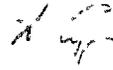


На правах рукописи



**Дворянских Надежда Васильевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ  
ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05.  
«Экономика и управление народным хозяйством»  
(экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск - 2003

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале  
Института экономики Уральского отделения  
Российской академии наук

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Некрасов Владимир Иванович

кандидат экономических наук, доцент  
Тонких Андрей Сергеевич

Ведущая организация - Государственное унитарное предприятие  
Научно-исследовательский институт  
управляющих машин и систем, г.Пермь

Защита состоится: «16» мая 2003г. в 15.00 часов на заседании  
диссертационного совета ДМ.212. 275. 04 в Удмуртском  
государственном университете по адресу: 426034, г.Ижевск,  
ул.Университетская, 1, корп.4, ауд. 431

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского  
государственного университета.

Автореферат разослан «15» апреля 2003г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор



Баскин А.С.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений, - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике коренным образом меняется. Становясь субъектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие обязано сформировать у себя такую систему управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

По опыту стран с развитым рынком, основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду. Решающее значение персонал и система управления им имеет и в ситуации нестабильности, когда рыночные отношения еще формируются. Профессионализм, прогностические качества, интуиция работника в условиях меняющейся внешней среды определяют ценность и результативность принимаемых решений.

Недооценка роли управления персоналом, реализация необоснованных кадровых решений сдерживает внедрение в практику нововведений в других сферах управления, не позволяет организовать эффективную систему управления предприятием в целом, поскольку все сферы управления тесно взаимосвязаны между собой и дают наиболее полную отдачу лишь во взаимодействии друг с другом.

Сегодня очевидно, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления персоналом. Управлять старыми методами, видя в людях

только исполнителей руководящей воли, не учитывая их уникальности, уже невозможно. Необходимо формирование новой эффективной системы управления персоналом предприятия, значительно шире традиционно сложившейся у нас в стране практики работы отдела кадров.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования. Диссертационное исследование посвящено анализу проблем управления персоналом и поиску направлений, подходов к формированию эффективной системы управления персоналом.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК- 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): 8.1. - теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, мотиваций, рынка труда, управления персоналом и т.д.); 8.17. - управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда - цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия.

**Степень разработанности проблемы.** Изучение теории и практики кадрового менеджмента, а именно; проблем управления персоналом, в нашей стране началось сравнительно недавно. Однако проблемы повышения эффективности деятельности предприятий путем совершенствования управления персоналом нашли определенное отражение в работах отечественных и зарубежных авторов. Ведут активную работу и занимаются исследованиями в этой области такие ученые, как Т.Ю.Базаров, А.С.Большаков, О.И.Боткин, В.Р.Веснин, В.А.Дятлов, Б.Л.Еремин, А.Я.Кибанов, А.Л.Кузнецов, А.А.Крылов,

А.А.Лобанов, В.И.Михайлов, Р.В. Можаяев, А.В.Молодчик, В.И.Некрасов, А.Н.Пыткин, Э.А.Смирнов, В.А.Спивак, А.И.Татаркин, В.В.Травин, Ю.А.Цыпкин, Э.А.Уткин и др.

Общие аспекты методологии принятия управленческих решений по управлению персоналом нашли отражение в трудах И.Ансоффа, В.А.Антропова, О.С.Виханского, Б.Г.Литвака, С.Янга.

Методы и подходы к изучению способностей персонала представлены в работах специалистов в области психологии С.Л.Рубинштейна, Е.В.Руденского, П.С.Таранова, С.В.Шмачилиной и др. Анализ работ отечественных авторов показал, что в них рассматривается круг вопросов, связанных с конкретными направлениями повышения эффективности деятельности предприятия на основе решения проблем совершенствования управления персоналом. Вместе с тем научно обоснованных и адаптированных к условиям становления рыночных отношений рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления персоналом, на текущем этапе развития экономики явно недостаточно.

Среди зарубежных ученых, рассматривающих проблемы повышения эффективности функционирования предприятий и управления персоналом, следует отметить Ж.Годфруа, Г.Десслера, В.Зигерта, Дж.Иванцевича, Л.Ланга, К.Левина, Д.МакГрегора, М.Х.Мескона, Р.Марра, Г.Шмидта, Л.Якокка и др.

**Цель диссертационного исследования** состоит в совершенствовании системы управления персоналом с учетом специфики и особенностей адаптации промышленных предприятий к рыночной экономике.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- уточнить сущность и понятие системы управления персоналом, ее место в современном менеджменте промышленного предприятия;

- исследовать структуру, состав, функции и взаимодействие системы управления персоналом с функциональными и обслуживающими подразделениями по достижению стратегических и тактических целей предприятия;

- определить и классифицировать предпосылки, особенности и тенденции, влияющие на развитие системы управления персоналом в период адаптации промышленных предприятий к рыночной экономике;

- предложить систему показателей, позволяющих оценить текущее состояние кадрового потенциала предприятия;

- обосновать концептуальные подходы к формированию эффективной системы управления персоналом;

- разработать организационно-экономическую модель системы управления персоналом с комплексом взаимосвязанных процедур и алгоритмов, обеспечивающих адекватность задачам, решаемым предприятием.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия Пермской области.

**Предмет исследования** - процесс организации и управления персоналом предприятия.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам экономики переходного периода, стратегическому и кадровому менеджменту, управлению персоналом, внутренние методические материалы, используемые на практике работы промышленных предприятий, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

**Основные методы исследования.** В работе использованы методы стратегического управления, кадрового менеджмента, организационно-структурное моделирование и метод сравнительного анализа. Для решения отдельных задач использованы методы системного,

факторного и логического анализа, а также некоторые методы математического моделирования.

**Информационной базой** диссертационного исследования послужили данные органов статистики, фактические материалы, характеризующие различные аспекты управления персоналом промышленных предприятий Пермской области. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании ряда предложений по организации и совершенствованию системы управления персоналом, отвечающих не только современным, но и перспективным направлениям кадрового менеджмента. В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие системы управления персоналом, учитывающее как общность и взаимосвязь кадровой концепции, стратегии, целей и задач, так и механизма их реализации в современном менеджменте промышленным предприятием;
- выделены особенности формирования системы управления персоналом, обусловленные влиянием факторов внутренней и внешней среды, состояния экономики и спецификой населения современной России и определены основные тенденции ее развития на этапе становления рыночных отношений;
- предложен круг показателей, обеспечивающих мониторинг системы управления персоналом и являющихся базой для оценки кадрового потенциала и определения приоритетных направлений совершенствования кадровой стратегии предприятия;
- определены концептуальные подходы к формированию эффективной системы управления персоналом, основанные на достижении

баланса между кадровым потенциалом предприятия и потребностями производства;

разработана организационно-экономическая модель системы управления персоналом с использованием современных информационно-компьютерных технологий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные особенности формирования системы управления персоналом и тенденции ее развития в условиях постоянных изменений функционирования промышленного предприятия могут быть непосредственно использованы в процессе организации системы управления персоналом на предприятиях. Теоретические, методические и практические результаты диссертационного исследования могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по курсам «Управление человеческими ресурсами», «Кадровый менеджмент» и «Общий менеджмент».

**Апробация работы.** Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе докладывались в порядке обсуждения на: Международной научно-практической конференции: «Корпоративное образование для новой экономики: проблемы и пути решения», г.Пермь-2002.; IV международной научно-практической конференции: «Современные проблемы теории и практики управления на предприятии», г.Варна - 2002.

Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе организации и совершенствования системы управления персоналом ОАО «АВИСМА титано-магниевый комбинат». Отдельные принципы и предложения успешно внедрены на промышленном предприятии ОАО «Азот». Некоторые положения исследования активно использовались при осуществлении

мероприятий по совершенствованию организации системы управления персоналом на предприятии ОАО «Энергетик - Пермские моторы». Кроме того, по результатам диссертационного исследования на ОАО «Авиационные редуктора и трансмиссии - Пермские моторы» (ОАО «Редуктор - ПМ»), удалось усовершенствовать систему управления персоналом и повысить эффективность функционирования и взаимодействия кадровых подразделений со структурными и обслуживающими производством отделами.

Отдельные положения используются в учебном процессе в Региональном межотраслевом центре переподготовки кадров Пермского Государственного Технического Университета.

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 7 научных публикациях, общим объемом 13,98 п.л. (личный вклад автора 8,75 п.л.).

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 148 страниц основного текста, включает 7 рисунков, 10 таблиц, 5 приложений, список литературы из 144 наименований.

**Содержание работы.** Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цели задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

*В первой главе* «Теоретические основы организации системы управления персоналом» исследованы роль и значение системы управления персоналом в деятельности предприятия; уточнено понятие «система управления персоналом»; выделены и проанализированы методологические основы формирования системы управления персоналом; исследованы ключевые тенденции развития системы управления персоналом предприятия.

*Во второй главе* «Особенности функционирования системы

управления персоналом» выделен и проанализирован ряд показателей, характеризующий особенности функционирования системы управления персоналом на промышленном предприятии; определены целесообразность и предпосылки повышения эффективности системы управления персоналом.

В третьей главе «Совершенствование организации системы управления персоналом» разработаны концептуальные подходы к формированию эффективной системы управления персоналом и ее организационно-экономическая модель; определены основные направления обеспечения эффективности организации и функционирования систем управления персоналом.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы, полученные в результате проведенных исследований.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

1. Уточнено понятие системы управления персоналом, учитывающее как общность и взаимосвязь кадровой концепции, стратегии, целей и задач, так и механизма их реализации в современном менеджменте промышленным предприятием.

В результате критического анализа литературы автором было выявлено, что не существует точного определения понятия «система управления персоналом». Одни авторы оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание на организационной стороне управления. Другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Проанализировав существующие определения указанного понятия и опираясь на практические знания, автором было предложено определение системы управления персоналом, учитывающее оба подхода; суть которого заключается в том, что *система управления*

*персоналом представляет собой совокупность взаимодействующих операционных подсистем управления, объединенных генеральной стратегией, выраженной через комплекс целей, задач, основных направлений деятельности и соответствующий механизм управления, функционирование которой направлено на обеспечение устойчивого роста эффективности производства, конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия.*

Как выяснилось в результате проведенного анализа, система управления персоналом продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления предприятием. За долгие годы командной экономики общественное сознание в данной области сформировалось определенным образом и сегодня перестраивается крайне медленно. Сохраняются сложившиеся за годы административно-командных методов управления стереотипные подходы к решению кадровых вопросов. Не отработаны многие теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом как части общей системы эффективного управления предприятием.

Автором предложена концептуальная схема, отражающая роль и место системы управления персоналом в среде функционирования предприятия (рис.1). В соответствии с ней система управления предприятия является высоко динамичной структурой, изменяющейся под влиянием ряда факторов, непрерывно нарушающих ее равновесное положение, и осуществляет взаимодействие, как с внутренней, так и с внешней средой предприятия. Также автором охарактеризованы и рассмотрены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на организацию и функционирование системы управления персоналом предприятия.

В процессе определения роли системы управления персоналом предприятия, необходимо определить основные ее цели, в том числе и

главную цель, которая заключается в обеспечении предприятия персоналом, его эффективное использование для достижения организационно-производственных целей, профессионального и социального развития.



Рис.1. Схема взаимодействия системы управления персоналом предприятия с внешней и внутренней средой функционирования предприятия

В результате изучения трудов ученых и опыта автора было выявлено, что организация эффективной системы управления персоналом на предприятии невозможна без использования определенной методической базы, включающей в себя как общие научные подходы, принципы, методы и функции управления, так и специфические, присущие именно процессу управления персоналом. В системном виде методологические основы организации системы управления персоналом нами представлены в виде трех взаимосвязанных организационно-экономических блоков, каждый из которых является комплексным со своими целями и задачами, с соответствующим информационным базисом, увязанным в пространстве и времени (рис.2).



Рис. 2. Методологические основы организации системы управления персоналом предприятия

Такой подход по рассмотрению методологических основ организации системы управления персоналом предприятия в виде непрерывно взаимодействующих организационно-экономических блоков сможет обеспечить достижение поставленных целей, повысить

эффективность системы управления персоналом, его конкурентоспособность и, как следствие, устойчивость функционирования предприятия. Таким образом, можно определить управление персоналом предприятия как целенаправленную деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленную на своевременную разработку концепции и стратегии кадровой политики с использованием принципов, методов управления персоналом предприятия и механизма реализации решений по эффективному управлению персоналом.

## **2. Выделены особенности формирования системы управления персоналом, обусловленные влиянием факторов внутренней и внешней среды, состояния экономики и спецификой населения современной России и определены основные тенденции ее развития на этапе становления рыночных отношений.**

Радикальные преобразования охватили все сферы экономики, в том числе и управление персоналом предприятий. Создавшаяся в нашей стране сложная социально-экономическая ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, для устойчивости ее существования, вносят значительную неопределенность в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой обстановке приобретает особую значимость - позволяет обобщить и реализовать широкий спектр вопросов по адаптации индивида к внешним условиям и учету личностного фактора в построении системы управления персоналом предприятия.

При проведении исследования организации системы управления персоналом и выявлении основных тенденций ее развития автором были определены и рассмотрены условия, в которых развивается современная отечественная наука управления персоналом.

На взгляд автора, наиболее пристального внимания и разъяснения

требует ошибочное использование зарубежного опыта управления персоналом на отечественных предприятиях в силу непонимания сути системного несходства объектов у нас и за рубежом. В годы перестройки стало обычным явлением и в науке, и в практике апеллировать к опыту стран с развитой рыночной экономикой, пытаться использовать этот опыт на российской почве, хотя это не всегда правильно и допустимо. Для наглядного доказательства этого автором проведен анализ, цель которого — обозначить существо и масштабы расхождения систем, сформировавшихся в странах с развитым рынком и в России и, поскольку отсутствуют совпадения по системообразующим и определяющим признакам, указать на ограниченность применимости опыта, подходов и моделей управления иностранными системами в наших условиях.

По результатам проведенного анализа автором сделан вывод, что даже при наличии одинаковых проблем следует понимать, что они возникли в совершенно разных условиях, в уникальных системах, находящихся на разных этапах развития. В противном случае очевидно непонимание системной сущности происходящих явлений, а отсутствие системности в исследовании систем говорит об отсутствии здравого смысла.

Таким образом, в качестве основных тенденций развития системы управления персоналом предприятия на этапе перехода к рыночной экономике, можно выделить следующие:

- *во-первых*, интеграция системы управления персоналом в общую систему управления предприятием, увязка ее со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;
- *во-вторых*, система управления персоналом должна включать развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест,

организации отбора, расстановки и подготовки кадров и прогнозированию содержания работ;

- « *в-третьих*, система управления персоналом должна предполагать тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности, опирающийся на современные информационно-вычислительные технологии;
- « *в-четвертых*, система управления должна предусматривать пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками предприятия, так и с членами их семей;
- *в-пятых*, система управления должна централизовать управление персоналом на предприятии в руках одного из его руководителей, а также осуществлять меры по совершенствованию механизма кадровой работы. -

Необходимо еще раз заметить, что выделенные основные тенденции относятся к формированию системы управления персоналом именно российских предприятий, в соответствии с особенностями экономики России и спецификой ее населения.

### **3. Предложен круг показателей, обеспечивающих мониторинг системы управления персоналом и являющихся базой для оценки кадрового потенциала и определения приоритетных направлений совершенствования кадровой стратегии предприятия.**

Система управления персоналом предприятия функционирует в определенных условиях. В зависимости от характера воздействия основных факторов определяется направление функционирования системы управления персоналом предприятия. Оно задается с помощью стратегии, кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. На наш взгляд, именно кадровая стратегия является основой формирования системы управления персоналом, поэтому выбор стратегии управления должен осуществляться на

основе тщательного анализа и оценки различных вариантов, что само по себе является задачей исключительно сложной. Это обусловлено тем, что при принятии принципиальных кадровых решений необходимо проанализировать большое количество факторов: экономических, технологических, социальных, правовых, национальных. Все они тесно взаимосвязаны между собой и оказывают непосредственное и косвенное влияние на работников.

Особую сложность составляет оценка социально-экономических последствий влияния различных факторов на состояние системы управления персоналом.

Автором выделены следующие основные факторы, определяющие кадровую стратегию предприятия и требующие обязательного учета и анализа:

1. Стратегия предприятия (с точки зрения выбора стратегии управления персоналом особый интерес представляет следующая классификация стратегий: инновационная, товарная, финансовая, конкуренции, мотивации и др.);
2. Жизненный цикл предприятия (формирование, рост, зрелость, реорганизация и сокращение производства);
3. Размер предприятия (крупные, средние, малые);
4. Окружающая среда (обеспеченность ресурсами, динамичность, степень сложности).

По результатам оценки данных факторов делается вывод о приоритетности того или иного направления стратегии управления персоналом, которая, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на все производственные подсистемы предприятия и является образующей системы управления персоналом предприятия.

Главным источником информации об эффективности выбранной стратегии управления персоналом предприятия и реализуемой кадровой политике, о состоянии кадрового потенциала предприятия и

деятельности кадровых служб выступают данные по их оценке. Эти данные могут быть получены в результате мониторинга функционирования как части, так и всей системы управления персоналом.

Однако в настоящее время нет единого подхода к оценке такой эффективности, как нет и единой системы показателей, при помощи которых возможно было бы провести такую оценку. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан и с производственным процессом, и с его конечными результатами, и с социальным развитием предприятия. Соответственно, для достижения наибольшей объективности оценки функционирования системы управления персоналом необходимо ее всестороннее рассмотрение с различных позиций.

Предложенная автором система показателей функционирования системы управления персоналом отвечает требованиям объективности, поскольку отвечает общим принципам отбора показателей и включает показатели, характеризующие систему с экономических и социальных, количественных и качественных, текущих и перспективных позиций (табл.1).

*Таблица 1,*

**Система показателей оценки функционирования системы управления персоналом предприятия**

| <b>Наименование элемента системы управления</b> | <b>Наименование ведущего показателя элемента</b>  | <b>Обозначение показателя</b> |
|---|---|-------------------------------|
| 1. Кадровые решения                             | Коэффициент прироста выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал | <b>КР</b>                     |
| 2. Функции управления                           | Коэффициент качества выполнения управленческих функций  | <b>ФУ</b>                     |
| 3. Организация труда                            | Коэффициент, характеризующий уровень организации труда  | <b>ОТ</b>                     |
| 4. Управленческие решения                       | Коэффициент, характеризующий степень полноты реализации принимаемых решений                               | <b>УР</b>                     |

|                        |  |           |
|------------------------|--|-----------|
| 5. Структура персонала | Коэффициент, характеризующий уровень трудового потенциала персонала предприятия    | СП        |
| 6. Движение персонала  | Коэффициент текучести кадров предприятия   | ДП        |
| 7. Затраты на СУПП     | Коэффициент затрат на содержание и совершенствование системы управления персоналом | <b>ЗС</b> |

Предлагаемые показатели были рассчитаны автором на промышленных предприятиях г.Перми и Пермской области, таких, как ОАО «Азот», ОАО «АВИСМА титано-магниевый комбинат» и ОАО «Пермские моторы». По полученным результатам проведен анализ функционирования систем управления персоналом предприятий, в результате которого были выявлены общие и частные недостатки существующих систем управления персоналом на данных предприятиях (табл. 2).

Таблица 2.

Общие и частные недостатки системы управления персоналом промышленных предприятий

| Наименование недостатка   | Причины   |
|---|---|
|   | <i>Общие недостатки</i>   |
| 1. Невысокий уровень организационной структуры СУПП                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>— отсутствие в субъектах малого бизнеса необходимых подразделений и служб по управлению персоналом;</li> <li>— отсутствует четкое разграничение функций, т.е. одни и те же должностные лица наделяются ответственностью за принятие управленческих решений в области управления персоналом;</li> <li>- большая часть объема работ по управлению кадрами выполняется линейными руководителями подразделений.</li> </ul> |
| 2. Невысокий уровень квалификации руководителей и специалистов кадровых служб | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие соответствующего образования у руководителей подразделений и менеджеров кадровых служб;</li> <li>- свертывание или урезание программ по обучению сотрудников и повышению их профессиональной квалификации.</li> </ul>   |
| 3. Невысокий уровень автоматизации персонала кадровых служб                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточное обеспечение сотрудников подразделений СУПП компьютерами и др. оргтехникой;</li> <li>- отсутствие современного информационного и программного обеспечения (программ по учету и движению кадров и пр.), компьютерных баз данных.</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| 4. Низкий уровень оплаты труда персонала кадровых служб | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая эффективность существующих систем оплаты труда;</li> <li>- отсутствие системы дополнительного материального стимулирования работников, учитывающей перспективы их профессионального роста, личную инициативу и объемы выполняемых работ</li> </ul> |
| <i>Частные недостатки</i>                               |  |
| 1. Высокая текучесть кадров                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- большой объем работ;</li> <li>- низкая оплата труда.</li> </ul>   |
| 2. Неэффективность структуры кадровых служб             | - неоправданная широта управленческого аппарата в сравнении с числом рядовых менеджеров.   |
| 3. Слабое информационное обеспечение                    | - отсутствие доступа или навыков пользования сетью Internet и пр. современными информационными технологиями.   |
| 4. Невысокий уровень организации документооборота       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- не разработан график документооборота внутри подразделений системы управления персоналом и между ними;</li> <li>- нет регистрации и учета движения заключенных договоров;</li> <li>- отсутствие квалифицированных сотрудников.</li> </ul>                 |
| 5. Низкая эффективность работы кадровых служб           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие должностных инструкций для менеджеров и руководителей кадровых служб;</li> <li>- неравномерное распределение обязанностей между сотрудниками.</li> </ul>   |

Выявленные недостатки свидетельствуют о том, что существующие системы управления персоналом на ряде промышленных предприятий далеко не соответствуют современным разработкам, тенденциям и направлениям в этой области и, несомненно, в большинстве своем нуждаются в совершенствовании, а порой и в коренной реорганизации как системы управления, так и всей кадровой стратегии предприятия.

Мониторинг функционирования системы управления персоналом предприятия должен осуществляться постоянно и своевременно фиксировать происходящие изменения. Оценка, осуществляемая в результате мониторинга, является одним из важнейших инструментов формирования и совершенствования кадровой стратегии и политики предприятия. Она является своеобразным «сквозным» видом кадровой работы, поскольку тесно связана с широким кругом проблем управления и способствует (в явном или неявном виде) их

решению во всех структурных элементах системы управления персоналом. Только на основе объективной оценки различных факторов и условий представляется возможным выбрать из имеющихся альтернатив целесообразный вариант решения той или иной кадровой проблемы. Игнорирование этих вопросов на практике может привести к разработке и реализации неэффективных кадровых решений, отрицательно повлиять на функционирование системы управления персоналом ее развитие, экономические показатели деятельности предприятия в целом. Помимо этого нами выделен ряд существующих организационно-экономических предпосылок для совершенствования систем управления персоналом.

#### **4. Определены концептуальные подходы к формированию эффективной системы управления персоналом, основанные на достижении баланса между кадровым потенциалом предприятия и потребностями производства.**

Для определения концепции эффективной системы управления персоналом автором была рассмотрена эволюция концепций в постиндустриальных странах при смене управленческой парадигмы на рубеже XX и XXI веков.

Анализ литературы и практики позволяет определить цель эффективной системы управления персоналом как обеспечение развития и реализации кадрового потенциала предприятия, которое фокусируется в основополагающих идеях формирования, развития и реализации кадрового потенциала, составляющих концепцию системы управления персоналом. Основу этой концепции составляет также участие персонала в связующих процессах, которые обеспечивают согласованность между общими и специфическими функциями управления предприятием, т.е. между всеми видами работ на предприятии как в едином организме.

Богатство потенциала, непрогнозируемость пределов развития,

уникальность, исключительная сложность и невозможность моделирования поведения, как отдельной личности, так и группы, требует перехода к качественно новой системе подходов к формированию систем управления персоналом, из которых наиболее адекватным роли человека на производстве и его самоощущению представляется социально-психологический подход, основанием которого служит концепция «Персонал — главное достояние организации».

Концепция эффективной системы управления персоналом взаимосвязана с формированием и развитием кадрового потенциала предприятия и дифференцируется на рассмотренные и проанализированные автором категории:

- фирменного стиля управления (формирование кадрового потенциала);
- деловой активности (развитие кадрового потенциала);
- хозяйственной деятельности (реализация кадрового потенциала).

Анализируя нормативные и методические материалы по обеспечению реализации кадровой политики на указанных выше промышленных предприятиях, автором были выделены основные направления и характеристики эффективной кадровой стратегии, а также актуальные проблемы в области управления персоналом, на решение которых должна быть направлена кадровая политики промышленных предприятий. В соответствии с проведенным анализом основные направления реализации эффективной кадровой политики можно сгруппировать в четыре блока:

1. Построение целостной системы управления персоналом и формирование эффективной системы оплаты и мотивации труда персонала.

2. Оптимизация функционирования кадровых служб на предприятиях, реализуемая через повышение профессионального

уровня сотрудников кадровых служб, улучшение организационной системы управления персоналом.

3. Обеспечение направленности работы кадровых служб на повышение профессионального уровня руководителей, специалистов предприятий, соответствующего новым экономическим условиям.

4. Организация и совершенствование работы с резервом руководителей и специалистов предприятий.

Наиболее важным направлением кадровой политики промышленного предприятия автор считает обеспечение процесса всестороннего развития кадров, совершенствования их знаний, профессиональных навыков, умений и рациональное их использование.

#### **5. Разработана организационно-экономическая модель системы управления персоналом с использованием современных информационно-компьютерных технологий.**

Для эффективной организации системы управления персоналом предприятия автором разработана организационно-экономическая модель в виде организационно-функциональных блоков, находящихся в тесном взаимодействии и оказывающих непосредственное влияние на эффективное функционирование системы управления персоналом в целом (рис.3).

Такой подход к системе управления персоналом позволяет рассматривать ее, с одной стороны, как подсистему системы более высокого порядка - предприятия, с другой стороны, как совокупность элементов - отделов, групп, подразделений, непосредственно реализующих специфические функции по управлению персоналом.

Использование информационно-компьютерных технологий позволяет организационно-экономическую модель системы управления персоналом предприятия, максимально приблизить к реальному времени и обеспечить ее функционирование с учетом конкретных ситуаций и воздействия факторов внешней и внутренней среды.



**Рис. 3. Взаимосвязь организационно-функциональных блоков экономической модели системы управления персоналом предприятия**

В работе автором предложена блок-схема, которая служит основой для создания автоматизированной системы управления персоналом и ее дальнейшей интеграции в автоматизированную систему управления предприятием (АСУП) (рис.4).

Таким образом, формирование системы управления персоналом предприятия должно осуществляться на основании четко сформулированной экономико-организационной модели системы управления персоналом с учетом особенностей предприятия.

При ее формировании необходимо осуществление непрерывного контроля и анализа с целью выявления отклонений и недостатков и быстрого их устранения. Для этого автором был рассмотрен ряд мероприятий для обеспечения эффективности организации системы управления персоналом предприятия, который включает:

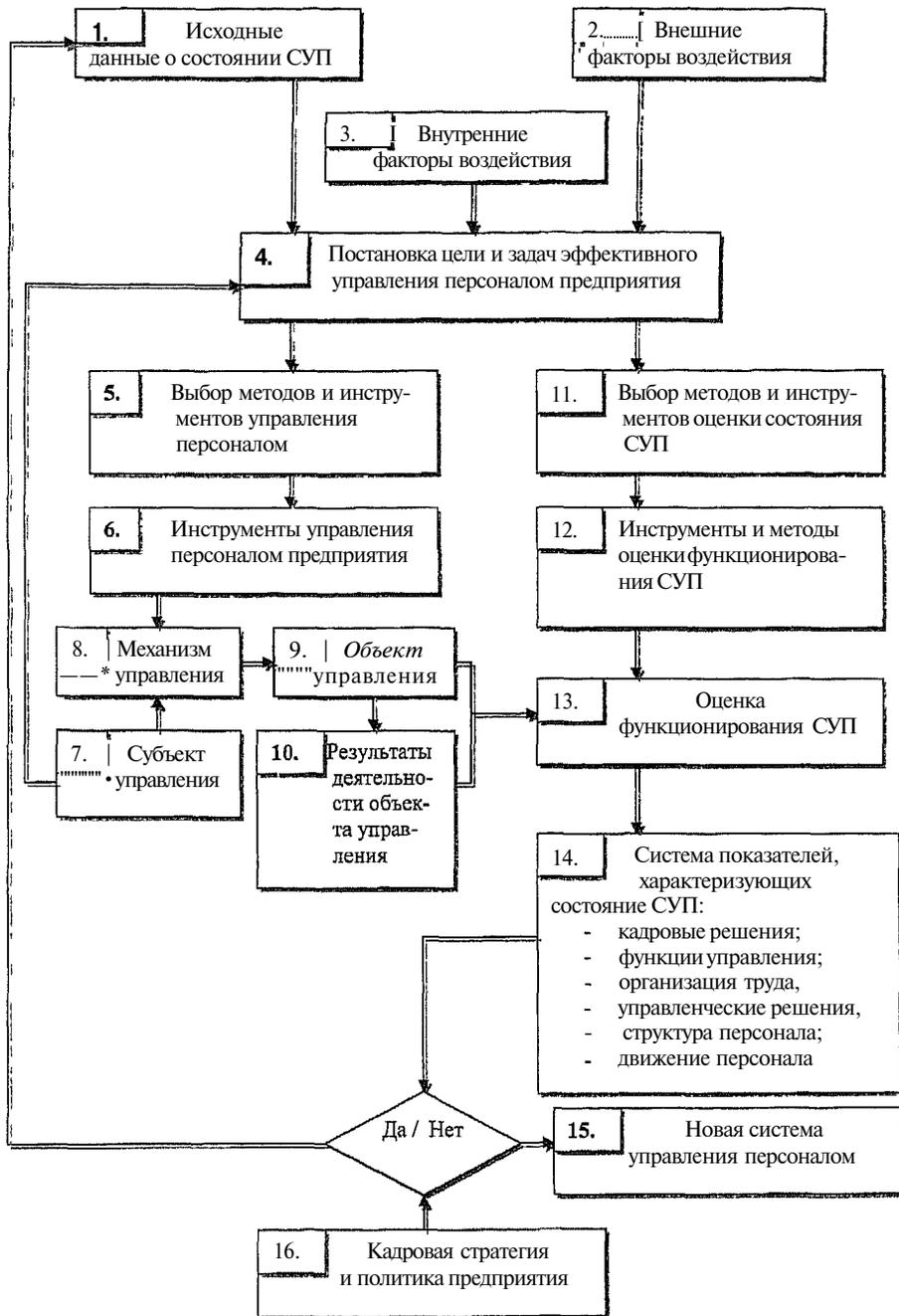


Рис. 4. Блок-схема модели системы управления персоналом предприятия.

- подбор соответствующего кадрового обеспечения системы управления персоналом или формирование эффективной кадровой службы;
- осуществление организационного проектирования системы управления персоналом;
- разработка и оформление необходимого документационного обеспечения системы управления персоналом;
- создание информационной и технической базы;
- разработка и оформление нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом.

По результатам исследования сделан вывод о том, что функционирование и развитие предприятия возможно при условии внедрения новых схем организации и работы системы управления персоналом предприятия адекватных целям предприятия.

Результаты диссертационной работы могут быть полезны руководителями предприятий, начальниками отделов по персоналу, менеджерами кадровых служб для организации и совершенствования функционирования системы управления персоналом предприятий. Кроме того, теоретические, методические и практические результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе, при проведении лекций и семинарских занятий по общему, стратегическому и кадровому менеджменту и управлению персоналом.

Основные положения проведенного исследования содержатся в следующих публикациях:

1. Пыткин А.Н., Лоскутова Л.В., Дворянских Н.В. Организация и функционирование системы управления персоналом предприятия. Препринт. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. 2001г. 3,5п.л. (личный вклад 1,4 п.л.).
2. Дворянских Н.В. Рынок труда в России. // Тезисы докладов

международной научно-практической конференции «Корпоративное образование для новой экономики: проблемы и пути решения». - г.Пермь. 2002г. 0,25п.л.

3. Пыткин А.Н., Дворянских Н.В. Меры, принимаемые для поддержания высокого уровня занятости населения на рынке труда. // Тезисы докладов международной научно-практической конференции «Корпоративное образование для новой экономики: проблемы и пути решения». - г.Пермь. 2002г. 0,35п.л. (личный вклад 0,175 п.л.)

4. Дворянских Н.В. «Задачи управления трудовыми ресурсами на предприятии». // Четвѣрта международна научно-приложна конференция по съвременни проблеми в теорията и практиката на управление на предприятия. Сборник научни трудове. - г.Варна. 2002г. 0,15п.л.

5. Дворянских Н.В., Лоскутова Л.В. Теоретико-методологические основы управления трудовыми ресурсами предприятия. Брошюра. г.Пермь. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. 2002г. 3,63п.л. (личный вклад 2,178 п.л.).

6. Дворянских Н.В., Исакова Л.Р., Лоскутова Л.В. Кадровая политика предприятия. Брошюра. г.Пермь. Изд-во НИИУМС, г.Пермь. 2002г. 3,0п.л. (личный вклад 1,5 п.л.).

7. Дворянских Н.В., Эффективные схемы организации системы управления персоналом предприятия. Препринт. г.Пермь. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. 2003г. 3,1п.л.

---

Подписано в печать 07.04.2003г.

Формат бумаги 60x84 1/16

Усл.п.л. 1,69

Тираж 100 экз.

Заказ 036

---

Отдел оперативной печати ПНЦ УрО РАН, г.Пермь, ул.Ленина, 13