

ЛОГИКО-ХРОНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

LOGICAL-CHRONOLOGICAL PRINCIPLE FOR CONSTRUCTING THE HR MANAGEMENT PROCESS

ПОЛУЧЕНО 01.02.2026 ОДОБРЕНО 04.02.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 331.217 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-9-13



ЗАХАРОВ Д.К.

Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ZAKHAROV D.K.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resources Management, State University of Management, Moscow

e-mail: personal.guu@mail.ru



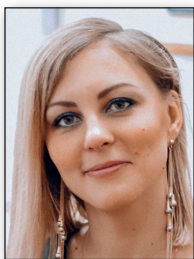
КАШТАНОВА Е.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KASHTANOVA E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kashtanovae@mail.ru



ЛОБАЧЕВА А.С.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEVA A.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: aslobacheva@mail.ru

Аннотация

В статье рассмотрен логико-хронологический принцип построения процесса управления персоналом. Отмечено, что он включает в себя шесть основных направлений деятельности подразделения по управлению персоналом и соответствующие каждому направлению частные задачи, которые раскрывают содержание этого направления деятельности. Указано, что действие логико-хронологического принципа сохраняется как для всех направлений, так и для всех задач. Приведена схема процесса управления персоналом. В статье показаны лишь некоторые направления деятельности по управлению персоналом. В частности, рассматривается планирование потребности в персонале, включающее в себя маркетинговую деятельность в области персонала, определение содержания труда на каждом рабочем месте, разработку требований к персоналу со стороны работодателя, планирование количественной потребности в персонале организации. Рассмотрена сущность маркетинговой деятельности в области персонала, показан состав функций маркетинга персонала. В статье приведен состав этапов определения содержания труда. Уделено внимание разработке требований к персоналу со стороны организации-работодателя. Рассмотрен состав этих требований. Показана последовательность этапов планирования количественной потребности в персонале организации. В статье рассмотрены практические примеры применения основных теорий мотивации трудовой деятельности. В рамках направления деятельности по обеспечению потребности в персонале уделено внимание подходам к разработке технологии отбора персонала.

Ключевые слова: логико-хронологический принцип, маркетинговая деятельность в области персонала, этапы определения содержания труда, требования к персоналу, применение теорий мотивации, тестовые рабочие задания.

Abstract

The article examines the logical and chronological principle of constructing the HR management process. It is noted that it includes six main areas of activity of the HR department and the specific tasks corresponding to each area, which reveal the content of this area of activity. It is indicated that the effect of the logical and chronological principle remains the same for both areas and all tasks. A diagram of the HR management process is provided. The article highlights only some of the areas of HR management activity. In particular, personnel needs planning is considered, including HR marketing activities, determining the content of work at each workplace, developing personnel requirements on the part of the employer, and planning the quantitative needs of the organization. The essence of HR marketing activities is considered, and the composition of HR marketing functions is shown. The article presents the composition of the stages of determining the content of work. Attention is paid to the development of personnel requirements on the part of the employing organization. The composition of these requirements is considered. The sequence of stages of planning the quantitative needs of the organization's personnel is shown. The article considers practical examples of the application of the main theories of labor motivation. As part of the area of activity to ensure personnel needs, attention is paid to approaches to the development of personnel selection technology.

Keywords: logical-chronological principle, marketing activities in the field of personnel, stages of determining the content of work, personnel requirements, application of motivation theories, test work assignments.

СХЕМА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Логико-хронологический принцип построения процесса управления персоналом — это принцип, по которому каждое последующее действие данного процесса обусловлено выполнением предыдущего действия.

Ниже приведена схема процесса управления персоналом, которая включает в себя шесть основных направлений деятельности подразделения по управлению персоналом и соответствующие каждому направлению частные задачи, которые раскрывают содержание этого направления деятельности [9].

1. Планирование потребности в персонале
 - 1.1. Маркетинговая деятельность в области персонала
 - 1.2. Определение содержания труда на каждом рабочем месте
 - 1.3. Разработка требований к персоналу
 - 1.4. Планирование количественной потребности в персонале
2. Управление мотивацией трудовой деятельности
 - 2.1. Определение содержания и процесса мотивации
 - 2.2. Использование монетарных и немонетарных побудительных систем
3. Обеспечение потребности в персонале
 - 3.1. Выбор источников покрытия потребности в персонале
 - 3.2. Выбор и реализация путей покрытия потребности в персонале
 - 3.3. Отбор персонала
 - 3.4. Прием на работу
4. Использование персонала
 - 4.1. Адаптация персонала
 - 4.2. Производственная социализация персонала
 - 4.3. Деловая оценка персонала
5. Развитие персонала
 - 5.1. Организация обучения персонала
 - 5.2. Управление карьерой персонала
6. Высвобождение персонала. Работа администрации:
 - 6.1. с увольняемыми по инициативе работодателя
 - 6.2. с увольняющимися по собственному желанию
 - 6.3. с выходящими на пенсию

На схеме процесса управления персоналом индексами 1....., 2....., 3..... и т.д. обозначены основные направления деятельности подразделения по управлению персоналом. Индексами 1.1....., 1.2..... и т.д., 2.1....., 2.2..... и т.д., 3.1....., 3.2..... и т.д. обозначены задачи, раскрывающие содержание соответствующего направления деятельности. Следует отметить, что действие логико-хронологического принципа сохраняется как для всех направлений, так и для всех задач.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Рассмотрим первое направление процесса управления персоналом, а именно планирование потребности в персонале, которое включает в себя частные задачи, раскрывающие содержание данного направления деятельности: 1) маркетинговая деятельность в области персонала; 2) определение содержания труда на каждом рабочем месте; 3) разработка требований к персоналу со стороны работодателя; 4) планирование количественной потребности в персонале организации [7].

Кратко характеризуя сущность маркетинговой деятельности в области персонала, следует дать такое определение: маркетинг персонала — это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей сторон в процессе их тру-

довых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах. Также можно сказать, что предметом товарных отношений в маркетинге персонала являются рабочее место, предоставляемое организацией-работодателем, и трудовой потенциал будущих сотрудников. Исходя из того, что маркетинг персонала — это вид управленческой деятельности, его содержание можно представить в виде состава функций маркетинга персонала, которые включают в себя [4]:

- маркетинговые исследования. Основными направлениями данных исследований является изучение: окружающей среды, конъюнктуры на рынке труда, конкурентоспособности персонала собственной организации, имиджа собственной организации как работодателя;
- сегментирование рынка труда и выбор целевых групп, а также позиционирование организации-работодателя на рынке труда;
- формирование трудового потенциала организации. Данная функция может считаться основной в маркетинге персонала, поскольку она включает в себя выполнение ряда важных задач: разработка требований к персоналу со стороны работодателя, выявление запросов претендентов на вакантные должности организации — работодателя, реализация путей покрытия потребности в персонале, учет запросов претендентов и сотрудников;
- коммуникативная функция, которая включает в себя взаимодействие с источниками покрытия потребности в персонале, а также разработку и продвижение рекламы имиджа организации-работодателя. Коммуникации можно разделить на два основных вида: персональные и неперсональные коммуникации. Персональные коммуникации отличаются направленностью информационного обмена на конкретного индивида. Неперсональные коммуникации характеризуются направленностью информационного обмена на одну или несколько целевых групп, отличающихся обширностью контактных аудиторий;
- ценовая функция, которая предполагает выполнение расчета и анализа затрат, связанных с деятельностью персонала в конкретной организации [10].

Для того чтобы определить сущность и содержание следующей частной задачи в рассматриваемом нами направлении процесса управления персоналом, а именно задачи «Определение содержания труда на каждом рабочем месте», следует обратиться к составу этапов определения содержания труда. Эти этапы нужно выполнять в определенной последовательности, что представлено в табл. 1.

Таблица 1

Состав этапов определения содержания труда

Наименование этапа	Роль этапа в определении содержания труда
Разработка системы целей организации	Установление частных задач достижения миссии организации по иерархическим уровням целей
Построение схемы организационной структуры управления	Определение состава звеньев оргструктуры, позволяющее установить перечень должностей и рабочих мест, их общую профессиональную направленность и соподчиненность
Формирование положений об отделах и службах организации	Установление частных задач звеньев оргструктуры, общего квалификационного уровня их выполнения, формирование предметной взаимосвязи между звеньями
Разработка должностных инструкций (описаний работы)	Описание содержания труда на конкретном рабочем месте, выявление квалификационного уровня выполнения задач должности (рабочего места)

Следует отметить, что при выполнении этапов определения содержания труда (указанных в приведенной выше таблице) разрабатываются такие документы, как положения об отделах и службах организации, должностные инструкции (или описания работы). Разработка этих документов относится к административным методам управления персоналом. Такой документ, как должностная инструкция (описание работы), является основным в характеристике содержания труда на конкретном рабочем месте, поэтому приведем его обобщенную структуру [8]. Она включает в себя ряд частей или блоков, а именно:

1. Организационный статус должности:
 - место должности в организационной структуре;
 - критерии и размер оплаты труда.
2. Должностные обязанности:
 - постоянно выполняемые обязанности;
 - периодически выполняемые обязанности;
 - случайным образом возникающие задачи.
3. Права должности:
 - обеспечение баланса между правами и обязанностями.
4. Степень участия в процессе принятия решений:
 - состав утверждаемых решений;
 - состав согласуемых (с какими звеньями структуры) решений;
 - состав решений, принимаемых к сведению.
5. Структурные связи должности:
 - линейные связи;
 - функциональные связи;
 - связи соисполнительства;
 - связи обслуживания.
6. Информационные связи должности:
 - входная информация: источник, состав, назначение, периодичность;
 - выходная информация: адрес, состав, назначение, периодичность.

Последовательность решения задач в процессе управления персоналом предполагает, что определение содержания труда на каждом рабочем месте является предпосылкой для выполнения задачи «Разработка требований к персоналу со стороны организации-работодателя». Состав этих требований включает в себя следующие их группы: 1) результативность труда сотрудника; 2) профессиональные и деловые качества сотрудника; 3) мотивационные установки сотрудника; 4) личностные качества сотрудника; 5) профессиональное поведение сотрудника [2]. Причем группы требований со второй по пятую можно объединить под названием «Факторы или условия достижения результативности труда сотрудника». Рассматривая группы требований к персоналу со стороны организации-работодателя, следует обратить внимание на следующее существенное положение. Все представленные выше группы требований можно рассматривать в качестве критериев оценки персонала как в процессе его отбора, так и в процессе текущей периодической оценки действующего (штатного) персонала. При этом необходимо подчеркнуть, что каждый критерий оценки должен включать в себя ряд параметров или индикаторов, позволяющих описать и предметно оценить данный критерий. Так, например, критерий «Результативность труда сотрудника» может включать в себя такие параметры, как: 1) пригодность результатов к использованию смежными звеньями оргструктуры, 2) рациональность выполнения задачи, 3) надежность представленных результатов, 4) качество выполнения должностных обязанностей, 5) выполнение заданий в срок и т.п. [5].

Выполнение следующей задачи в рассматриваемом направлении процесса управления персоналом, а именно «Планирование количественной потребности в персонале

организации» предполагает последовательность этапов, приведенных ниже:

- определение расчетной численности;
- сопоставление фактической численности с расчетной:
 - отклонение от расчетной (недостаток или избыток численности)
 - оценка планового выбытия персонала
 - оценка возможного внепланового выбытия персонала;
- расчет реальной потребности в персонале на различные плановые периоды;
- определение источников и путей покрытия потребности в персонале.

К внешним (по отношению к организации-работодателю) источникам покрытия потребности в персонале можно отнести:

 - учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
 - родственные организации;
 - коммерческие учебные центры;
 - посреднические фирмы по подбору персонала (кадровые агентства, рекрутинговые компании и т.п.);
 - центры обеспечения занятости;
 - свободный рынок труда и т.п. [3].

ПРИМЕНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрим второе и третье направления общего процесса управления персоналом, а именно «Управление мотивацией трудовой деятельности», которое включает в себя частные задачи, раскрывающие содержание данного направления деятельности: 1) определение содержания и процесса мотивации; 2) использование монетарных и немонетарных побудительных систем, а также направление «Обеспечение потребности в персонале», которое включает в себя частные задачи, раскрывающие содержание данного направления деятельности: 1) выбор источников покрытия потребности в персонале, 2) выбор и реализация путей покрытия потребности в персонале, 3) отбор персонала, 4) прием на работу.

В данной статье мы остановимся только на некоторых общих проблемах, связанных с управлением мотивацией трудовой деятельности, а именно приведем примеры применения теорий мотивации для решения некоторых частных вопросов управления персоналом [6]:

- теория иерархии потребностей Маслоу может использоваться для составления графиков проявления дополнительных потребностей;
- теория МакКлилланда может быть применима для формирования «центростремительного» направления деловой карьеры;
- теория двух факторов Герцберга может непосредственно использоваться при построении схемы целеполагания управления персоналом;
- теория ожиданий В. Врума может рассматриваться как инструмент определения силы мотивации при выполнении конкретных задач;
- теория справедливости С. Адамса может использоваться для определения соответствия между мерой труда и мерой вознаграждения за этот труд.

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Решение задачи «Отбор персонала» является, пожалуй, главным в реализации направления «Обеспечение потребности в персонале». Отбор персонала – это целенаправ-

ленный процесс оценки соответствия кандидатов на вакантную должность тем требованиям, которые предъявляет к этой должности работодатель. К типовым этапам процесса отбора персонала можно отнести: анализ резюме; анализ анкетных данных; различного вида собеседования; наведение справок о кандидате; общее психологическое и социологическое тестирование; специальные профессиональные тестовые рабочие задания [1].

Одним из центральных вопросов при проведении отбора персонала является формирование содержания анкеты или сценария собеседования с кандидатом, причем эти два этапа по усмотрению организации-работодателя могут взаимно дополняться и использоваться в различных сочетаниях. Ниже приведем пример краткого содержания анкеты или собеседования (здесь показаны основные разделы анкеты или собеседования и примеры тех вопросов, которые могут быть заданы кандидату) [9].

1. Мотивационные установки кандидата:

- Каковы Ваши профессиональные цели?
- Что Вы знаете о нашей компании?
- Откуда Вы это узнали?
- Почему Вы предпочли именно нашу компанию? и т.п.

2. Опыт работы:

- Содержание Ваших основных обязанностей по последнему месту работы....
- С какого рода продукцией или услугами Вы были связаны?
- Что Вам больше всего нравилось в предыдущей работе?
- Какие главные проблемы Вы видите в Вашей профессиональной деятельности? и т.п.

3. Образование:

- Какое основное и дополнительное образование, важное для данной работы, Вы имеете?
- Какие знания, которые могут быть полезны для данной работы, имеются у Вас?
- Как Вы повышаете свою профессиональную квалификацию? и т.п.

4. Личные качества и возможности

- Каковы сильные стороны вашего характера?
- Чем Вы любите заниматься в свободное время?
- Как Вы относитесь к частым длительным командировкам?
- Вас смущает ненормированный рабочий день? и т.п.

Для оценки соответствия кандидатов тем требованиям, которые предъявляются к конкретной должности и выбора наиболее достойных кандидатов из возможного конкурсного набора, может быть предложена табл. 2.

Таблица 2

Оценка соответствия кандидатов предъявляемым требованиям

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
Качество выполнения задач, сформулированных в тестовых рабочих заданиях:	X		
Высшее образование:	X		
Опыт профессиональной деятельности в следующих областях.....	X		
Специальные знания.....		X	
Логико-аналитические способности по конкретному кругу проблем:		X	
Способность к многовариантной проработке проблем:		X	
Организационные способности:	X		

Требования к претендентам	Градация по важности		
	очень важно	важно	желательно
Степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения		X	
Умение вести переговоры: круг партнеров, основные трудности в переговорах.....			X
Способность к ведению совещаний; умение дать письменное заключение по проблемам:			X
Умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, адекватная оценка работы сотрудников		X	

В числе этапов отбора персонала и в приведенной выше таблице называются «Тестовые рабочие задания». Под этим обобщенным названием (которое, естественно, может изменяться) подразумеваются специальные кейс-задания для проверки знаний и навыков кандидатов в конкретных областях их будущей работы в организации [3]. Содержание тестового рабочего задания может включать в себя:

- описание исходной ситуации;
- предоставление пакета документов, характеризующих динамику возникновения и развития ситуации: планы работы; графики выполнения различных показателей; служебные записки и заявки участников производственного процесса и т.п.;
- формулировка результирующей задачи, например, указать на основании анализа представленных документов: а) причины возникновения ситуации; б) виновников возникшей ситуации; в) поэтапную динамику развития ситуации; г) пути устранения ситуации;
- запрос кандидатом необходимой дополнительной информации;
- предоставление кандидатом решения ситуации для оценки, например, его знаний в конкретных областях, использования знаний в практической ситуации, логико-аналитических навыков и т.п.;
- участие в групповой дискуссии по выработке итогового решения для оценки умения кандидата отстаивать собственные решения, адекватно воспринимать критические замечания, выполнять определенную поведенческую роль в процессе дискуссии и т.п.;
- определение рейтинга кандидата путем отражения уровня выполнения отдельных критериев решения ситуации на рейтинговой шкале.

В данной статье рассмотрен логико-хронологический принцип построения процесса управления персоналом на примере трех направлений деятельности по управлению персоналом: планирование потребности в персонале, управление мотивацией трудовой деятельности, обеспечение потребности в персонале. Как было сказано в начале статьи, полная схема процесса включает в себя шесть основных направлений деятельности по управлению персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ашурбеков Р.А. Возможности современных технологий в процессе найма и управления персоналом [Текст] / Ашурбеков Р.А., Черникова Я.В. // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 29–32.

2. *Захаров Д.К.* Тенденции управления персоналом в современных условиях экономики России [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 5. — С. 22–26.
3. *Иванова С.В.* Искусство подбора персонала [Текст] / С.В. Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 313 с.
4. *Масалова Ю.А.* Маркетинг персонала [Текст] / Ю.А. Масалова. — М.: Юрайт, 2025. — 322 с.
5. *Митрофанова А.Е.* Управление персоналом организации на основе концепции жизненного цикла сотрудника [Текст] / А.Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 3. — С. 55–63.
6. *Митрофанова Е.А.* Мотивация, стимулирование и оплата труда [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Митрофанова, А.Е. Митрофанова, М.В. Ловчева. — М.: Проспект, 2022. — 67 с.
7. *Санталова М.С.* Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития [Текст] / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.П. Гладилина [и др.]. — М.: Дашков и К, 2024. — 267 с.
8. Современные технологии управления персоналом [Текст]: учебник / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.Н. Иванова-Швец [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук А.А. Литвинюка. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 220 с.
9. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 695 с.
10. Harvard Business Review. Управление персоналом. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 242 с.

REFERENCES

1. Ashurbekov R.A., Chernikova Ya.V. Vozmozhnosti sovremennykh tekhnologij v protsesse najma i upravleniya personalom // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2024, no. 1, pp. 29–32.
2. Zakharov D.K., Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Tendentsii upravleniya personalom v sovremennykh usloviyakh e'konomiki Rossii // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2025, no. 5, pp. 22–26.
3. Ivanova S.V. Iskusstvo podbora personala. M.: Al'pina Pablisher, 2022. 313 p.
4. Masalova Yu.A. Marketing personala. M.: Yurajt, 2025. 322 p.
5. Mitrofanova A.E. Upravlenie personalom organizacii na osnove kontseptsii zhiznennogo tsikla sotrudnika // Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii. 2025, no. 3, pp. 55–63.
6. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E., Lovcheva M.V. Motivatsiya, stimulirovanie i oplata truda: uchebnoe posobie. M.: Prospekt, 2022. 67 p.
7. Santalova M.S., Borshheva A.V., Gladilina I.P., Soklakova I.V., Surat I.L. Upravlenie chelovecheskimi resursami: realii i perspektivy` razvitiya. M.: Dashkov i K, 2024. 267 p.
8. Sovremenny'e tekhnologii upravleniya personalom: uchebnik / A.A. Litvinyuk, L.S. Baby'nina, L.N. Ivanova-Shvets [i dr.]; pod obshh. red. d-ra e'kon. nauk A.A. Litvinyuka. M.: INFRA-M, 2023. 220 p.
9. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik / pod red. A.Ya. Kibanova. 4-e izd., dop. i pererab. M.: INFRA-M, 2024. 695 p.
10. Harvard Business Review. Upravlenie personalom. M.: Al'pina Pablisher, 2021. 242 p.

Зинченко О.О.

ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ. ЛАБИРИНТЫ ПОНИМАНИЯ

М.: АСТ, 2025. 240 с.

В своей книге автор детально анализирует причины, по которым мы стремимся быть частью общества, разъясняет механизмы восприятия и обработки информации, природу социальных связей и их влияние на наше эмоциональное состояние. Книга помогает понять, каким образом коммуникационные барьеры влияют на качество взаимоотношений, а также показывает, насколько важно для психического здоровья чувство принадлежности каждого индивида к той или иной группе. Уникальное авторское исследование будет интересно не только специалистам в области психологии и социологии, но и широкому кругу читателей, стремящихся глубже разобраться в природе человеческих взаимоотношений и повысить свои коммуникационные навыки.

