей сотрудников компании.

Библиографический список:

1. Клементьева М.В. Цели, задачи, принципы управления персоналом // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 10-4. С. 47-50.
2. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методический подход к оценке соответствия системы управления персоналом целям развития предприятия // Вестник ВСГУТУ. 2016. № 6 (63). С. 138-145.
3. Куприн А.А., Моисеева Е.В. Формирование системы развития профессионального потенциала в целях развития адаптивной системы управления персоналом // Транспортное дело России. 2018. № 2. С. 74-76.
4. Мустаев А.М., Петрова Л.Н. Современная служба управления персоналом: изменение роли в процессе достижения бизнес-целей организации // Молодежь и наука. 2016. № 6. С. 2.
5. Паршина В.С. Развитие и интеграция системы элементов управления персоналом для достижения целей организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2016. № 4 (32). С. 112-120.

6. Разумов А.В. Формирование целей и задач управления персоналом предприятия на основе функционального подхода // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 159-163.
7. Самородская Н.Г. Эффективность HR-менеджмента // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 2. № 1. С. 59-64.
8. Сучкова Е.Е. Принципы целевого менеджмента в управлении персоналом организации // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной НПК молодых ученых. 2016. С. 170-172.
9. Сучкова Е.Е., Суровнева В.А. Применение программно-целевого подхода в стратегическом управлении персоналом организации // Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 595-599.
10. Трегулова Н.Г. О целях системы управления персоналом // Электронный научный журнал. 2016. № 10-3 (13). С. 184-187.
11. Хлынина А.Ю., Тиньков С.А., Тинькова Е.В., Корсаков А.А. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Дельта науки. 2017. № 1. С. 42-44.
12. Шуклина З.Н. Современное состояние и развитие маркетинга персонала // Социально-экономические и правовые основы развития экономики. Коллективная монография. Уфа, 2016. С. 144-176.
13. Шушкевич А.А. Формирование целей системы управления персоналом в организации // Человек и современный мир. 2017. С. 51-60.
14. Директор по персоналу. Формирование системы управления персоналом в организации. URL: Источник: <https://www.hr-director.ru/article/63436-red-qqq-15-m4-sistema-upravleniya-personalom>