

Учреждение образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»
Брестский областной исполнительный комитет

**ВАРАКУЛИНА
МАРИЯ ВЛАДИМИРОВНА**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ:
КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ И МЕХАНИЗМ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

монография

Брест, 2019

УДК 658.3

ББК 65.290

В 18

*Рекомендовано редакционно-издательским советом Учреждения образования
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»*

Рецензенты:

заведующий кафедрой экономической теории Белорусского государственного
университета, доктор экономических наук, профессор

В.Л. Ключа

профессор кафедры управления региональным развитием
Академии управления при Президенте Республики Беларусь,
доктор экономических наук, профессор,

А.Н. Сенько

Варакулина, М.В.

Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации : монография / М. В. Варакулина ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Брест. обл. исполн. ком. – Брест : БрГУ, 2019. – 178 с.

В монографии представлены результаты теоретического и практического исследования системы управления персоналом организации. Рассматривается концептуальная модель системы управления персоналом, ориентированная на обеспечение и поддержание эффективности функционирования организации

Адресуется руководителям организаций, специалистам отделов по работе с персоналом, студентам.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....	8
1.1. Вопросы управления персоналом в экономической науке.....	8
1.2. Понятие и содержание системы управления персоналом.....	33
1.3. Модели системы управления персоналом на предприятии: обзор существующих подходов.....	44
ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	60
2.1. Подходы к исследованию системы управления персоналом в организациях: сравнительная характеристика.....	60
2.2. Методика комплексной оценки системы управления персоналом в условиях перехода к новым организационным структурам... ..	72
ГЛАВА 3. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	104
3.1. Модель системы управления персоналом.....	104
3.2. Технологии эффективного управления персоналом на предприятии.....	115
3.3. Реализация модели системы управления персоналом на предприятии.....	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	147
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	150
Список использованных источников.....	150
Список публикаций автора.....	158
ПРИЛОЖЕНИЯ	163

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование экономики страны приводит к изменению условий хозяйственной деятельности предприятий. Вовлечение Республики Беларусь систему мирохозяйственных связей, отказ от широкого государственного вмешательства в деятельность хозяйствующих субъектов, конкуренция – все это ставит предприятия перед необходимостью реформирования собственных систем управления, которые должны быть способны отвечать новым вызовам внешней среды. К таким системам традиционно относят и систему управления, которая при всей своей сложности и многоаспектности требует не только творческого, но и организационно-экономического подхода. Одной из подсистем системы управления предприятием, наиболее активно воздействующей на экономику организации и одновременно наиболее сложной в управлении, выступает система управления персоналом.

Значение реформирования систем управления, особенно применительно к организациям, находящимся в государственной собственности, подчеркивается на всех уровнях экономической системы нашей страны. Так, выступая с ежегодным посланием к белорусскому народу и Национальному собранию Республики Беларусь 29 апреля 2015 г., Президент нашей страны А.Г. Лукашенко отметил: «Конкурентоспособность предприятий определяется эффективностью управления этими предприятиями. И если мы оперативно не усовершенствуем всю систему управления госактивами и предприятиями, то и дальше будем проигрывать в борьбе за рынки» [65]. На государственном уровне не единожды подчеркивалась необходимость повышения эффективности управления: «В первую очередь ставку надо делать на внедрение эффективных методов управления, использование современных стандартов качества и технологических регламентов» [65]. Современные вызовы и проблемы, с которыми столкнулась экономика нашей страны, во многом обусловлены именно неэффективным менеджментом. Можно рассуждать о необходимости модернизации, внедрения инноваций и перехода к более высокому технологическому укладу. Но все рассуждения и программы будут нежизнеспособными без приведения в соответствие современным подходам одной из наиболее главных

подсистем управления организацией подсистемы управления человеческими ресурсами.

Система управления персоналом призвана обеспечить эффективную реализацию всех специальных и основных функций управления, и именно от ее состояния во многом зависит эффективность развития предприятия. Ведь персонал, выступая одновременно и объектом, и субъектом управления, обладает не только производительностью, но и созидательной способностью. Таким образом, система управления персоналом выступает тем элементом, который позволяет предприятию эффективно функционировать и развиваться. Состояние системы управления персоналом влияет на структуру и величину затрат предприятия, объем производства и реализации продукции (работ, услуг) и, как следствие, на размер конечных финансовых результатов (прибыли и рентабельности). Она определяет уровень качества реализации всех процессов в организации, способность предприятия оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Такое понимание значения системы управления персоналом обуславливает актуальность исследуемой темы.

Сегодня степень взаимосвязи между различными отраслями экономики очень высока. От эффективности функционирования подсистем управления предприятиями в конкретной отрасли (в том числе и подсистемы управления персоналом) зависит состояние связанных отраслей и сфер экономической деятельности.

Объективным выступает и тот факт, что на современном этапе невозможно добиваться высоких финансово-экономических показателей без высокого уровня качества, которое, прежде всего, зависит от качества выполнения порученной работы каждым конкретным работником предприятия, а значит, от эффективности формирования и функционирования системы управления персоналом.

Государством на современном этапе четко определен курс на дальнейшее усиление самостоятельности предприятий, на переход к полной самокупаемости и выход на рентабельную работу. Применяемый механизм дотирования в ряде отраслей искажает рыночное ценообразование, и определенный государством курс представляется на современном этапе как единственно верный. В этих условиях предприятиям требуется провести реорганизацию не только в части применяемых производственных, но и, главное, управленческих технологий. Предстоит освоить современные подходы к формированию управленческих систем и организации их работы.

Безусловно, переход к новым управленческим технологиям необходимо осуществлять постепенно, по мере изменения производительных сил и социально-экономического благосостояния общества. Этим процессом необходимо управлять с учетом основных факторов. И одним из ключевых факторов, способствующих реформированию предприятий, выступает система управления персоналом, ориентированная на оптимизацию затрат на персонал при одновременном росте качества производимой продукции, выполняемых работ (оказываемых услуг).

Вместе с тем процессы, связанные с реформированием системы управления персоналом, обладают определенной инертностью. И для того, чтобы соответствовать требованиям рыночных условий и научно-технологического компонента в деятельности предприятия через 5 лет, организациям уже сегодня необходимо приступать к реформированию системы менеджмента.

Однако если вопросам совершенствования технологий, производственных процессов, услуг, товаров уделяется пристальное внимание на всех уровнях управления и в научных дискуссиях, то вопросы реформирования обеспечивающих подсистем остаются не достаточно исследованными. В полной мере это относится и к выработке подходов реформирования систем управления персоналом в условиях перехода к новому технологическому укладу.

На современном этапе развития отечественной и зарубежной теории и практики в сфере управления персоналом накоплен достаточно обширный материал, выработан инструментарий, сформулированы основные категории и подходы. Тем не менее остается нерешенным целый круг вопросов, касающихся формирования такой модели системы управления персоналом, которая в полной мере соответствовала бы современным и, что немаловажно, будущим требованиям производственной подсистемы. Управление персоналом как обслуживающая подсистема должно отражать современные тенденции и позволять эффективно реализовывать основную стратегическую направленность в развитии организации – качество и полное удовлетворение запросов потребителя при одновременной оптимизации затрат. «На каждом предприятии “диктатура качества” должна стать показателем профессионализма в организации производства» [66].

Исследованию вопросов управления персоналом посвящены труды белорусских ученых и практиков Н.П. Беляцкого, Н.И. Кабушкина, А.С. Головачева, С.А. Кристиневича, С.Е. Велесько, А.М. Омелянюка,

А.А. Брасса, Р.С. Седегова, О.А. Высоцкого, и др. Особенности и направления развития системы управления персоналом в организациях на современном этапе рассмотрены такими зарубежными авторами, как М. Армстронг, Дж.В. Ньюстром, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, В.Ф. Пивоваров, С.В. Шекшня и др.

Проанализированные в данной монографии работы представителей различных школ менеджмента выявили необходимость исследования влияния подсистемы управления персоналом на показатели эффективности функционирования предприятий. В сложившихся условиях можно рассуждать о существовании не только научной значимости данного исследования в части присутствия определенных дискуссионных вопросов. Целесообразно также говорить о наличии практической необходимости в сфере поиска адекватного механизма трансформации существующей системы управления персоналом в организациях к системе, в основе которой лежат принципы концепции «Управление через качество», а также прослеживаемая на протяжении последних лет тенденция к информатизации менеджмента.

ГЛАВА 1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

1.1. Вопросы управления персоналом в экономической науке

Мировая экономика XXI в. характеризуется тенденцией к пересмотру используемых на протяжении последних десятилетий подходов к управлению. Ориентация на инновации предполагает изменение приоритетов при принятии управленческих решений. В этих условиях именно персонал как носитель способности к инновациям выходит на передний план в обеспечении конкурентоспособности организации. Это утверждение справедливо как для предприятий, функционирующих в условиях рыночной экономики, так и для организаций, осуществляющих свою деятельность в трансформационных экономических системах. Способность работника к эффективной деятельности проявляется, прежде всего, при обеспечении ему благоприятных условий труда, повышении уровня гуманизации последнего. В этих условиях именно восприятие работника как основной ценности организации, отношение к нему с позиции концепции «человеческого капитала» может позволить добиваться эффективного функционирования последней в условиях открытости экономик различных стран и высокого уровня конкуренции.

Эффективность функционирования организации зависит от «настройки» и согласованности всех ее подсистем. В полной мере это относится и к системе управления персоналом предприятия. Принятая в организации философия работы с «человеческим капиталом», выражающаяся в оптимизации его структуры, стоимости, развития, и определяет те принципы, которые должны быть положены в основу построения системы управления персоналом.

Любая организация не является статичной системой. Она находится в процессе постоянного развития. И степень устойчивости этого развития зависит от гибкости предприятия, его мобильности в управлении своими ресурсами. Сотрудник как «элемент совокупного человеческого капитала организации» должен обладать целым набором характеристик, позволяющих субъекту хозяйствования эффективно достигать своих целей. К таким

характеристикам на современном этапе можно отнести не только традиционные качества рабочей силы (квалификация, образование, стаж работы), но и новые требования (инновационные способности, умение работать в команде, самолидерство и т.д.).

На современном этапе развития теории и практики управления персоналом сформировано достаточно много концепций, характеризующихся разной степенью апробированности и надежности. Вся совокупность разработанных концепций, выстроенная в хронологической последовательности, позволяет изучить генезис научной мысли в сфере управления персоналом.

«Управление персоналом» как составляющий элемент науки «менеджмент», формировалось под воздействием целого ряда наук: собственно самого менеджмента, психологии, социологии (в том числе социологии труда, производственной социологии), этики, экономики организации, трудового права, конфликтологии и др.

В основе периодизации развития управления персоналом как науки лежит, прежде всего, генезис менеджмента и те концепции, которые формировались и использовались начиная с конца XIX в. В теории менеджмента традиционно выделяют несколько школ, оказавших наибольшее влияние на ее развитие. Прежде всего это школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления (количественная школа).

Следует отметить, что в менеджменте не осуществлялась резкая смена подходов и принципов исходя из появлявшейся новой школы, а происходило их совместное сосуществование. По сути, каждая вновь возникающая школа на начальном этапе дополняла уже существующие. Например, в 60-е гг. XX в. в практике менеджмента использовались, по сути, совместно четыре школы: административная, человеческих отношений, поведенческих наук и количественная. На наш взгляд, во многом это объясняется сложностью самого объекта управления. Невозможно учитывать только экономическую или только социально-психологическую составляющую в менеджменте. Следовательно, именно комплексный подход, использующий достижения всех школ, результаты их исследований в практике, позволяет менеджменту эффективно решать стоящие перед ним задачи.

Применяемые на протяжении XX – начала XXI вв. концепции управления персоналом являются во многом результатом не только теоретических изысканий, но и многочисленных прикладных исследований во всех

вышеуказанных отраслях знаний. Обобщая основные исследования, можно выделить следующие основные концепции (школы) науки управления персоналом:

1. *Использование трудовых ресурсов.* Положения данной концепции активно использовались в практике управленческой деятельности с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Сторонниками данной концепции были теоретики «Школы научного менеджмента», в которой рассматривался не человек, занятый в производстве, а его функция – труд. Труд же, в свою очередь, как фактор производства измерялся двумя параметрами: затратами рабочего времени и величиной оплаты труда.

2. *Управление персоналом.* Концепция развивалась с 30-х гг. XX в. В ее основу была положена теория бюрократической организации А. Файоля. Человек в организации воспринимался через его формальную роль – должность. Управление персоналом осуществлялось с помощью многочисленных административных механизмов (принципов, методов, полномочий, функций).

3. *Управление человеческими ресурсами.* Данное направление рассматривало человека как «невозобновляемый ресурс» – «элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника» [42]. В советской системе управления эта концепция применялась фрагментарно около 30 лет и в годы перестройки называлась «активизацией человеческого фактора».

4. *Управление человеком.* Сторонники данной концепции отходят от «ресурсного подхода в восприятии человека». Человек не только выходит на передний план в системе управления организацией, но он начинает рассматриваться как «особый объект управления» [42; 14–А].

5. *Управление человеческим капиталом.* Направление, сформулированное изначально как синтез экономической и социальной составляющей в рассмотрении деятельности организации, в дальнейшем развилось в полноценную концепцию, рассматривающую «человеческий капитал» как совокупность не только навыков, знаний, умений, но и уровня здоровья, среды жизнедеятельности человека и т.д., обеспечивающих совместно удовлетворение потребностей как человека, так и общества. По сути, произошел переход к рассмотрению человеческого капитала как основного фактора конкурентоспособности экономики страны.

Проблемам управления персоналом уделялось внимание многими исследователями. По мнению ряда авторов, например П.В. Журавлева и

М.Н. Кулапова, одним из первых значение гуманизации управленческих процессов подчеркнул Роберт Оуэн (1771–1858) [42]. Своим «промышленным и социальным экспериментом» он одним из первых попытался показать, что удовлетворение интересов работника, в том числе и в процессе труда, может стать мощным стимулом развития предприятия. То есть, заботясь о наемных работниках, работодатель, по сути, получает возможность более эффективно достигать своих целей. Конечно, мы не можем причислять Р. Оуэна к теоретикам управления персоналом как науки в полном смысле, однако именно он указал на необходимость уделять внимание этим вопросам.

К ранним работам по «психологизации» управления персоналом можно отнести труды американского психолога Гуго Мюнстерберга (1863–1916). Среди его работ наибольший интерес в контексте нашего исследования представляют «Психология и индустриальная эффективность» (1912) и «Психология бизнеса» (1917), в которых ученый рассматривал три наиболее значимых, по его мнению, аспекта в бизнесе:

- необходимость поиска людей, интеллектуальные качества которых делают их наиболее соответствующими для выполнения требуемой работы;
- определение психологических условий, при которых организация сможет получить максимальные результаты от каждого работника;
- выбор способов воздействия на работников с точки зрения обеспечения эффективности деятельности организации.

Ученым были разработаны и апробированы тесты для выявления склонности человека к различным видам трудовой деятельности; был также сформулирован термин «психотехника», который в 50-е гг. XX в. был заменен на термин «прикладная психология».

Сегодня «индустриальная психология» по праву считается одной из наиболее важных и значимых сфер интересов Мюнстерберга, которую ученый рассматривал достаточно широко, включая в нее практически все составляющие современного управления персоналом на предприятии: профориентацию, повышение трудовой мотивации, создание условий для преодоления отрицательного влияния монотонности труда, повышение производственной дисциплины, правильный подбор и расстановка кадров и др.

Однако если рассматривать становление науки «управление персоналом» как составной части менеджмента, то бесспорным является утверждение, что оно связано, прежде всего, с работами Ф. Тейлора и его

теорией «научного управления». Основной его труд – «Принципы научного менеджмента» (1911). Автор рассматривал управление как «процесс, требующий постоянной оптимизации, который основан на конкретных законах, правилах, принципах» [108]. Основным объектом в системе менеджмента выступал производственный персонал. Задача работника состояла в точном выполнении трудовых заданий. Следует, однако, отметить, что в отличие от Г. Мюнстерберга Ф. Тейлор рассматривал не человека, а его функцию «труд». Как любой фактор производства, труд должен приносить максимально возможный эффект при его минимальных затратах.

Дальнейшее развитие научное управление персоналом получило в работах последователей Ф. Тейлора, среди которых следует выделить Г.Л. Ганта, Ф. и Л. Гилбертов. Г.Л. Гант особо выделял среди других факторов производства именно персонал, указывая, что производственный персонал играет важную роль не просто в реализации производственного процесса, но в его рационализации [42].

Ф. и Л. Гилберты положили начало микроэлементному планированию. Л. Гилберт стала одним из основателей изысканий в области управления персоналом с использованием современных технологий, в частности она исследовала практические аспекты подбора, расстановки и подготовки кадров [29; 30].

В общем виде подходы к управлению трудовыми ресурсами Ф. Тейлора и его последователей можно охарактеризовать следующими основными аспектами:

- 1) персонализация ответственности, каждый работник организации отвечает за ту работу и те обязанности, которые он выполняет;
- 2) разделение труда по вертикали, при котором за каждым иерархическим уровнем закреплены конкретные функции;
- 3) в организации и стимулировании труда индивидуальное преобладает над коллективным;
- 4) рационализация труда, основанная на минимизации затрат времени;
- 5) нормирование труда;
- 6) ориентация на экономические методы в системе стимулирования труда;
- 7) преобладание авторитарного стиля управления [108].

Таким образом, школа научного менеджмента сформировала принципы и подходы, послужившие основой для становления новой науки «ме-

неджмент» и ее составной части «управление персоналом». В дальнейшем эти подходы развивались, видоизменялись, происходило их совершенствование. Многие принципы, предлагаемые Ф. Тейлором, в настоящее время не могут применяться в своем первоначальном виде, однако заложенные школой научного управления основы продолжают фрагментарно использоваться, безусловно, с определенной корректировкой. По мнению современных ученых, основными слабыми сторонами теории Ф. Тейлора выступают следующие:

- ориентация исключительно на экономические и административные рычаги (методы) управления;
- в основе принятия решений в области нормирования и стимулирования труда лежали возможности «наилучшего» работника в фазе максимально высокой устойчивой работоспособности;
- ограничение инициативы работника;
- ориентация на индивидуальную, а не командную работу.

Основоположителем классической школы менеджмента, бесспорно, является А. Файоль (1841–1925). Многие современные ученые считают, что А. Файоль сделал самый большой вклад в развитие теории менеджмента в первой половине XX в. Его основной труд «Общее и промышленное управление» (1916) представляет собой обобщение практического опыта и теоретических взглядов на то, каким образом необходимо осуществлять управление предприятием (прежде всего, имеется в виду высший уровень менеджмента).

Классические подходы к администрированию в организации были предложены А. Файолем как 14 принципов административной деятельности руководителя: разделение труда; власть – ответственность; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

Кроме принципиальных основ управления автор разработал и основы функционального управления («Элементы управления») [112]. При этом административная функция у А. Файоля предполагает не только подбор работников, но и «координацию их усилий» и «гармонизацию действий». В частности, А. Файоль выделял элементы квалификации руководителей и служащих, к которым отнес здоровье и физическую выносливость, ум и умственную работоспособность, нравственные качества, общий запас

знаний, административные познания и осведомленность в сфере прочих функций.

Сам А. Файоль считал, что его принципы могут применяться не только в управлении предприятием, но и в любой другой сфере, в том числе в государственных учреждениях, в армии и т.д., поскольку «носят универсальный характер». Теория А. Файоля активно использовалась и была доминирующей вплоть до 60-х гг. XX в. Тем не менее его принципы управления до сих пор используются в практике управления персоналом.

В основе становления теории «человеческих отношений» лежат теоретические и практические разработки Э. Мэйо, Ч.И. Бернарда, М.П. Фоллет, Б.С. Раунтри. Теоретики данной школы провели ряд экспериментов (например, «Хоторнский эксперимент» Э. Мэйо, М.П. Фоллет) и на их основе сформулировали психологические подходы и способы повышения производительности, улучшения микроклимата в организациях, управления конфликтами (в том числе по вертикали). Благодаря представителям данной школы работника стали рассматривать не как «часть производственной линии», а как личность [42].

Э. Мэйо (1880–1949) описал «Хоторнский эксперимент» в своей работе «Человеческие проблемы индустриализации» (1933). В основе проводимого эксперимента лежали подходы школы научного менеджмента, поскольку именно она была одной из доминирующих в то время. В ходе эксперимента исследовалось влияние факторов, таких как освещенность, режим труда, оплата труда, на изменение производительности труда. Однако в ходе эксперимента было установлено, что производительность труда изменяется не только в зависимости от вышеназванных физических факторов, но и под воздействием социально-психологических факторов (групповые нормы, интерес к процессу труда и т.д.).

В своих исследованиях Э. Мэйо, по сути, указал на то, что поведение работника в процессе труда во многом определяется влиянием тех формальных и неформальных групп, членом которых он является. Причем влияние неформальной группы намного сильнее. Таким образом, присущая концепции «использования трудовых ресурсов» ориентация на индивидуальное вознаграждение, на преимущественно экономические и административные рычаги управления не приносит должного результата. Следовательно, руководителю необходимо не только учитывать индивидуальные потребности работника, но и систему социальных отношений, в которые работник вовлечен, а также его социальные потребности.

Мэри Паркер Фоллет (1868–1933) рассматривала демократический стиль управления и ориентацию на работу с группами (групповую деятельность) как наиболее эффективный способ достижения целей организации. Безусловно, прежде всего М.П. Фоллет была ученым-политологом и исследовала возможность построения справедливого гражданского общества. Однако она изучала и бизнес-структуры, указывая на значение учета интересов групп в процессе труда и стимулирования человеческих отношений в трудовой сфере. М.П. Фоллет была сторонницей объединения «труда и капитала в одну группу» с тем, чтобы устранить противоречия и обеспечить «интеграцию их интересов». По сути, она стояла у истоков формирования системы управления, основанной на соблюдении принципа участия работника в управлении.

А. Маслоу (1908–1970) был выдающимся ученым-психологом, основателем «гуманистической психологии». Однако его вклад в развитие теории и практики управления персоналом трудно переоценить. И, прежде всего, это разработанная им иерархия потребностей («Мотивация и личность», 1954). Теория потребностей А. Маслоу позволила сформировать подходы к построению системы мотивации персонала на предприятии. Безусловно, иерархия потребностей, выстроенная А. Маслоу, неоспорна. Следует учитывать особенности индивидуального жизненного пути конкретной личности, национальные особенности, а также те внешние факторы, которые оказывают влияние на человека на конкретном этапе его жизни. Однако, как общий подход к мотивации персонала, она продолжает применяться и рассматривается в управлении персоналом как ключевая содержательная мотивационная теория. А. Маслоу сегодня считается представителем бихевиоризма [72].

Примерно с конца 50-х гг. XX в. стала происходить постепенная трансформация школы «человеческих отношений» в школу «поведенческих наук» («бихевиористская школа»). Сторонники данной школы сосредоточили свое внимание на исследовании методологических аспектов повышения эффективности деятельности конкретного сотрудника организации. Наиболее крупными представителями этого направления являются Р. Лайкерт (теория четырех систем управления человеческими ресурсами), Д. Макгрегор (теории «Х» и «Y»), Ф. Герцберг («теория двух факторов»), изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. [42; 117].

Р. Лайкерт (1903–1981) – видный американский психолог, специалист в области теории организационного поведения и менеджмента. Изначально в своих исследованиях Р. Лайкерт выделял два противоположных стиля руководства: стиль ориентации на задачу и стиль ориентации на работников. В дальнейшем ученый продолжил развивать свою теорию и сформулировал «теорию 4С», рассматривающую четыре стиля руководства людьми в организации. В своих исследованиях Р. Лайкерт акцентировал внимание на необходимости учитывать не только экономические факторы («причинные переменные»), но и особенности человеческих ресурсов организации («промежуточные переменные»). Именно таким образом возможно обеспечить долговременную эффективность работы организации, которая будет проявляться в значениях конечных результатов («результатирующих переменных»). Значение исследований Р. Лайкерта, несмотря на некоторую ограниченность полученных им выводов, состоит, прежде всего, в том, что он увязал результативность организации (ее равновесие) с управлением человеческими ресурсами, обосновал необходимость воздействия на причинные переменные (прежде всего условия труда) с тем, чтобы наиболее эффективно достичь высокой результативности организации [81].

Большой вклад в развитие теории человеческих отношений внес Ф. Герцберг (1923–2000). Ученый развивал психологическую теорию мотивации и предложил двухфакторную модель. В соответствии с теорией Ф. Герцберга на поведение человека в процессе труда оказывают влияние две группы факторов: гигиенические факторы и мотивации (мотиваторы). Гигиенические факторы не побуждают человека трудиться с большей отдачей, однако их неудовлетворительное состояние приводит к снижению производительности труда. В отличие от гигиенических факторов мотивации (мотиваторы) напрямую воздействуют на рост производительности труда и их удовлетворительное состояние положительно влияет на мотивацию работников организации. Теория Ф. Герцберга остается популярной, однако следует учитывать, что полученные ученым выводы справедливы для западного общества с высоким уровнем удовлетворения первичных потребностей [81].

Д. Макгрегор (1906–1964) исследовал природу мотивации персонала в организации и рассматривал два подхода к управлению персоналом: теорию «Х» и теорию «У». Несмотря на то что ученый исходил из существования у работника потребности в самореализации, он отмечал, что в усло-

виях индустриального общества человеческий потенциал не может быть использован в полной мере. Более того, Д. Макгрегор утверждал, что выбор подхода к управлению персоналом во-многом определяется конкретной ситуацией, складывающейся в организации, а не качествами, которыми обладают человеческие ресурсы [42].

В целом теоретики «школы поведенческих наук» рассматривали не систему управления персоналом и даже не функцию управления персоналом как основную составляющую работы менеджера, а подходы к мотивации сотрудников на высокопроизводительный труд. Одновременно не вызывает сомнения тот факт, что мотивация персонала выступает лишь одним из элементов кадрового менеджмента и не может в полной мере отождествляться с управлением персоналом в организации.

Разработанные теоретиками «школы поведенческих наук» модели в дальнейшем получили свое развитие. Так, например, теория «Y» Д. Макгрегора получила свое дальнейшее развитие в работах В. Оучи, которым была сформулирована теория «Z». Теория базируется на восточном подходе к менеджменту. Можно говорить о том, что конец XX в. ознаменовался ростом интереса ученых и практиков к «японской модели» управления. Система японского менеджмента имеет ярко выраженную ориентацию на коллективный характер труда, на повышение степени доверия к каждому сотруднику, ориентацию на инновации и использование системы «пожизненного найма».

Данный период развития науки управления персоналом характеризуется еще одной чертой – отказом от доминирования технократического подхода к управлению организацией и выдвиганием на передний план «человеческого фактора» [42; 48].

В XX в. получает распространение еще одно направление в управлении персоналом, а именно использование системного анализа, а также поведенческого и ситуационного подходов. Так, например, исследователи Гарвардской школы бизнеса предложили модель «четырёхмерной структуры», основными элементами которой выступали поток рабочей силы и организация труда и системы вознаграждения, формирующие собственно механизм управленческого воздействия. Авторами данной модели выступили М. Бир и Б. Спектор. Определенное развитие рассматриваемый подход получил в рамках теории «организационного развития», рассматривающей наемного работника как составную часть организационной системы.

Становление и развитие школы «системной эмпирики» также приходится на конец XX в. В качестве яркого примера разработок теоретиков данной школы можно рассматривать модель 7С, разработанную консультационной фирмой «Маккинси». К семи ключевым элементам данной модели относятся стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы. В целом, характеризуя данное направление в управлении персоналом, следует выделить его практико-ориентированную направленность. В основу большинства моделей положен опыт наиболее передовых организаций, а целевой установкой выступает выработка инструментов и рекомендаций в наибольшей степени адаптированных к деятельности конкретных предприятий [4; 42].

Системность восприятия управления на предприятии предполагает необходимость рассмотрения самого управления персоналом не просто как системы, а как элемента (подсистемы) системы более высокого порядка. Отсюда следует вывод, высказанный многими авторами, о том, что все аспекты кадровой политики, в том числе и стратегические, должны быть согласованы с общей стратегией развития организации. Одними из первых, кто высказали подобное предположение, был Р. Гэлбрейт Д. Натансон. Структура кадровой стратегии, по мнению вышеозначенных авторов, должна включать следующие элементы: подбор персонала, оценку персонала, вознаграждение и развитие персонала. Эти основные положения переняли многие авторы, в частности положение о том, что кадровая стратегия должна иметь ярко выраженную ориентацию на формирование условий для развития человеческих ресурсов в контексте организационного развития [4; 5; 104].

Таким образом, по мнению многих авторов, именно к концу XX в. в западной теории менеджмента окончательно сформировалась концепция «управления человеческими ресурсами». Теоретики данной школы, развивая ее основные положения, тем не менее продолжали исследования, концентрируя свое внимание на возможность выделения стратегических аспектов в управлении персоналом, способных обеспечить его дальнейшее совершенствование. К основным представителям данной школы можно отнести Дж. Дугласа, С. Клейна, Д. Ханта и др. Одним из факторов, которому уделяется внимание в последние годы, выступает воздействие на персонал научно-технического прогресса, развития информационных технологий и других внешних условий [4; 15; 19; 89; 45; 105].

Подробный обзор теоретических и практических аспектов управления человеческими ресурсами дан М. Армстронгом в «Практике управления человеческими ресурсами». Автор исходит из тезиса о том, что именно развитие человеческих ресурсов в современной организации выступает одним из основополагающих факторов ее совершенствования. Этим и обосновывается ценность и важность управления человеческими ресурсами, их интеллектуальным потенциалом. Формулирование определения управления человеческими ресурсами в системе управления организацией автор строит с учетом стратегического подхода в соответствии с положениями, предложенными Р. Гелбрейтом и Д. Натансоном [4].

В качестве основной цели управления человеческими ресурсами М. Армстронг выдвигает «обеспечение достижения успеха предприятия (организации) с помощью людей». Само же управление человеческими ресурсами должно быть ориентировано на приверженность и использование «обучающейся организации» [4].

Одновременно необходимо отметить, что многими авторами высказываются утверждения о том, что концепции управления человеческими ресурсами присущи определенные недостатки. Например, данная теория, по утверждению М. Нуна, «состоит из идей и предположений, но связанные с ней переменные и гипотезы четко не проработаны». Она слишком обширна. Многие авторы указывают на то, что «теория управления человеческими ресурсами обещает больше, чем может дать» [4]. В частности, Д. Гест считает управление человеческими ресурсами «оптимистичной, но неоднозначной концепцией» [4]. Управление человеческими ресурсами «не прошло проверку ни как признанная теория, ни как альтернативная или лучшая методика управления персоналом» [4].

Исследуемая проблема изучалась и продолжает изучаться различными зарубежными авторами в том или ином контексте. К последним можно отнести Дж. В. Ньюстрому, К. Дэвиса. Авторы исследуют вопросы поведения человека на рабочем месте. Кроме их совместной работы «Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте» ими издано целый ряд книг и научных статей, в которых они уделяют внимание рассмотрению особенностей управления группами, в том числе малыми, а также проблемам командного строительства. Поскольку авторы обладают богатым практическим опытом работы в сфере управления человеческими ресурсами, в том числе в государственных структурах, они рассматривают организационное поведение не просто в контексте экономической эффек-

тивности, но и с позиций социальных вопросов, возникающих в процессе управления персоналом. Преимуществом их подхода выступает многовариантное рассмотрение проблем управления персоналом с позиций различных школ и направлений [81]. Однако концептуально вышеназванные авторы являются сторонниками теории «управления человеческими ресурсами» и рассматривают организационное поведение именно с позиций данной школы. В целом, необходимо отметить, что теория организационного поведения в последние несколько десятилетий понимается намного шире, чем просто направление школы поведенческих наук. Управление поведением людей в организации сегодня предусматривает ориентацию на человеческие ресурсы, эффективность, а также системный и ситуационный подходы [81].

В XXI в. происходит дальнейшее изменение условий хозяйствования. Усложняются связи, растет объем информационных потоков, усиливаются интеграционные процессы. Современная экономика – это «экономика знаний», «информационная экономика», предъявляющая новые требования к персоналу.

Впервые о человеческом капитале заговорили в 60-х гг. XX в. Однако о формировании полноценной теории («Теории человеческого капитала») можно говорить, начиная с работ Г. Беккера, Т. Шульца и С. Кузнеца. Человеческий капитал – совокупность знаний, умений, навыков, которые используются для удовлетворения потребностей человека и общества в целом. По сути, теория человеческого капитала предполагает постоянное инвестирование в развитие человека, его компетенций, создание благоприятной среды для его жизнедеятельности. А, следовательно, данный термин понимается намного шире, чем просто работники предприятия. Сегодня в науке говорят не о работнике, а о его потенциале, который необходимо постоянно развивать. При этом классики теории человеческого капитала настаивают на экономическом подходе к управлению им. То есть требуются не просто инвестиции в повышение квалификации, создание благоприятных условий труда и т.д. Инвестировать необходимо в здоровье, рост уровня жизни, знания. И, что немаловажно, как и любые инвестиции, инвестиции в человеческий капитал требуют оценки с позиции их экономической и социальной эффективности. В данном случае говорить только о каком-то одном из эффектов в корне неверно [124; 125; 126].

Таким образом, западная теория менеджмента персонала прошла в своем развитии несколько ключевых этапов и в настоящее время представлена несколькими доминирующими в теории и практике концепциями: управления человеческими ресурсами, управления поведением человека, управления человеческим капиталом и системной эмпирики.

Вопросам управления персоналом уделялось и уделяется внимание отечественными учеными. Управление персоналом как наука в нашей стране начало формироваться приблизительно одновременно с появлением западных школ менеджмента. Однако парадигмы отечественной школы были иными.

Теоретические и практические положения в области управления персоналом, сформулированные в период СССР, коррелировали с изменениями, которые протекали в системе производственных отношений, с происходившими историческими преобразованиями. Переход к нэпу, характеризовавшийся поиском возможностей повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий, потребовал исследования проблем организации труда. Данными вопросами занимались такие российские специалисты, как А.К. Гастёв, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и др. В целом они не отрицали эффективность системы Тейлора, тем не менее полагали, что рост производительности труда зависит в том числе и от его социализации. Однако если А.К. Гастёв подчеркивал, что социологизация управления присуща в основном капиталистическому типу производства, а при социализме интересы работников будут совпадать, и потребность в управлении ими отпадет [27], то Н.А. Витке отмечал, что управление людьми («административное управление») представляет собой отдельный процесс, и по своему содержанию он не идентичен управлению производством («управлению вещами») [23]. Таким образом, советские ученые определяли именно человека в качестве решающего фактора роста эффективности [6; 10]. С.Д. Стрельбицкий отмечал, что «управление – это организация и направление человеческой энергии к определенной цели, где цель определяется как достижение предначертанного трудового эффекта в кратчайшее время» [107]. В период существования плановой экономики, вопросы воспитания культуры труда, повышения производительности, усиления коллективного в труде занимали первостепенное значение в управлении организацией, поскольку экономико-управленческой составляющей в ее рыночном понимании фактически не было.

Изменения, произошедшие в связи с отказом от модели плановой экономики, потребовали поиска новых подходов к управлению людьми в организации. Начиная с конца XX в. проблемам управления персоналом на предприятии уделяется внимание многими белорусскими авторами, среди которых можно выделить С.Ю. Солодовникова, Н.П. Беляцкого, В.В. Богатыреву, В. П.Г. Никитенко и др. Н.П. Беляцкий в соавторстве с С.Е. Велесько и П. Ройш в своих работах проводят детальный анализ сущности управления персоналом, обосновывают целесообразность преобразований в сфере управления персоналом на современном этапе. Авторами уделяется значительное внимание современным методам оценки персонала, дана характеристика особенностям управленческого труда и индивидуальной работы менеджера. Авторами предпринята попытка адаптации опыта менеджмента успешных немецких компаний к условиям отечественных предприятий. Наиболее системно это прослеживается в предлагаемой ими методологии оценки персонала, а также подходах авторов к рассмотрению феномена лидерства в организации [13; 14]. Данные вопросы являются ключевыми при построении системы управления персоналом. Особенно актуально данное положение для предприятий среднего размера, в том числе сферы услуг с ее ориентацией на командную работу. Следует отметить, однако, что авторы концентрируют внимание на общих направлениях кадровой работы, приемлемых в основном для крупных промышленных предприятий [15]. Теоретической и практической основой исследований вышеназванных ученых послужила концепция «управления человеческими ресурсами».

Вопросам управления трудовыми отношениями на предприятиях в условиях Республики Беларусь уделяет внимание в своих работах доктор экономических наук А.С. Головачёв. Ученый акцентирует внимание на особенностях рынка труда в республике на современном этапе, с позиций его воздействия на формирование системы управления персоналом в организации. Автор анализирует зарубежный опыт мотивации труда на предприятии. Большое внимание в его работах уделено вопросам нормирования труда и планирования потребности в персонале [28; 120]. В целом, его работы в период становления отечественной науки управления персоналом сыграли важную роль в части систематизации как отечественного, так и зарубежного опыта. Они позволили очертить проблемы в системе управления персоналом на предприятиях, которые были наиболее актуальны в переходный период. Однако поскольку рассматриваемые работы нацеле-

ны, по утверждению автора, на расширение и углубление знаний по экономике и рынку труда, то в них в большей степени рассматриваются вопросы труда, его организации и нормирования, изучаются проблемы рынка труда, его регулирования. Безусловно, вышеназванные направления работы с персоналом являются одними из наиболее сложных, однако не заменяют собой всю работу в сфере управления человеческими ресурсами в организации.

В продолжение исследования подходов к систематизации зарубежного опыта управления персоналом в конце XX в. следует выделить работу «Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников» российских авторов П.В. Журавлева, М.Н. Кулапова и С.А. Сухарева [42]. В монографии ими дана характеристика основных концепций управления персоналом, которых придерживались на различных исторических этапах; сопоставлены и охарактеризованы две модели управления персоналом (восточная и западная). Работа интересна в части изучения эволюции управления персоналом, а также своим обобщением опыта управления персоналом в наиболее эффективных зарубежных компаниях. Однако зарубежный опыт, в том числе российский или других стран ближнего зарубежья, не может быть полностью применен в организациях Республики Беларусь по причине различий в условиях среды хозяйствования предприятий.

В контексте развития в отечественной науке концепции «управления человеческим капиталом» необходимо отметить работы П.Г. Никитенко, С.Ю. Солодовникова, В.В. Богатыревой и др. В частности, В.В. Богатырева в своих работах («Человеческий капитал в инновационной экономике: финансовый аспект», 2012; «Человеческий капитал в инновационной экономике: экономическая сущность и оценка», 2013 и др.) исследует экономическое содержание понятия *человеческий капитал*, прежде всего его финансовые аспекты. Автор рассматривает человеческий капитал как составную часть интеллектуального капитала и обосновывает человеческий капитал в качестве основного фактора экономического роста. При этом ученый отмечает, что «воспроизводство человеческого капитала как составляющая интеллектуального капитала организации предполагает непрерывное восстановление и поддержание качественных характеристик работника как носителя человеческого капитала, задействованных в хозяйственной деятельности с той же целью, что и воспроизводство финансовых ресурсов (получение дополнительного дохода)» [16]. Автор предлагает методику оценки человеческого

капитала, позволяющую проводить более точное определение стоимости организации с учетом располагаемого ею человеческого капитала.

Большое внимание становлению и развитию «теории человеческого капитала» в нашей стране уделено в работах С.А. Кристиневича. Несмотря на то, что автором исследуются институциональные основы эффективности развития человеческого капитала на постсоветском пространстве, в том числе в Республике Беларусь и предлагаются направления повышения институциональной эффективности развития человеческого капитала, его подходы применимы и на микроуровне [59; 60].

Если обратиться к становлению науки управления персоналом на рубеже XX–XXI вв. в Российской Федерации, то на наш взгляд следует остановиться прежде всего на работах доктора экономических наук, профессора А.Я. Кибанова. Именно А.Я. Кибанов создал первую в Российской Федерации кафедру управления персоналом (в 1990 году). А.Я. Кибанов в своих работах (например, «Управление персоналом организации») приводит основополагающие принципы, подходы и методы формирования системы управления персоналом в современных условиях. Автор детально рассматривает основные направления кадрового менеджмента; дает характеристику организационным формам построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации [48; 77; 100]. В то же время автор исходит из специфики Российской Федерации, которая, несмотря на некоторую общность, все-таки отличается от отечественной экономической системы. В целом А.Я. Кибанов выступает сторонником организационно-экономического подхода к управлению персоналом на предприятии, в основе которого лежит функционально-стоимостной анализ.

Еще одним российским автором, занимающимся исследованием вопросов управления персоналом в конце XX в., является С.В. Шекшня. В работах С.В. Шекшни (например, «Управление персоналом современной организации») нашел отражение анализ проблем управления персоналом компаний на рубеже XX–XXI вв., исследуется опыт управления персоналом на предприятиях Российской Федерации и в странах дальнего зарубежья. Автор придерживается подхода управления человеческими ресурсами в практике управления персоналом и на его основе выделяет ключевые направления в работе с персоналом в организации [116; 117]. Сегодня С.В. Шекшня является видным консультантом в области лидерства и корпоративного управления. В основе его научных взглядов и подходов лежит

теория управления человеческими ресурсами с поправкой на современные тенденции информатизации управления и ускорения реализации всех процессов как во внутренней, так и во внешней среде современной организации. Основными компонентами теории управления персоналом автора выступают ярко выраженная стратегическая ориентация менеджмента, а также фокусирование в работе с персоналом на отборе, мотивации, оценке и развитии человеческих ресурсов.

Некоторые положения, связанные с вопросами оценки персонала, достаточно полно освещены в работах А.В. Вязигина «Оценка персонала высшего и среднего звена», «Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг». Работы представляют в большей степени практический, чем теоретический интерес [26]. Автор подходит к вопросам управления персоналом в организации с позиций концепции «управления человеческими ресурсами», однако вводит ряд терминов, например «про-качества – компетенции, которые обеспечивают выполнение целостных задач...», описания основ референтной структуры живого существа, образующих собой историю жизни индивида». Таким образом, в работах А.В. Вязигина можно проследить проникновение в управление персоналом как науку и практику такого современного направления, как нейролингвистическое программирование (далее – НЛП). Сегодня НЛП не признается научным направлением, однако оно достаточно активно используется в современной практике менеджмента (особенно при проведении тренингов с персоналом). Несмотря на то что многие ученые считают НЛП эклектикой, в настоящее время мы можем наблюдать, как оно набирает все большую популярность среди менеджеров. То есть происходит более глубокая психологизация управления в организации с использованием как признанных научных концепций, так и псевдонаучных методов и подходов. Теория и практика отечественного менеджмента персонала признает, что люди в организации – это не только наиболее ценный ресурс, но и наиболее сложный объект управления. Именно отсюда, по нашему мнению, и происходят корни внедрения в науку и практику такого большого количества разнообразных, в том числе псевдонаучных, подходов.

В целом если рассматривать развитие научной мысли в сфере управления персоналом на постсоветском пространстве, то изначально авторы ориентировались в большей степени на изучение и систематизацию зарубежного опыта, прежде всего западного и восточного подходов [109; 113;

120; 121]. В дальнейшем, стали формироваться собственные школы и подходы, учитывающие специфику переходной экономики [34; 35; 37; 41].

Мировой опыт в сфере управления персоналом на предприятии находит свое отражение и в нормативных актах. Наиболее полно он был обобщен в стандартах ISO : 9000. Стандарты ISO серии 9000 дают однозначную трактовку подходов к управлению персоналом, рассматривая систему управления человеческими ресурсами с позиций принципов системы менеджмента качества на предприятии. Стандартами в частности определены основные требования, которым должна соответствовать управляющая подсистема управления персоналом на предприятии.

По нашему мнению, на современном этапе недооценка возможностей использования методологии ISO при формировании системы управления персоналом на предприятиях, в том числе предприятиях отдельных отраслей экономики, выступает одним из наиболее очевидных недостатков. В связи с этим разработка организационного механизма, позволяющего органично выстроить модель системы управления персоналом в практике хозяйственной деятельности организаций с учетом теории ISO, позволила бы преодолеть многие из проблем в сфере управления персоналом, с которыми сталкиваются современные предприятия.

Разработка механизмов реализации стандартов ISO в управлении человеческими ресурсами на предприятии осуществлялась многими, в том числе и отечественными авторами. Например, методология процессного подхода к управлению персоналом на предприятии, основанного на системе стандартов ISO, представлена в работе «Процессы управления микроэкономическими системами» (О.В. Высоцкий и др.). Авторами описана общая схема процесса «Управление мотивацией труда», определены потребители процесса и их требования к процессу. В частности, в рассматриваемом труде выделяются три основных подпроцесса процесса управления мотивацией труда: стратегический, текущий и оперативный.

Авторами также предлагается схема процедур каждого подпроцесса и механизм реализации процесса управления мотивацией труда.

Достоинством данной работы является ее ориентация на реализацию принципов системы менеджмента качества, декларированных Международной организацией по стандартизации. Это определяет перспективность предлагаемого авторами подхода, в том числе и с позиций государственных комплексных программ развития страны [88].

Авторский коллектив под руководством О.А. Высоцкого продолжает рассматривать проблемы оценки эффективности управления персоналом на предприятии в рамках теории измерения управляемости, в том числе и на предприятиях – субъектах малого и среднего предпринимательства. В работе «Оперативное управление производством средних и малых предприятий» большое внимание уделяется системе контроля исполнительской дисциплины и возможностям ее реализации в условиях оперативного управления производством средних и малых предприятий [85].

Большое внимание в настоящее время уделяется стратегическому подходу в понимании сущности и содержания управления персоналом в организации. Например, доктор наук О.Н. Громова в своих работах отмечает, что отсутствие стратегической ориентации в работе с персоналом в настоящее время выступает «существенным препятствием в повышении конкурентоспособности предприятий». Рассматривая стратегию управления персоналом как составную часть общей корпоративной стратегии, автор подчеркивает, что «рассмотрение персонала в качестве ключевого ресурса организации предполагает, требует распространения на этот ресурс стратегических подходов» [34].

Проведенный нами анализ показал, что в своем развитии наука управления персоналом прошла достаточно большую эволюцию. В настоящее время можно выделить классический и современный подходы к основным парадигмам науки управления персоналом и пониманию сущности и содержания системы управления персоналом. Наиболее полную систематизацию данных подходов можно найти в работе В.А. Спивака «Организационное поведение и управление персоналом» [104] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Парадигмы науки управления персоналом [104]

Факторы	Классический подход	Современный подход
1	2	3
Активы фирмы	Физический и денежный Капитал	Физический и денежный капитал и человеческие ресурсы
Расходы на персонал	Текущие затраты	Долгосрочные инвестиции
Привлечение персонала	Денежные стимулы	Активный поиск, реклама, социальные льготы, индивидуальный подход
Расходы на обучение	Минимальные	По критерию «затраты – выгоды» с учетом перспективы и социального эффекта

Продолжение таблицы 1.1.

1	2	3
Формы обучения	В основном на рабочем месте, «узкая специализация»	Все формы обучения, включая общее образование
Социальная инфраструктура фирмы	Отсутствует	Отдельные компоненты инфраструктуры, при их создании учитывается эффект
Стиль руководства	Преимущественно Авторитарный	Гуманный, ситуативный, на основе целевого управления, использования достижений науки и индивидуального подхода
Организация труда	Исходя из представления «человек – придаток машины»	Гибкая, с учетом индивидуальных профессиональных и личных качеств и потенциала и особенностей группового взаимодействия
Регламентация действий работника	Жесткая	Различные степени свободы с учетом специфики труда и индивидуума
Мотивация к труду	Индивидуальное материальное стимулирование, угроза наказания	Сочетание групповых и индивидуальных экономических и морально-психологических стимулов на основе выявления мотивов трудового поведения
Горизонт планирования развития персонала	Краткосрочный план	Вплоть до всего жизненного пути работника
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные	Интегрированная система управления персоналом с преобладанием аналитических, исследовательских и организационных функций
Отношения с профсоюзами	Конфронтационные	Компромисс
Оценка эффективности персонала	Преимущественно по экономическим Критериям	По системе социально-экономических показателей с учетом мнения общественности о качестве трудовой жизни

В отечественной литературе также нашел отражение сравнительный анализ особенностей парадигм существования традиционных и «будущих» организаций (таблица 1.2), который был проведен Н.П. Беляцким. Анализ свидетельствует о том, что без вовлечения человека невозможен переход от традиционных организаций к организациям нового типа. По мнению Н.П. Беляцкого, «эти изменения должны коснуться: инновационных способностей; способностей к разрешению конфликтов; умений создавать

сплоченную команду и организовывать групповую работу» [15]. Можно отметить, что изменения затронут и организацию труда, а также целевую ориентацию системы управления персоналом, сместив акцент в сторону безусловного обеспечения необходимого уровня качества.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика особенностей современной и будущей организации [15]

Фактор	Традиционная Организация	Организация XXI в.
1	2	3
Построение организации	Иерархия, бюрократия	Сети
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры, горизонтальные компании, виртуальные структуры
Основной принцип деятельности	Функциональная Специализация	Интеграция, прежде всего горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знания)
Персонал компании	Функционеры. Стоимостный фактор. Подчиненные	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей). Основа и источник успеха. Кадровый потенциал.
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы, команды, прежде всего виртуальные.
Лидерство	Автократичность (сосредоточение власти в руках одного лица)	Целевая ориентация. Релевантная информация
Стиль лидерства	Авторитарный. Варианты фирменного стиля	Координационный, демократический. Варианты только солидарного стиля
Постановка проблемы	Кто?	Как?
Источник власти	Должностная позиция	Знания
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Ошибки	Потери	Источник учебы
Статус подразделений организационной структуры	Замкнутые и самодостаточные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость, прибыль	Время, скорость

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Ориентация деятельности компании	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя. Миссия
Связь с окружающей средой	Реакция на изменения среды	Опережающие организационные изменения
Качество	Достижение заданного. Удовлетворение потребностей клиентов	Бескомпромиссное достижение возможного. Максимальное соответствие назначению. Формирование потребностей клиента
Приоритет	Результат. Человек зависит от результата. Он – исполнитель задач	Человек. Результат зависит от человека. Он – основной источник богатства. Развитие персонала

Безусловно, переход к новым гибким, инновационным системам управления, в том числе управления персоналом, изменит содержательную их сторону. Таким образом, на основании вышеизложенного можно говорить о том, что современный менеджмент характеризуется высокой степенью неопределенности при реализации управленческих решений в сфере управления персоналом, поскольку сам объект управления, являющийся одновременно и субъектом управления, очень специфичен и является частично управляемым. Поиск адекватных инструментов управления персоналом призван, прежде всего, обеспечить эффективную реализацию управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей деятельности предприятия.

Отечественная наука управления персоналом находится на стыке целого ряда отраслей научного знания, и ее развитие должно рассматриваться в тесной взаимосвязи с этими сферами, прежде всего это касается достаточно новой отрасли социологического знания – социологии управления. Если провести исследование социологии управления как отрасли социологии то, как правило, учеными в качестве предмета данной науки рассматриваются «взаимоотношения, связи между людьми, их сознание и поведение в процессе совместного выполнения задач» [7] либо «отношения, которые возникают в системе управления» [7]. Ряд ученых рассматривают в качестве предмета исследования в социологии управления «определение оптимальных алгоритмов практической реализации междисциплинарных технологий в конкретных управленческих ситуациях» [103]. Например, Е.М. Бабосов считает, что «социология управления исследует деятельность

органов управления, весь комплекс проблем, связанных с формированием управленческих кадров, отношениями и взаимодействиями внутри аппарата управления»[7]. Таким образом, можно отметить, что социология управления фактически изучает управленческие процессы с позиций социологического подхода, в основе которого лежит гуманизация управления и учет влияния неформальных отношений. Безусловно, сфера интересов социологии управления намного шире и не ограничивается только лишь управлением микроэкономическими системами. Тем не менее результаты исследований, проведенных учеными-социологами, активно используются в теории и практике управления человеческими ресурсами организации.

Психологические закономерности управленческой деятельности изучаются психологией управления. Ранее нами уже отмечалось, что сторонники бихевиоризма как направления в менеджменте (А. Маслоу и др.) в основном были учеными-психологами. И поскольку предметом психологии управления выступают психологические закономерности управленческой деятельности и их воздействие на повышение эффективности и качества работы системы управления предприятием (организацией), то результаты данных исследований находят широкое применение в теории и практике управления человеческими ресурсами.

Таким образом, управление персоналом как наука прошло в своем развитии достаточно долгий путь и сегодня фактически развивается на стыке нескольких наук, в том числе социологии управления, психологии управления, экономики организации и др.

Однако, как уже отмечалось нами, существуют некоторые нераскрытые вопросы. Обращает на себя внимание тот факт, что функция управления персоналом, как правило, рассматривается самостоятельно, четко не прослеживается взаимосвязь с остальными функциями менеджмента [24]. По нашему мнению, требуется взаимная увязка специальных функций управления. Рассматривая управление персоналом, необходимо исходить из той конечной цели, которую ставит перед собой организация. В современных условиях это максимально высокое качество при оптимальной величине затрат. Исследовать управление персоналом ради управления персоналом неэффективно. Требуется изучение управления персоналом в системе достижения целей деятельности предприятия, в условиях гибкой внешней среды и отхода от жестких иерархических структур.

Подводя итог, можно сформулировать ключевые характеристики, описывающие современные подходы к управлению персоналом в организациях (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Управление персоналом в современной организации

Критерий	Характеристика
Философия	Высшей ценностью организации являются человеческие ресурсы, индивидуалистический подход, унитарная философия
Целевая ориентация	Безусловное достижение необходимого уровня качества продукции (работ, услуг) при оптимальной величине затрат
Активы	Человеческий капитал в широком понимании
Организационная политика	Основана на влиянии работников
Структура	Гибкая, ориентированная на результат
Функции	Кроме традиционных функций на передний план выходят управление знаниями, управление способностями
Механизм	В основе стратегический подход, управление – функция линейных менеджеров

Развитие научной мысли в сфере управления персоналом проходило параллельно со становлением общей теории менеджмента и преодолело те же ключевые этапы. Можно предположить, что и дальнейшее становление науки управления персоналом будет протекать аналогично. Если отталкиваться от утверждения, что на современном этапе развитие общей теории менеджмента определяется такими основными аспектами, как применение концепции МВО (Management By Objectives), концепции MBQ (Management By Quality), а также концепции цифровой экономики, то можно предположить, что развитие системы управления персоналом будет проходить в соответствии с основными положениями данных концепций. Уже сегодня многими авторами уделяется внимание исследованию взаимосвязи между человеческими ресурсами и качеством работы организации (Д. Гест, Дж. Перселл, М. Армстронг и др.)

В теории и практике управления персоналом происходит последовательное смещение акцента от «управления человеческими ресурсами» к «управлению человеческим капиталом». По нашему мнению, данная тенденция потребует внедрения системы количественных показателей, позволяющих измерять не только величину человеческого потенциала, но и его стоимость, а также оценивать эффективность инвестиций и величину добавленной стоимости, созданной человеческим капиталом организации.

1.2. Понятие и содержание системы управления персоналом

Положенный в основу управления экономическим субъектом принцип системности исходит из того, что любая организация, представляя собой целостную производственную социально-экономическую систему, безусловно, должна рассматриваться как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом. Количество этих подсистем напрямую зависит от многих факторов: масштаба деятельности, размера, организации, отраслевой специфики и т.д.

Однако количество подсистем не является определяющим в обеспечении эффективности функционирования любой системы. Более важное значение имеет комплексность, т.е. охват всех направлений деятельности и обеспечивающих подсистем. Определенный отпечаток накладывается и предметом исследования той или иной науки. Например, с точки зрения финансов в качестве подсистем организации выделяется производственно-инвестиционная подсистема, финансовая подсистема и подсистема кадрового обеспечения. В производственном менеджменте традиционно выделяется производственно-техническая подсистема, логистическая подсистема, подсистема трудовых ресурсов и т.д. Традиционное определение организации, формулируемое в экономической науке, как открытой социально-экономической системы исходит из выделения экономической и социально-личностной подсистем.

Рассматривая основные структурные элементы системы управления предприятием, ряд авторов выделяет управление деятельностью (деловую активность) и управление людьми (лидерство) [15]. Управление деятельностью включает организационное планирование, конструкторско-технологическую проработку управленческих решений, управленческий учет и контроллинг. Под управление людьми традиционно понимается обеспечение эффективного взаимодействия между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, развитие персонала, информирование, мотивация работников и другие важные аспекты деятельности руководителя как лидера [15; 21].

Рассматриваются и другие варианты определения составных элементов системы управления предприятием [25; 40; 44; 49; 61; 73]. Однако при любом подходе всегда присутствует составляющая, которая связана с управлением персоналом организации. Это могут быть трудовые ресурсы,

кадры, персонал или человеческие ресурсы. Таким образом, обеспечение организации необходимым персоналом, его эффективное использование остается актуальным вопросом с того момента, как он был впервые сформулирован Г. Мюнстербергом и до настоящего времени.

Экономическая организация и все ее структурные элементы находится под воздействием различных факторов. Научно-технические и технологические изменения, рынок, социально-культурные, правовые факторы формируют требования не только к производственным, финансовым, маркетинговым элементам, но и к персоналу. Именно они определяют направления подготовки персонала, требуемый уровень квалификации. Непрерывное воздействие указанных факторов оказывает влияние как на количественные, так и на качественные характеристики персонала организации, выдвигает требование их постоянной адаптации к изменяющимся условиям среды хозяйствования. Данные направления в деятельности организации входят в систему менеджмента персонала [74].

Определение сущности и содержания системы управления персоналом можно встретить у многих авторов. Их содержание зависит, прежде всего, от приверженности исследователя к определенной школе. По этой причине, по нашему мнению, рассматривая сущностную сторону системы управления персоналом и группируя различные трактовки ее определения, необходимо исходить из понимания авторами содержания управления персоналом как элемента производственно-хозяйственной системы.

В научной литературе и практике управления в настоящее время применяются следующие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление трудом, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, организация труда и т.д. Все эти категории в той или иной степени относятся к трудовой деятельности, управлению поведением человека в процессе его труда.

Безусловно, существование разнообразных толкований появилось во многом благодаря переводной научной литературе, в которой присутствует специфическая терминология, присущая различным школам менеджмента. В западной литературе наиболее часто используются следующие термины, которые были обобщены и проанализированы Е.В. Масловым:

– «*Personnel administration* – управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными» [70];

– «*Personnel management* – руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками» [70].

С научной точки зрения, раскрывая содержание, сущностную сторону объекта или явления, необходимо исходить из реализуемых этим объектом функций. В последующем можно концентрироваться на формах проявления, решаемых задачах и т.д. Например, термин *управление трудовыми ресурсами* в основном используется в теории производственного менеджмента, в науках, связанных с исследованием экономики региона, и т.д. Таким образом, под трудовыми ресурсами, как правило, подразумевают часть трудоспособного населения, относящуюся к данной категории исходя из установленных критериев. Следовательно, управление трудовыми ресурсами может рассматриваться как планомерное воздействие на них и «регулирование со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования» [70].

Термин *управление трудом* также чаще всего используется применительно к определенной территории или организации. С позиции производственного менеджмента оно включает в себя вопросы эффективного использования рабочей силы, т.е. повышение эффективности труда (рост фондовооруженности труда, производительности, снижение потребности в персонале), поиск резервов снижения расходов организации (повышение рациональности использования рабочего времени, формирование, развитие и использование кадрового потенциала организации и т.д.) [18].

А.С. Головачев совместно с коллективом авторов в своем труде «Экономика и рынок труда» рассматривает определение *организация труда*, которое по своему содержанию очень близко тому, как рассматривают многие авторы категорию «управление персоналом». «Организация труда – способ соединения непосредственных производителей со средствами производства с целью создания благоприятных условий для получения высоких конечных социально-экономических результатов» [120]. При этом в качестве подсистем системы организации труда рекомендуется рассматривать организацию трудовых процессов на предприятии, условия труда, кадровое обеспечение и социально-экономическую мотивацию труда [29].

По сути, данное определение очень близко по содержанию управлению персоналом.

Поскольку наиболее часто используемым в отечественной теории и практике понятием выступает *управление персоналом (кадрами)*, целесообразно остановиться именно на нем. Как правило, в данном случае термины *кадры* и *персонал* используются в синонимичном значении (следует, однако, учитывать, что, в отличие от Республики Беларусь, в некоторых странах данные категории содержат разную смысловую нагрузку).

Традиционно под управлением персоналом понимают функцию, целевой установкой которой выступает обеспечение организации необходимым персоналом и организация его наиболее эффективного использования.

В.А. Спивак в своем пособии «Организационное поведение и управление персоналом» рассматривает управление персоналом как «комплексную прикладную науку об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации» [104]. Данная трактовка достаточно системно рассматривает категорию «управления персоналом». Несмотря на то, что автор определяет управление именно как область научных знаний, сформулированное им содержание термина может использоваться и при рассмотрении управления персоналом как функции менеджмента. Автор определяет основные факторы, требующие учета при формировании эффективной системы управления персоналом на предприятии. В свою очередь система управления персоналом рассматривается именно как совокупность вышеопределенных автором принципов, факторов, способов, методов воздействия на персонал организации для достижения ее целей [106].

Понятие *управление персоналом (кадрами)* достаточно близко по своему содержанию к термину *управление человеческими ресурсами*. При использовании данных определений в качестве объекта управленческого воздействия рассматривается работник. Однако существует отличие, которое состоит, прежде всего, в восприятии работника (его рабочей силы) как фактора производства. Преимущественная ориентация на концепцию «управления человеческими ресурсами» корректирует основные элементы системы управления: задачи, функции, организационную структуру кадровых служб, а значит и сущностную (содержательную) сторону системы

управления персоналом. В связи с возросшей ролью человеческого фактора на передний план в современной организации выдвигается функция развития персонала, а не просто численная адаптация персонала к имеющимся рабочим местам. К сожалению, в отечественной практике термин *управление человеческими ресурсами* зачастую воспринимается в значении управления персоналом, таким образом не проводится разделение между управлением персоналом как концепцией, и управлением персоналом, как функцией менеджмента.

Задача непрерывного развития персонала (в том числе в системе стратегического развития предприятия), необходимость оценки эффективности инвестиций организации не только в производственно-техническое развитие, но и в персонал требуют от современного менеджмента качественно иного подхода к принятию управленческих решений [43; 57]. В данном контексте ряд ученых (например, Журавлев П.В., Кулапов М.Н.) проводят разделение между категориями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» в зависимости от уровня и масштаба решаемых задач. Под *управлением человеческими ресурсами* ими понимается совокупность управленческих воздействий на персонал организации с концентрацией внимания на стратегических аспектах решения вопросов, связанных с обеспечением организации необходимыми трудовыми ресурсами, с социальным развитием персонала. *Управление персоналом* рассматривается этими учеными как текущая, оперативная работа с кадровым составом предприятия [42]. Следовательно, и сама система управления персоналом с этой точки зрения формируется двумя (а у некоторых авторов тремя) уровнями и соответствующими им методологическими аспектами: стратегическим и оперативным.

В этом контексте термину *управление персоналом (кадрами)* достаточно близким является понятие *управление человеческим фактором*, под которым понимается «целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы» [42].

В настоящее время исследователями выделяются два полярных по своему содержанию подхода к организации работы с персоналом – технократический и гуманистический.

Технократический подход преобладал достаточно долгое время (примером могут служить исследования Ф. Тейлора) и концентрировался на превалировании целей организации над целями работника. Руководители, являющиеся сторонниками данного подхода, принимая управленческие решения, учитывают прежде всего цели, задачи и интересы производства (максимизация выпуска продукции, минимизация затрат, рост рентабельности, выполнение плана и т.д.). В теории лидерства данный подход называется «менеджментом задачи». Таким образом, численность, состав и структура персонала ставятся в зависимость от метода и типа производства, используемого оборудования и степени прогрессивности технологий, системы разделения труда на предприятии и т.д. Следовательно, система управления персоналом становится частью процесса управления производством, а основными ее функциями выступают подбор кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановка в соответствии с задачами организации производства и труда.

Сторонники гуманистического подхода к организации работы с персоналом концентрируют внимание, прежде всего, на социальной и личностной составляющих предприятия как системы. При данном подходе руководитель ориентирован на систему, при которой условия труда, его содержание позволяют снижать степень отчуждения работника и формировать у него чувство приверженности организации, его трудовой деятельности и коллективу. Исходя из основных постулатов данной концепции, функционирование производства и его эффективность находятся в зависимости не только от количественного соответствия численности и структуры персонала требованиям производства, но и от уровня мотивации работников, степени учета их потребностей, интересов и т.д. Это в свою очередь требует повышения содержательности труда, улучшения его условий, предоставления возможностей личностного роста человека [9; 17; 32].

При таком подходе содержание «системы управления персоналом» трактуется намного шире. Управленческие решения не только отталкиваются от критерия экономической эффективности, но и основываются на требованиях эргономики, психологии труда, социальной психологии и т.д.

Рассматривая сущность и содержание системы управления персоналом в отечественной и зарубежной литературе, можно привести еще ряд определений. Так, С.В. Шекшня оперирует понятием *управление человеческими ресурсами* [116; 117]. Последнее он определяет как «обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые

производственные функции» [117]. Таким образом, система управления человеческими ресурсами, по мнению С.В. Шекшни, призвана способствовать достижению данной цели.

В зарубежной литературе часто используется понятие *организационное поведение*, которое рассматривается как «изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний» [81]. При этом в основу организационного поведения положены ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход), ситуационный подход, ориентация на результаты и системный подход [47; 58; 81]. Таким образом, система управления персоналом интерпретируется как совокупность подходов к изучению поведения людей в организации и использование их (подходов) в системе управления компанией.

Необходимо учитывать, что многие авторы рассматривают управление персоналом как функциональную сферу деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование [50; 71].

Можно отметить большой вклад в развитие отечественной науки управления персоналом, внесенный коллективом авторов Н.П. Беляцким, С.Е. Велесько и П. Ройш. В частности, ими приводится следующее определение: «Под управлением персоналом, или менеджментом персонала, понимается система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления» [15]. При этом авторы выделяют две основные области функций управления персоналом: лидерство и расчетно-аналитическую работу [15]. Далее учеными приводится еще ряд определений. В частности, они выделяют *кадровое администрирование*, определяя его как «целенаправленные административные действия и мероприятия в отношении персонала» [15] и *руководство персоналом* – «децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления» [15]. Таким образом, авторы определяют содержательную сторону системы управления персоналом как совокупность подсистем, в том числе подсистемы маркетинга персонала, подсистемы оценки персонала, подсистемы развития персонала и т.д. При этом коллектив во главе с Н.П. Беляцким выделяет цели и задачи управления персоналом на предприятии, которые в обобщенном виде можно сформулировать следующим образом:

1. Формулировки кадровой политики предприятия.
2. Построение организационной структуры предприятия и утверждение на ее основе штатного расписания.
3. Построение профессиограмм и моделей должностей.
4. Обеспечение организации специалистами, подбор и отбор персонала в соответствии со штатным расписанием и требованиями профессиограмм.
5. Эффективное использование системы кадровых перемещений внутри организации (ротация, назначения, выдвижения и т.д.).
6. Оценка персонала.
7. Управление системой межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика конфликтов, предупреждение отрицательных последствий стрессов.
8. Работа и кадровым резервом персонала, развитие персонала, управление деловой карьерой и т.д.
9. Управление занятостью.
10. Управление адаптацией персонала к изменениям в организации.
11. Обеспечение безопасных условий труда, соблюдения требований психофизиологии, экономики и эргономики труда и т.д. [15].

Для достижения целей и решения задач управления персоналом на предприятии, по мнению вышеуказанных авторов, необходимо обеспечить эффективное распределение обязанностей, создание системы координации и контроля, кроме этого, требуется соблюдение основополагающих принципов управления персоналом. То есть в данном случае система управления персоналом определяется как совокупность перечисленных компонентов.

Чтобы раскрыть сущностную сторону системы управления персоналом, необходимо исследовать принципы реализации рассматриваемой функции менеджмента. В настоящее время теория управления персоналом основывается на следующих *принципах* управления персоналом:

1. Использование концепции «управление по целям». Для всех элементов и звеньев организационной структуры организации, а также для каждого работника должны устанавливаться цели деятельности. При этом работники должны участвовать в процессе целеполагания. Достижение сформулированных целей, таким образом, зависит от каждого члена трудового коллектива [40].

2. Управление, основанное на доверии и самоконтроле. В основе этого принципа лежит японский подход к управлению персоналом, при ко-

тором работник берет на себя ответственность, а руководитель способен доверять своим сотрудникам решение многих вопросов [62].

3. Руководство через уважение всех работников. В соответствии с данным принципом необходим отказ от статусных символов. Последнее особенно важно для формирования системы межличностных отношений на предприятии.

4. Использование материального и нематериального стимулирования. Концентрация только на одном из направлений не позволяет добиваться роста производительности и качества выполнения работниками своих функций. Только комплексное воздействие на все элементы мотивационного ядра сотрудника может привести к росту эффективности его использования.

5. Ориентация на постоянное развитие сотрудников. Повышением квалификации, подготовкой и переподготовкой должны быть охвачены все работники предприятия. Именно квалификация обеспечивает гарантию занятости, следовательно работникам должны предоставляться равные возможности в данном направлении [51].

6. Руководство на основе максимальной информированности персонала о деятельности предприятия и организации эффективных коммуникаций.

Некоторые авторы выделяют принципы научность, системность, гуманизм, профессионализм [71; 91]. Данные принципы рассматриваются ими как «принципы управления персоналом, как интегрированной науки» [91] и являются общими.

Отечественные авторы (Р.С. Седегов, А.А. Брасс) выделяют следующие «основополагающие принципы управления персоналом [95; 96]:

1. Принцип подбора кадров по личным деловым качествам.
2. Принцип преемственности персонала.
3. Принцип профессионализма и должностного продвижения на основе: 1) обеспечения условий для постоянного повышения деловой и профессиональной квалификации; 2) использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.
4. Принцип открытого соревнования.
5. Принцип сочетания доверия кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.

8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма».

При этом, по мнению многих авторов, основной принцип кадрового менеджмента должен заключаться в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромисс между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней [95; 96].

Отдельному исследованию подвергались и непосредственно принципы системы управления персоналом. Наиболее полная их характеристика приведена у А.Я. Кибанова. При этом автор выделяет принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (экономичность, перспективность, простота, научность, эффективность и т.д.), и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (концентрации, непрерывности, ритмичности, адаптивности и т.д.). Сущность же самой системы управления персоналом он определяет как «совокупность методов, приемов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей» [48].

Таким образом, резюмируя вышеизложенное, можно говорить о том, что, несмотря на достаточно большое количество различных трактовок понятий *управления персоналом* и *система управления персоналом*, подходов к составным элементам процесса управления персоналом, все они в целом все авторы достаточно схоже их определяют. Исходя из последних разработок теории и практики управления персоналом, в качестве наиболее комплексного, учитывающего все аспекты исследуемой функции менеджмента можно рассматривать определение, данное в соответствии с концепцией управления человеческими ресурсами. Исходя из данной теории, управление персоналом на современном этапе можно определить как «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение целей и задач предприятия» [4]. А система управления персоналом в свою очередь ориентируется на «подбор человеческих ресурсов, их развитие, оценку и взаимоотношения руководителей и сотрудников» [4].

Одновременно практически всеми авторами утверждается, что каждая организация индивидуальна и имеет свой неповторимый опыт развития. Исходя из вышесказанного, по нашему мнению, возникает необходимость проводить некоторую дифференциацию и, наряду с общими катего-

риями, принципами и подходами, учитывать при определении содержания системы управления персоналом и формировании ее структуры, как минимум, отраслевую специфику конкретной организации.

Достаточно логичным представляется тот факт, что системы управления персоналом на предприятиях крупного машиностроения и в организациях сферы услуг имеют некоторые особенности. Так, рассматриваемые автором работы в качестве объекта апробации результатов исследования, предприятия системы жилищно-коммунального хозяйства характеризуются спецификой результата труда (который представлен услугой), спецификой видов деятельности (наряду с узкоспециализированными функционируют универсальные организации), спецификой финансирования деятельности (большой удельный вес государственного финансирования), спецификой сегментации рынка и т.д. Все это определяет требования, которым должен соответствовать персонал организации для ее успешного функционирования, и, как следствие, требования которым должна соответствовать система управления персоналом. На современном этапе развития отечественной науки такие разработки практически отсутствуют. При изучении отраслевой специфики в деятельности организаций уделяется внимание общим экономическим вопросам и правовым особенностям, а не вопросам менеджмента.

Обобщая существующие трактовки категории «система управления персоналом», можно выделить несколько подходов к пониманию ее сущности и содержания (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Подходы к определению системы управления персоналом

Автор 1	Подход 2
М. Армстронг	Как согласованное объединение философии человеческих ресурсов и стратегии человеческих ресурсов
Б. Бекер и С. Герхарт	Как архитектура системы (руководящие принципы), варианты альтернативной политики, процессы и практика управления человеческими ресурсами
К. Фомбран	Как подходы к управлению процессами цикла человеческих ресурсов: отбор, аттестация, вознаграждение, развитие
А.Я. Кибанов	Как совокупность методов, процедур и приемов воздействия на персонал
Н.П. Беляцкий	Как приемы и методы, используемые при выполнении отдельных функций управления персоналом; техника работы с людьми

Продолжение таблицы 1.4.

1	2
А.А. Брасс	Как организация (структура, кадры) и механизм (принципы, функции, методы, стиль руководства) управления персоналом
В.А. Спивак	Как механизмы взаимодействия, взаимосвязь объекта и субъекта управления персоналом

Ученые, как правило, определяют систему управления персоналом либо как совокупность методов и подходов к управлению человеческими ресурсами, либо через структуру и механизм управления персоналом, либо с помощью категорий философии, стратегии и практики управления человеческими ресурсами в организации.

В последние десятилетия, определяя систему управления персоналом, ученые выделяют два направления: управление человеческим капиталом и управление человеческими ресурсами (например, М. Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами»). При этом следует отметить, что содержательная сторона подсистемы управления человеческим капиталом варьируется у различных авторов от «действий, направленных на оценку и удовлетворение потребностей будущих сотрудников, а также на расширение и развитие способностей людей – их вклада, потенциала и применимости – за счет обучения и постоянного расширения возможностей» (М. Армстронг) до «внедрения количественных показателей для измерения ценности этих качеств (знаний, умений, опыта и т.д.) и использования знаний для эффективного управления организацией» (Р. Налбантьян и др.). Разнообразие подходов к пониманию сущности термина *система управления персоналом* предопределяет и вариативность моделей ее построения.

1.3. Модели системы управления персоналом на предприятии: обзор существующих подходов

В своем становлении и последующем развитии наука и практика управления персоналом постепенно переходила от применения исключительно технократического подхода к использованию гуманистического. Происходило осознание того факта, что человек, будучи частью социально-экономической системы организации, выступает тем не менее ее особым объектом управления. И эта особенность базируется как на системно-

сти восприятия самого человека, так и на специфичности тех факторов, которые определяют состояние человека как элемента социально-экономической среды.

Изменения, происходящие в системе производственных отношений, гуманизация управленческих процессов не только изменили целевые установки и приоритеты предприятия, но и потребовали обеспечения взаимной согласованности принимаемых руководством организации решений с ее коллективом.

Используемая достаточно длительное время, ограниченная по своей сути практика «работы с кадрами», способная быть результативной только в условиях полной занятости на рынке и предсказуемости экономики конкретного предприятия, а также при использовании жестких организационных структур, в настоящее время не способна поддерживать эффективное развитие предприятия. Требуются новые модели управления [20], нацеленные на:

1) создание условий для непрерывного развития организации на основе развития ее персонала;

2) использование вариативных мотивационных программ, зависящих не только от текущей (оперативной) результативности конкретного работника, но и учитывающих коллективный характер труда при активном делегировании полномочий работникам в части принятия управленческих решений;

3) формирование новых организационных ценностей, норм, установок, разделяемых персоналом предприятия;

4) гибкие организационные структуры, позволяющие наиболее эффективно использовать творческий потенциал «человеческих ресурсов» предприятия, повышать их активность, формировать навыки самолидерства.

Одновременно невозможно игнорировать процессы, происходящие в современном обществе. Повышение качества жизни, выражающееся прежде всего в росте уровня удовлетворенности разнообразных как материальных, так и духовных потребностей, сказывается и на производственной сфере. Работник не просто позиционирует себя как часть системы, но осознает себя как личность. В таких условиях невозможно мотивировать персонал без учета требований к качеству трудовой жизни со стороны работника.

Кроме вышеозначенного необходимо учитывать, что современная теория и практика управления выделяет три основных уровня управления

персоналом на предприятии: стратегический, тактический, оперативный. Таким образом, моделируя систему управления персоналом, необходимо не только учитывать текущие аспекты управления (текущую мотивацию, текущую оценку и т.д.), но и обеспечивать стратегическую ориентацию как деятельности организации, так и интересов работника (перспективная мотивация, стратегическое развитие персонала и т.д.).

Стратегический уровень направлен на повышение готовности организации к конкуренции, ее инвестиционной привлекательности, поддержание деловой стратегии предприятия [69]. В этой связи стратегическое управление персоналом должно быть, прежде всего, нацелено на долгосрочное закрепление работника, формирование такой организационной среды, которая позволяла бы ему проектировать свое будущее именно в связи с данным конкретным предприятием. Тактический уровень, по мнению большинства авторов, определяет принципы и инструменты работы с кадрами, исходя не только из общей стратегии управления персоналом, но и с учетом стоящих перед предприятием текущих задач. Наконец оперативный уровень воздействует непосредственно на работника в процессе его трудовой деятельности. Таким образом именно на данном уровне реализуются все функции управления персоналом на предприятии [87].

Н.П. Беляцкий отмечает: «В процессе своего функционирования предприятие ищет абстрактную рабочую силу, но имеет дело с конкретными людьми. Это порождает две области функций менеджмента персонала:

- руководство людьми (лидерство);
- расчётно-аналитическую работу с цифровым материалом (расчет потребностей в персонале, определение стоимости и анализ состояния, составление штатного расписания), разработку требований к персоналу» [15].

Именно в данном контексте автором рассматривается и модель системы управления персоналом.

Таким образом, можно говорить о существовании классической модели системы управления персоналом на предприятии (рисунок 1.1).

Традиционно под философией управления персоналом подразумевают философско-понятийное осмысление организацией тех подходов, принципов, норм, правил в работе с персоналом, которые выделяют данную конкретную организацию из множества других. Безусловно, формирование философии управления персоналом на предприятии происходит не одномоментно и опирается на общую философию организации. В наи-

более развитых организациях философия управления персоналом находит свое оформление в соответствующих документах. Однако, даже если она не сформулирована в виде конкретных правил и атрибутов, она все равно присутствует во всех организациях [55, 56, 111].

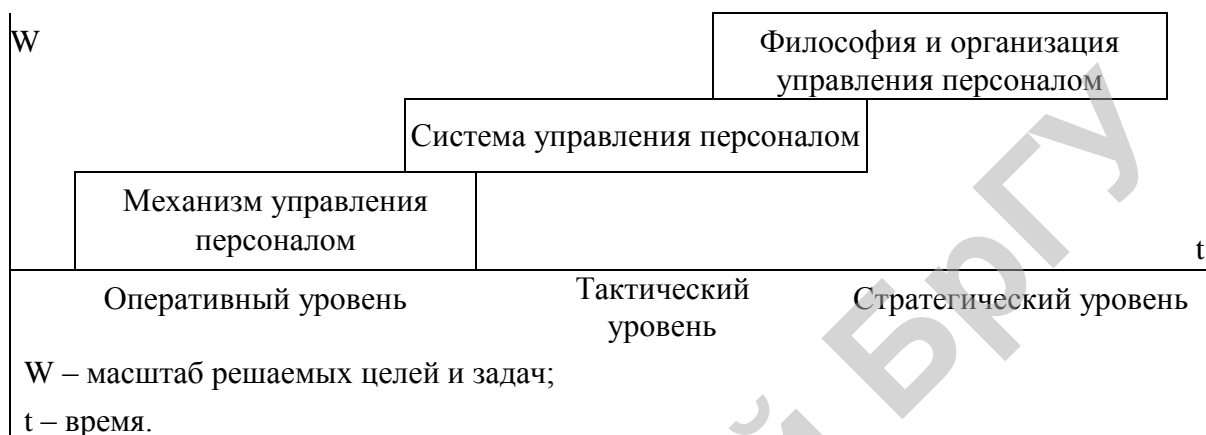


Рисунок 1.1 – Классическая модель системы управления персоналом

Тактический уровень связан с формированием и функционированием собственно системы управления персоналом. Определение системы управления персоналом и ее структуры (о чем говорилось нами ранее) различными авторами рассматривается по-разному. Однако можно выделить ряд общих составляющих, выделяемых практически всеми авторами: специалисты аппарата управления, технические средства системы управления персоналом, информационная база управления персоналом, методы и методики организации труда, правовая база, совокупность программ управления процессами решения задач управления персоналом [111].

Механизм управления персоналом представляет собой систему средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе в требуемом количестве, определенного качества и к определенному времени, а также организацию ее эффективного использования [87; 90]. Механизм управления персоналом охватывает такие направления работы с людьми, как управление коммуникациями, управление конфликтами, мотивация персонала, оценка персонала и т.д. [90].

Таким образом, система управления персоналом, опираясь на философию менеджмента, вырабатывает и использует механизм управления персоналом на основе организационных подходов и систем.

Классическая общепринятая модель интуитивно достаточно привлекательна, однако, на наш взгляд, имеет некоторые недостатки:

1) прежде всего, линейный характер рассмотрения процессов управления персоналом во времени; в действительности в практике хозяйственной деятельности предприятий в зависимости от отраслевой специфики развитие процесса во времени может быть не столь очевидным;

2) модель не показывает систему взаимосвязей между отдельными элементами системы управления персоналом в организации.

Одной из первых моделей системы управления, которая опиралась на концепцию «управления человеческими ресурсами», стала «модель соответствия». Разработали данную модель исследователи Мичиганской школы. Сторонники данного подхода считали, что «системы человеческих ресурсов и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»)» [4]. Авторы исходили из того, что существует определенный цикл человеческих ресурсов, который состоит из четырех основных процессов или функций. Эти функции должны выполняться в системе управления человеческими ресурсами любой организации. К ним авторы отнесли отбор, аттестацию, вознаграждение и развитие человеческих ресурсов. Именно данные ключевые элементы, по мнению исследователей Мичиганской школы, представляют собой модель системы управления персоналом.

Современные подходы к моделированию системы управления персоналом исходят из необходимости применения системного и программно-целевого подходов.

Системный подход выражается, прежде всего, в системности восприятия самого объекта управления (персонал или человеческие ресурсы). Таким образом, объект управления выступает как совокупность групп (общностей) и отдельных сотрудников (личностей), которые взаимодействуют и оказывают непосредственное влияние друг на друга. Конкретный работник с позиции системного подхода, также может рассматриваться как система. Одновременно системность управления предполагает, что и сама система управления персоналом выступает как один из ключевых элементов системы управления предприятием. Следовательно, при моделировании системы управления персоналом необходимо учитывать всю полноту ее взаимосвязей с другими элементами социально-экономической среды организации [25–А].

Использование программно-целевого подхода призвано обеспечить увязку целей и задач, системы управления персоналом с основными ориентирами, стоящими перед предприятием в целом.

Теория управления человеческими ресурсами в качестве одной из моделей системы управления персоналом предлагает использовать Гарвардскую схему (рисунок 1.2) [4].

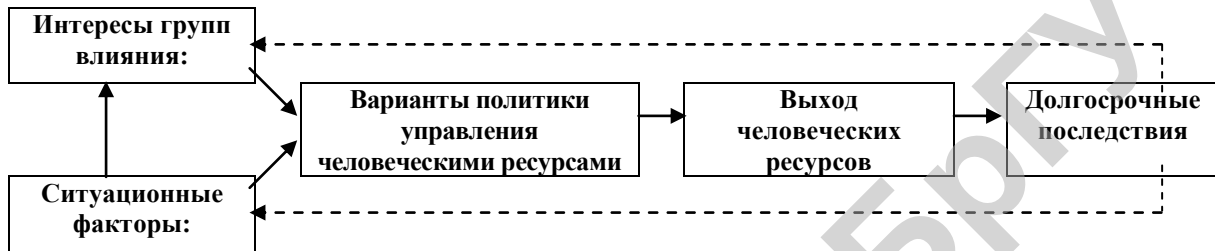


Рисунок 1.2 – Гарвардская модель управления человеческими ресурсами [4]

Представители Гарвардской школы исходили из того, что система управления человеческими ресурсами изначально обладает двумя характерными особенностями:

- значительная (преобладающая) часть ответственности за обеспечение реализации эффективной политики в отношении персонала, как правило, возлагается на менеджеров среднего звена;
- работникам необходимо вырабатывать принципы, призванные обеспечивать развитие деятельности персонала и применяться таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня в системе управления.

В основу гарвардской модели положен учет интересов всех групп влияния в организации: акционеров, руководства, работников, государства и профсоюзов. Модель признает важность компромисса (выраженного или скрытого) между интересами всех участвующих сторон, а также между группами интересов. Модель делает акцент на стратегическом выборе и учитывает активное влияние внешней и внутренней среды организации на процесс принятия руководством управленческих решений, в том числе стратегических. Исходя из этого, по мнению исследователей, требуется интеграция рыночных, товарных и социально-культурных аспектов деятельности предприятия [4]. Достоинствами данной модели являются, прежде всего, ее стратегическая ориентация и безусловное лидерство руководителя в реализации данной функции. Однако применительно к условиям хозяйственной деятельно-

сти организаций Республики Беларусь данная модель может использоваться только фрагментарно, поскольку определяет лишь общую концепцию.

Сторонники концепции «управления человеческими ресурсами», определяя модель системы управления ими, выделяют в качестве ключевой составляющей управление человеческим капиталом. Например, у М. Армстронга представлена следующая модель системы управления человеческими ресурсами (рисунок 1.3)

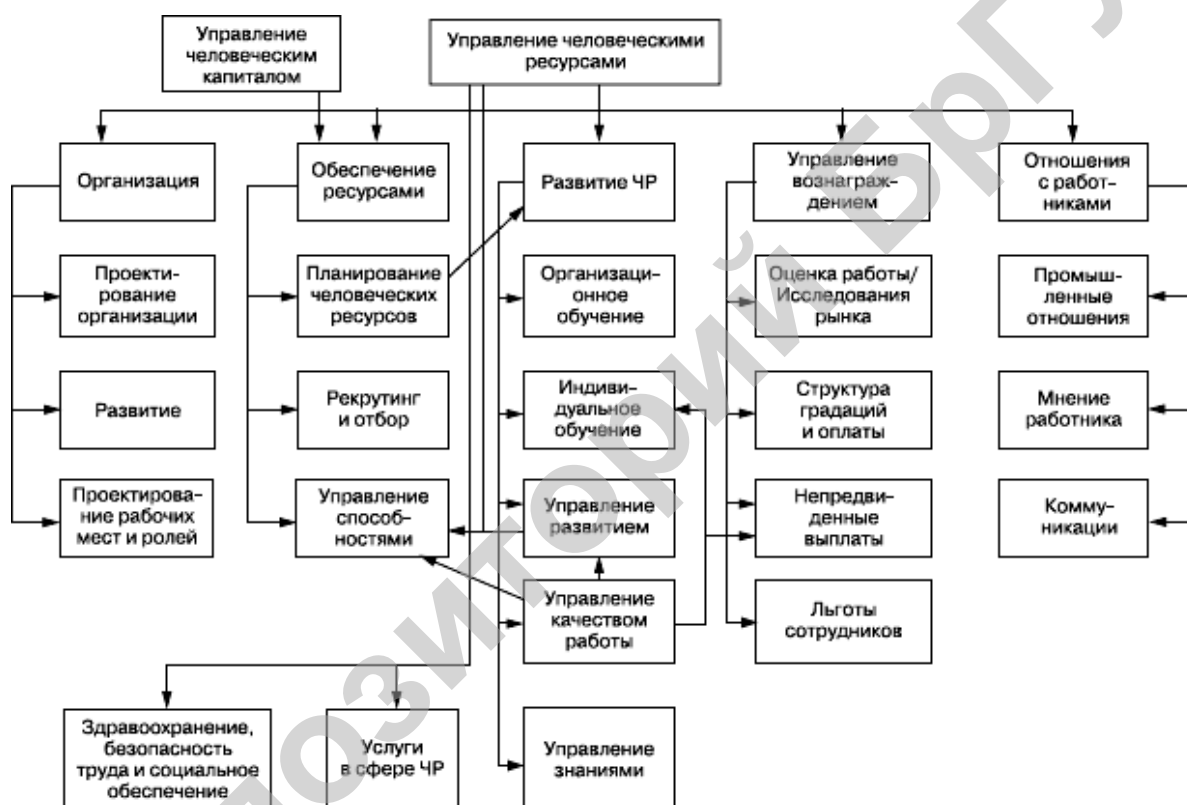


Рисунок 1.3 – Модель системы управления человеческими ресурсами (по М. Армстронгу) [4]

Модель увязывает управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом. Можно отметить, что и управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом, по сути, решают одни и те же задачи. Принципиально отличен лишь подход. При управлении человеческими ресурсами организация концентрируется на решении задачи обеспечения необходимыми ресурсами (т.е. говорят о ресурсообеспеченности). При управлении человеческим капиталом решается задача

создания условий для формирования и эффективного использования человеческого капитала в организации (т.е. говорят об инвестициях).

В настоящее время многие авторы, формулируя подходы к управлению персоналом, исходят из предположения о том, что построение системы как один из концептуальных вопросов для любого предприятия представляет собой рациональный и линейный процесс (рисунок 1.4) [4].

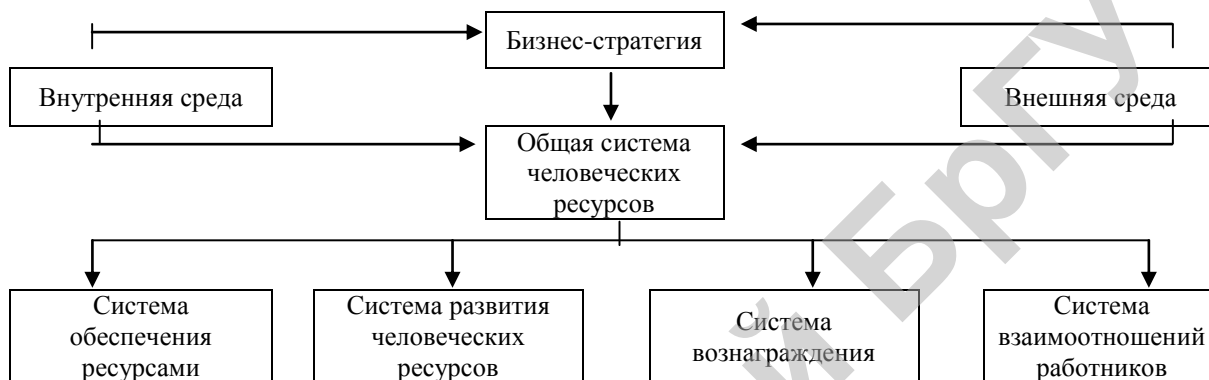


Рисунок 1.4 – Линейная модель системы управления персоналом [4]

Таким образом, общая система человеческих ресурсов должна базироваться на стратегии бизнеса и обеспечивать ее реализацию. Одновременно она призвана определять содержание и создавать конкретные подсистемы управления человеческими ресурсами. Как и в предыдущей модели, в основе эффективного ее функционирования лежит объективная и систематическая оценка состояния факторов внешней и внутренней среды организации [4].

Таким образом, модель системы управления персоналом может рассматриваться как совокупность основных подходов, принципов, методов построения и реализации стратегии в сфере управления персоналом предприятия. Линейность рассматриваемой модели определяет ограниченность возможностей ее применения.

На современном этапе развития теории и практики управления в Республике Беларусь возникают новые подходы к рассмотрению моделей систем управления предприятием и управления персоналом. Так, в работе «Оперативное управление производством средних и малых предприятий» авторы исходят из рассмотрения функции «кадры» как одной из специальных функций управления и предлагают схему специальных управленческих функций (рисунок 1.5).

Выделяя из предлагаемой схемы только функцию управления персоналом можно рассматривать модель системы управления персоналом на предприятии. В соответствии с данным подходом стратегическое управление персоналом предполагает формирование структуры системы управления предприятием, способной проводить маркетинговые исследования, осуществлять финансовый менеджмент, управлять каналами и коммуникациями сбыта, осуществлять управление качеством, разрабатывать программу управления закупками и программу развития производства. При этом данная структура должна соответствовать общей стратегии развития предприятия, способствовать ее реализации.

1 ПОЛИТИКА	1.1 Стратегия (Бизнес-план)	1.2 Текущий план	1.3 Краткосрочный план	1.4 Оперативные действия
2 МАРКЕТИНГ	2.1 Маркетинговые исследования	2.2 Маркетинговая программа	2.3 Формирование спроса и стимулирование сбыта	2.4 Анализ эффективности маркетинговых действий
3 ФИНАНСЫ	3.1 Финансовый менеджмент	3.2 Текущее управление финансами	3.3 Регулирование движения финансов	3.4 Финансовые операции
4 РЕАЛИЗАЦИЯ	1.4 Каналы, коммуникации сбыта	4.2 Текущее управление реализацией	4.3 Контактные аудитории	4.4 Оперативное управление реализацией
5 КАДРЫ (ПЕРСОНАЛ)	5.1 Структура управления предприятием	5.2 Функциональные обязанности и должностные качества	5.3 Создание профессионального коллектива	5.4 Мотивация труда, социально-психологический климат
6 КАЧЕСТВО	6.1 Управление качеством	6.2 Аттестация производства	6.3 Сертификация системы качества	6.4 Анализ эффективности системы качества
7 ЗАКУПКИ	7.1 Программа управления закупками	7.2 Каналы закупок	7.3 Регулирование закупок	7.4 Оперативное управление закупками
8 ПРОИЗВОДСТВО	8.1 Программа развития производства	8.2 Технология и оборудование	8.3 Запуск нового товара	8.4 Серийное производство товара

Рисунок 1.5 – Схема специальных управляющих функций [85]

Тактическое управление персоналом осуществляется в соответствии с тактическим планом предприятия и в целях его эффективной реализации. При этом система управления персоналом на тактическом уровне включает разработку функциональных обязанностей и должностных качеств, способствующих реализации всех специальных функций управления: разработке маркетинговой программы, осуществлению текущего управления финансами, текущего управления реализацией, проведению аттестации

производства, управлению каналами закупок, обеспечению технологией и оборудованием.

На оперативном уровне система управления персоналом призвана способствовать созданию профессионального коллектива, а также обеспечивать мотивацию труда и благоприятный социально-психологический климат на предприятии. При этом реализация функции управления персоналом должна способствовать реализации всех остальных функций управления на предприятии.

Преимуществом данного подхода выступает то, что модель позволяет увидеть взаимосвязь функции управления персоналом с остальными функциями менеджмента, ее значение и влияние на общий процесс управления предприятием. Одновременно происходит плавный переход функций от долговременных, стратегических программ к текущим, оперативным действиям, что содействует успешному функционированию предприятия.

Традиционный подход отечественных, а также российских авторов к построению модели системы управления персоналом предполагает рассмотрение последней как совокупности определенных подсистем. При этом структурирование и количество подсистем может существенно варьироваться [48; 100; 110].

Так в [14–А] нами был предложен в обобщенном виде отечественный подход к структурированию модели системы управления персоналом (рисунок 1.6).

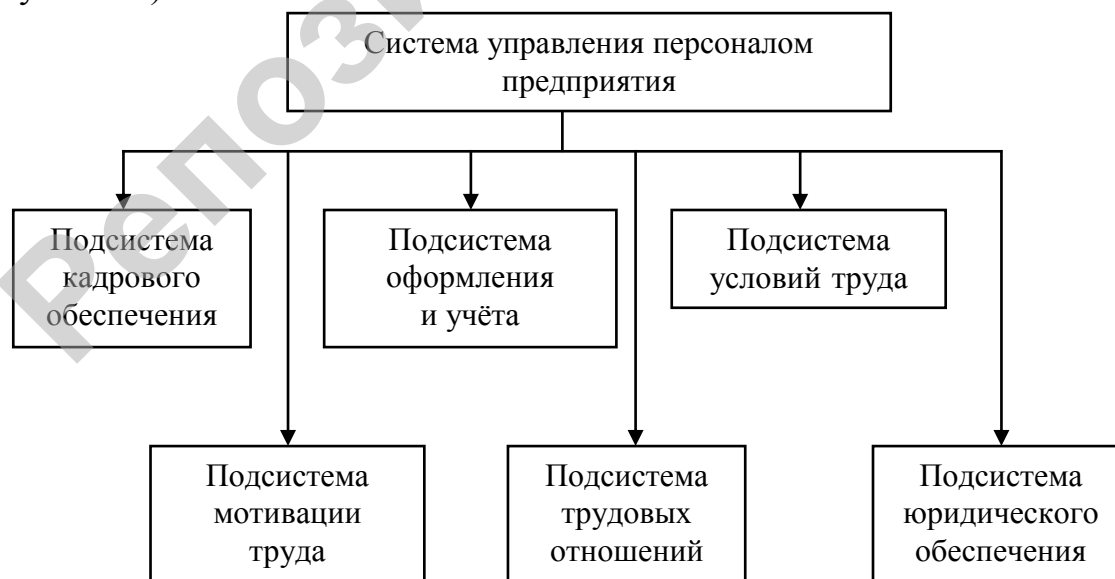


Рисунок 1.6 – Модель системы управления персоналом на предприятии [14–А]

Данная модель рассматривает систему управления персоналом как совокупность шести основных подсистем, которые в соответствии с принципом системности также могут структурироваться далее.

Подсистема кадрового обеспечения включает мероприятия, связанные с планированием персонала, развитием и оценкой персонала, кадровым регулированием, маркетингом персонала и его расстановкой. Данная подсистема определяет место работника в производственном процессе и профессионально-производственной структуре предприятия. Эта подсистема предопределяет эффективность трудового процесса.

Подсистема оформления и учета связана с ведением кадровой документации, кадровой статистикой, оформлением приема, увольнения и перемещения работников.

Подсистема условий труда – совокупность элементов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность, здоровье человека, его отношение к труду, развитие личности.

Подсистема трудовых отношений – совокупность линейных, функциональных и неформальных отношений, формирующих микроклимат на предприятии и влияющих на эффективность труда работников предприятия.

Подсистема мотивации представляет совокупность мероприятий по управлению побудительными причинами, определяющими отношение персонала к труду [14–А].

В целом, рассматривая общие задачи, стоящие перед наукой и практикой управления персоналом в Республике Беларусь, необходимо отметить, что не последнее место в их перечне занимают глубокое исследование проблем формирования эффективных систем управления персоналом на предприятиях и в организациях различных форм собственности, масштабов деятельности, отраслевой принадлежности; выработка рекомендаций по формированию систем управления персоналом с учетом отраслевой специфики хозяйственной деятельности организаций; внедрение в практику управления персоналом требований стандартов ISO серии 9000 [25–А].

Исследуя модели системы управления персоналом на предприятии целесообразно охарактеризовать и модели формирования рассматриваемой системы.

Российский автор Е.В. Маслов в работе «Управление персоналом предприятия» существенное внимание уделяет возможности применения современных информационных технологий в системе управления персона-

лом на предприятии. Автор предлагает трехстадийную модель построения системы (рисунок 1.7) [70].

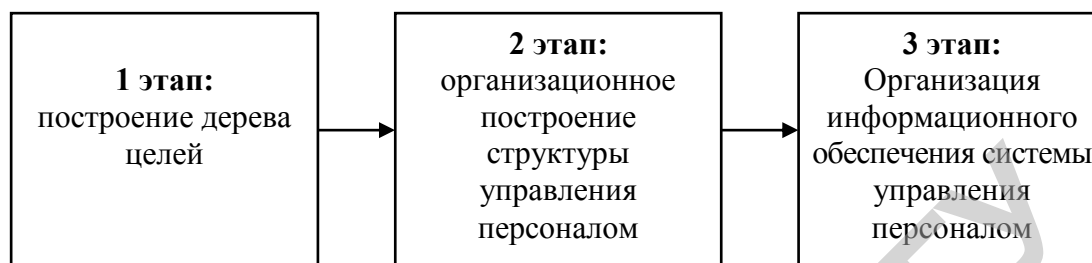


Рисунок 1.7 – Модель построения системы управления персоналом [70]

Формирование системы управления персоналом на предприятии предполагает на первом этапе построение «дерева целей», причем как целей работников, так и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей фирмы. Таким образом, автор является сторонником гуманистического подхода к управлению персоналом.

После построения дерева целей необходимо перейти ко второму этапу, на котором должны быть исследованы аспекты, затрагивающие вопросы организационного оформления системы управления персоналом на предприятии – выявление структурных звеньев кадровой службы, формулирование их задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от специфики работы предприятия (отрасль, размеры, масштаб деятельности и т.д.).

На третьем этапе формирования системы управления персоналом в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом необходимо выстроить систему информационного обеспечения принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.

Достоинством модели Е.В. Маслова является, прежде всего, подведение экономического обоснования под решение кадровых вопросов на предприятии. Следует при этом отметить, что специфика управления персоналом на предприятиях в отдельных отраслях хозяйства автором не рассматривается. Также, на наш взгляд, в данной модели не определена роль руководителя и не встроена система мониторинга процесса.

Дальнейшее развитие рассмотренная модель получила в работах ряда российских авторов, например Е.В. Мясовой [78].

Российский автор А.Я. Кибанов рассматривает процесс формирования системы управления персоналом в организации как элемент организационного проектирования. Основными этапами данного процесса являются предпроектная подготовка, проектирование и внедрение. Автор исходит из необходимости проведения комплексного технико-экономического обоснования при разработке и внедрении проекта системы управления персоналом в организации [48].

Коллектив белорусских авторов под руководством О.А. Высоцкого в работе «Оперативное управление производством средних и малых предприятий» в качестве основных этапов формирования системы управления персоналом выделяет [85]:

- 1) разработку программы системы управления мотивацией труда;
- 2) разработку стратегической программы, текущего и оперативного планов системы мотивации труда;
- 3) разработку процедур мониторинга и системы контроля исполнительской дисциплины;
- 4) разработку показателей измерения и оценки подпроцессов и процедур системы управления мотивацией труда;
- 5) организацию функционирования стратегического подпроцесса;
- 6) организацию функционирования текущего подпроцесса;
- 7) организацию функционирования оперативного подпроцесса.

Процессный подход, положенный в основу данной модели, является ее неоспоримым достоинством. Однако система, предлагаемая авторами, во многом построена на показателях экспертной оценки, что не всегда дает достоверный результат.

Следует отметить, что в современной теории и практике построения системы управления персоналом на предприятиях представлены как общие подходы, так и частные случаи, предполагающие изменение философии управления. Так, например, разработаны рекомендации по поэтапному переходу в управлении персоналом на предприятии от авторитарного стиля к принципам делегирования ответственности (под редакцией доктора технических наук, академика В.Ф. Пивоварова). На начальном этапе авторами предлагается сформировать всю необходимую документацию, включающую общие руководящие указания и описания должностей. Также на подготовительном этапе необходимо определить рамки деятельности и провести обучение всех руководителей и сотрудников.

Далее необходимо провести непосредственно внедрение нового стиля руководства, что потребует определенной адаптации сотрудников. Адаптационный период при этом необходимо, по мнению авторов, изначально ограничить во времени.

Завершающим этапом выступает формирование целевых команд и организация их работы.

Предлагаемая авторами модель может быть рассмотрена в качестве примера отраслевой привязки при моделировании систем управления персоналом. Однако особенности (экономические, правовые, социальные и т.д.), присущие Российской Федерации не позволяют полностью перенести рассматриваемые подходы в практику хозяйственной деятельности предприятий Республики Беларусь.

Выводы:

Проведенное исследование генезиса научной мысли в сфере управления персоналом позволило выделить ключевые парадигмы, описывающие современные подходы к управлению персоналом в организациях, в том числе определение работника как высшей ценности организации, использование категории «человеческий капитал» в самом широком ее смысле, стратегическую ориентацию в принятии управленческих решений, влияние работников, гибкость, ориентацию на безусловное качество.

Систематизация существующих подходов к пониманию сущности и содержания системы управления персоналом позволила в качестве наиболее распространенных выделить философский подход (понимание системы управления персоналом как философии и стратегии), системный подход (рассмотрение системы управления персоналом через ее архитектуру, организацию и механизм управления), процессный подход (понимание системы управления персоналом как совокупности процессов управления, методов, процедур).

Различия в понимании системы управления персоналом предопределили существование различных подходов к ее моделированию. В настоящее время можно достаточно четко выделить несколько наиболее распространенных критериев, по которым формируются модели исследуемой системы: уровни управления, функции управления, интересы групп влияния, процессы.

Детальное изучение разработок в сфере управления персоналом позволяет определить некоторые узкие места, имеющие место в отечественной теории и практике управления персоналом. В частности практически

не выстроен организационный механизм применения методологии ISO в системе управления персоналом. Недостаточно проработаны возможности применения процессного подхода в системе управления персоналом. Авторы идут, как правило, по традиционно сложившейся схеме рассмотрения системы управления персоналом как совокупности элементов (специальных функций системы управления персоналом) [14–А].

Изучение зарубежных подходов к построению системы управления персоналом позволило сделать вывод о невозможности, а в некоторых случаях и нецелесообразности копирования этих подходов. Для их использования, даже фрагментарного, требуется определенная адаптация применительно к практике хозяйственной деятельности отечественных предприятий [25–А].

Проведенный анализ позволяет говорить не только о том, что современная отечественная и зарубежная теория располагает большим арсеналом разнообразных подходов к моделированию системы управления персоналом, отличающихся составом подсистем, общими принципами формирования, уровнем проработки экономического обоснования, а также степенью апробированности в практике хозяйственной деятельности организаций, но и о том, что при всем многообразии подходов и моделей системы управления персоналом они, как отмечалось выше, имеют целый ряд ограничений. Прежде всего, они базируются на традиционных подходах к управлению персоналом (в основном используется концепция «управления человеческими ресурсами»). Ускоренное развитие факторов производства (труда, капитала, информации), переход их к качественно новому состоянию (прежде всего это затрагивает производственные и информационные технологии) предполагает необходимость изменения и управленческих технологий. Претерпевает существенные изменения и человеческий капитал как основная движущая сила роста эффективности экономики. Таким образом, как было отмечено нами ранее, переход к использованию концепции «управления человеческим капиталом» потребует изменения структуры и содержания системы управления персоналом, изменения механизма ее функционирования, перестройки концептуальных подходов, изменения философии, архитектуры построения модели системы управления персоналом.

ГЛАВА 2

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Подходы к исследованию системы управления персоналом в организациях: сравнительная характеристика

Проблемы управления персоналом подробно анализируются в современной теории менеджмента. Предлагаемый инструментарий является достаточно полным и объективным. Он позволяет не только проводить полевые исследования, но и делать статистические обобщения.

Стоит, однако, отметить, что на протяжении существования науки управления персоналом происходило сущностное и методологическое изменение подходов к оценке данной функции. Так, изначально в теории и практике управления персоналом концентрировались преимущественно, а иногда и исключительно, на оценке результатов труда работника. Например, концепция использования трудовых ресурсов предполагала именно такой подход. Считалось что труд, т.е. систему управления персоналом, необходимо оценивать через производительность труда и затраты на его оплату.

Однако по мере развития научной мысли в сфере управления персоналом произошло расширение системы показателей оценки, равно как и увеличилось количество ее объектов. Кроме оценки труда стали исследовать состояние работника, качественные и количественные характеристики персонала организации и наконец сами кадровые функции, а при переходе к процессному подходу и кадровые процессы.

Безусловно, расширение и усложнение объекта отразилось на методике анализа. Под методикой понимается «совокупность способов, правил наиболее целесообразного выполнения какой-либо работы» [94]. В анализе деятельности субъектов хозяйствования методика рассматривается как совокупность аналитических способов, правил исследования деятельности предприятия, подчиненных достижению поставленной цели анализа. В экономическом анализе выделяют общую и частные методики. Последние

призваны конкретизировать общую методику относительно определенных отраслей, определенного объекта [1].

В условиях рынка коммерческая организация существует с целью постоянного роста ее стоимости, который возможен при согласованной работе всех подсистем: финансовой, коммерческой, производственной и, безусловно, социальной. Каждый элемент должен функционировать в оптимальном режиме. И в данном контексте важно, с одной стороны, определять критерий оптимальности, а с другой – организационно определить, каким образом оценивать оптимальность функционирования. В соответствии с «управленческим кубом» реализация данной функции возложена на контроль, учет, анализ, поскольку они отвечают за проведение наблюдений и проверку соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям.

Рассматривая подходы к системе оценки, необходимо, по нашему мнению, учитывать целевую ориентацию и субъектов (потребителей результатов) оценки. С позиций целей и задач, решаемых в процессе исследования системы управления персоналом, в качестве ключевых можно выделить:

- выявление сильных и слабых сторон кадрового менеджмента;
- принятие управленческих решений в сфере управления персоналом;
- обеспечение заинтересованного партнерства и т.д.

Ключевыми субъектами оценки системы управления персоналом выступают сотрудники кадровых служб, руководство организации, собственники, внешние партнеры, работники предприятия. Каждый из рассматриваемых субъектов характеризуется степенью специальной подготовки в сфере кадрового менеджмента, а также определенными целями.

В настоящее время существует два принципиальных направления в оценке в системе управления персоналом: *оценка персонала* и *оценка системы управления персоналом*. Проблема состоит в том, что очень часто в теории, а особенно в практике управления персоналом подменяются категории и, говоря об оценке в системе управления персоналом, имеют в виду лишь оценку самого персонала: его квалификации, результатов труда, потенциала. Иногда добавляют еще и оценку кадрового делопроизводства. Однако такая оценка, на наш взгляд, является оценкой не системы управления персоналом, а лишь объекта управления персоналом на предприятии.

Оценка системы предполагает проверку соответствия ее заданным критериям. Однако, как правило, когда говорят о социальных системах, количественные критерии оптимальности не задаются. Рассуждают о социальном эффекте и часто о невозможности неэкспертными методиками оценить результативность. Однако, как уже отмечалось выше, в условиях рынка, даже говоря о социальных инновациях, оценивают их эффективность. Следовательно, с позиций всех заинтересованных сторон (собственника, руководителя, работников и т.д.) система должна работать в определенном оптимальном режиме и степень оптимальности должна быть оценена. Таким образом, в системе кадрового менеджмента должны присутствовать три вида оценки:

1) оценка персонала (его потенциала, результатов его труда и т.д.); проводится на трех уровнях (единичная, периодическая и текущая);

2) оценка кадрового делопроизводства и документации (на предмет соответствия правовым нормам, требованиям к организации документооборота на предприятии и т.д.);

3) оценка состояния и работы системы управления персоналом, т.е. всех ее подсистем.

Исходя из вышеизложенного, на наш взгляд, организации необходимо использовать методику оценки состояния системы управления персоналом, которая отвечала бы целому ряду требований:

- **своевременность и гибкость** (оценка должна предоставлять всю необходимую информацию как по итогам определенно периода, так и текущем в режиме);

- **прозрачность** (система оценки и, что немаловажно, результаты должны быть понятны не только тому, кто ее проводил, но и всем потенциальным потребителям результатов оценки);

- система должна не только устанавливать причинно-следственные связи, но и давать им **количественную оценку**;

- **достоверность результата** (должна иметься возможность проверки полученного результата);

- **экономичность и простота** (система не должна быть излишне трудоемкой, желательно использовать простой инструментарий, с применением современных информационных технологий и, главное, при временном отсутствии ответственного за оценку работника должна быть возможность его замены, т.е. системой оценки должен быть способен овладеть не один, а несколько сотрудников организации).

С методологической позиции перечисленные критерии являются основными и наиболее часто выдвигаемыми при выборе методики анализа [1; 68; 94].

Наиболее часто встречающимся видом оценки системы управления персоналом на предприятии выступает кадровый аудит. Фактически кадровый аудит является специальным анализом кадрового состояния организации, оценкой уровня ее кадровой обеспеченности.

Аудиторская проверка в области персонала осуществляется по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала; наиболее часто используемыми методами выступают ассесмент-центр, кейс-интервью, 360°-аттестация, социологические исследования;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности, при этом используются анализ документации, анкетирование, структурированное интервью.

Иногда под кадровым аудитом понимается исключительно проверка кадрового делопроизводства [39].

Безусловно, кадровый аудит – важный инструмент не только наблюдения, но и управления в сфере менеджмента персонала. Более того существующие многочисленные подходы к философии и содержанию кадрового аудита позволяют достаточно вариативно толковать его сущность.

Однако, исходя из задач кадрового аудита, которые формулируются в большинстве изданий по этому вопросу, его философия фокусируется на:

- 1) выявлении соответствия кадрового потенциала предприятия его целям и стратегии развития;
- 2) исследовании структуры системы управления персоналом во взаимосвязи с организационной структурой организации;
- 3) проверке соблюдения нормативно-правовых актов как локальных, так и более высокого уровня;
- 4) изучении причин трудовых конфликтов и других проблем социально-трудовой сферы, выработке рекомендаций по их разрешению, предотвращению и снижению негативного воздействия [39].

Довольно часто при раскрытии сущности и значения кадрового аудита проводятся аналогии с аудитом бухгалтерского учета как формой финансового контроля. Мы считаем, что именно в этом лежит принципиальное отличие кадрового аудита от других методик оценки. Аудит нацелен

прежде всего на предотвращение выявления несоответствий при проведении государственных проверок и лишь во вторую очередь – на оценку эффективности деятельности организации через эффективность системы управления персоналом.

Однако, как было отмечено выше, оценка должна прежде всего ориентироваться на поиск резервов повышения стоимости компании. То есть философия оценки системы управления персоналом должна отражать ее значение исходя из эффективного развития предприятия (рисунок 2.1).

В основе эффективного развития организации лежит оценка эффективности ее деятельности, позволяющая сформулировать резервы роста результативности, прибыльности. А основными факторами роста эффективности с позиций экономики предприятия выступает эффективность использования средств труда, предметов труда и, безусловно, трудовых ресурсов как основных производственных факторов.

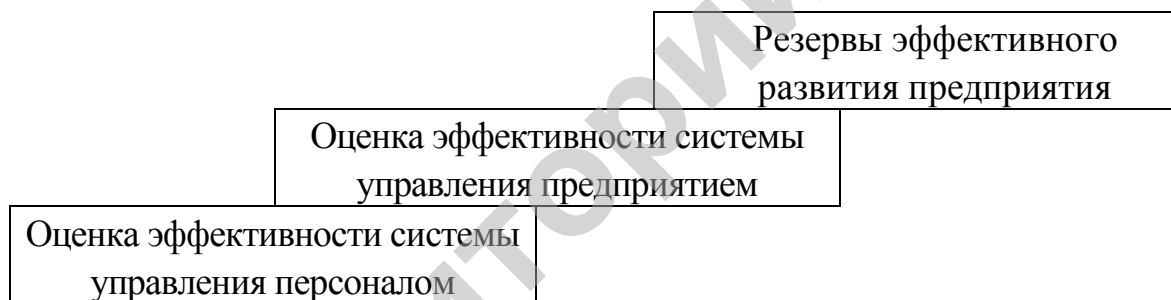


Рисунок 2.1 – Логическая модель системы оценки эффективности развития предприятия

Таким образом, именно философия кадрового аудита, формулирующая его целевые установки, определяет методологию его проведения, и прежде всего инструментарий, которые оценивает не столько эффективность, сколько соответствие стандартам и нормативным правовым актам.

Традиционно методология кадрового аудита использует: организационно-аналитические методы, социально-психологические методы и экономические методы [3]. Однако основное внимание уделяет проверке документации, например, с помощью визуального изучения, проведения контент-анализа и т. д. Также используются анкетирование, наблюдение, опрос, тестирование и ряд других методов.

Используемые в кадровом аудите способы оценки с научной точки зрения проработаны и в определенных аспектах кадровой работы единст-

венно применимы. Однако для целей данного исследования необходимо выстроить систему оценки, позволяющую через совокупность количественных и качественных показателей увязать направления эффективного развития организации с оценкой результативности системы управления персоналом.

Одной из основных проблем, которая возникает при проведении анализа системы управления персоналом на предприятии, является сложность количественного описания рассматриваемых процессов и объектов. В связи с этим среди задач, которые были поставлены при проведении исследования, выделилась необходимость поиска наиболее адекватной методики анализа, способной дать количественную оценку рассматриваемому объекту.

В настоящее время предлагаются разнообразные методики оценки системы управления персоналом на предприятии. Первый подход – *экономический*, в ходе использования которого авторы акцентируют внимание на оценке экономических показателей. Так, в работе «Экономика и рынок труда» под общей редакцией А.С. Головачева предлагается достаточно комплексная методика оценки организации труда на предприятии. Ранее нами было отмечено, что приведенное А.С. Головачевым определение категории «организации труда» весьма близко к общепринятым толкованиям категории «управления персоналом». Более того, предлагаемая им методика оценки позволяет всесторонне оценить эффективность управления персоналом на предприятии. В работе «Экономика и рынок труда» выделяется семь групп показателей оценки: использование рабочей силы, использование рабочего времени, качество труда, интенсивность труда, условия труда, удовлетворенность трудом и стабильность трудового коллектива [120].

Методика полностью выстроена на количественных показателях и является в этой связи достаточно объективной. Однако, на наш взгляд, для проведения комплексного анализа системы управления персоналом с учетом объективных требований времени целесообразно не только рассматривать конечные результаты, но и оценивать процессы и изначально заданные характеристики. Таким образом, данная методика может лечь в основу анализа системы управления персоналом при условии адаптации ее к современным требованиям (в том числе системы ISO).

Анализ использования персонала организации можно проводить с помощью методик, предложенных в изданиях по анализу и планированию хозяйственной деятельности [1; 46; 94]. Данные методики отличаются глубиной проработки возможностей использования факторного анализа, что

позволяет определять причины возникающих проблем. Существенным недостатком данных методик является то, что они рассматривают только некоторые аспекты: обеспеченность персоналом, социальная защита членов трудового коллектива, использование фонда рабочего времени, производительность труда, трудоемкость продукции, эффективность использования персонала и фонд заработной платы.

Таким образом, качество выполнения работ либо не затрагивается, либо рассматривается фрагментарно. Не оцениваются также такие составляющие, как работа в группе, конфликтность и т.д. Однако данные элементы являются неотъемлемой частью управления персоналом на предприятии.

Второй подход – *процессный*, предполагающий концентрацию в оценке системы управления персоналом на процессах. Например, в работе «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий» доктором экономических наук, профессором О.А. Высоцким предложена методика диагностики системы управления персоналом на предприятии [25].

Данная методика предлагает рассматривать функцию управления мотивацией на предприятии (управления персоналом) как общую функцию влияния мотивов индивидуального характера и социального характера. Специальная функция управления мотивацией рассматривается О.А. Высоцким как функциональная взаимосвязь трех элементов: подсистемы материального стимулирования, подсистемы морального стимулирования и подсистемы управления персоналом предприятия.

Основными параметрами оценки материального стимулирования выступают система нормирования труда, система оценки результатов труда, система формирования основной заработной платы, система премирования и система депремирования.

Основными элементами системы нематериального стимулирования в соответствии с рассматриваемой методологией выступают формирование чувства гордости у работников, оценка и мотивация возможностей работников, оценка и формирование чувства семейственности у работников, оценка и мотивация потребности в труде у работников организации, социально-психологическая работа с персоналом, оценка и формирование гарантий для работников.

Последней составляющей системы комплексной оценки уровня управляемости функцией мотивации выступает, как было отмечено выше,

функция управления мотивацией труда, которая оценивается такими параметрами, как деятельность подразделения по работе с кадрами, система работы с персоналом организации и др.

В процессе проведения диагностики системы управления мотивацией труда используются следующие методы сбора информации: групповое анкетирование, индивидуальное анкетирование, опрос, наблюдение, изучение документов.

Достоинством рассматриваемой методики является ее комплексность. Однако ее ориентация на исключительное применение методов экспертной оценки не позволяет достичь высокого уровня объективности результатов.

Третий подход – *функциональный* – предполагает оценку функций управления персоналом. Так, некоторые авторы не рассматривают комплексно оценку системы управления персоналом, а затрагивают только некоторые ее элементы. Например, в работе «Организационное поведение» Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис затрагивают вопросы оценки уровня удовлетворенности трудом, аттестацию по результатам деятельности [81]. В.А. Спивак акцентирует внимание на аттестации рабочих мест и анализе кадрового потенциала [104]. Коллектив авторов под руководством Н.П. Беляцкого в работе «Управление персоналом» рассматривает только вопросы оценки персонала [15]. Следует отметить, что рассматриваемые авторами методики являются достаточно актуальными и, бесспорно, должны использоваться в практике хозяйственной деятельности предприятий. Однако они представляют только одну из сторон оценки системы управления персоналом.

Четвертый подход – *комплексный* (основанный на оценке результативности). По мнению М. Армстронга и А. Бэрон, можно выделить следующие показатели (параметры) результативности: финансовые показатели, результаты деятельности, достижение соответствия стандарту («воздействие»), суждения третьих лиц («отклик»), время.

Существуют и другие подходы к структурированию показателей, характеризующих результативность, например удовлетворенность заинтересованных лиц, качество процесса и стратегии, наличие способностей и компетенций, вклад заинтересованных лиц (по Э. Нили и К. Адамсу). Отличительным признаком данных подходов выступает их ориентация на оценку достижения запланированного результата и использование нескольких направлений оценки системы управления персоналом. При этом

сторонники данного подхода выделяют несколько методов (моделей) измерения результативности:

- использование Индекса человеческого капитала (Human Capital Index) Уотсона Уайтта;
- применение модели организационной эффективности работы (Mercer HR Consulting) Р. Налбантьяна;
- использование мониторинга человеческого капитала Э. Мэйо;
- реализация модели Sears Roebuck;
- применение модели инвестиций в человеческий капитал «Genome»;
- использование системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон;
- применение модели качества EFQM.

Если оценивать предлагаемые подходы с позиций их применимости, то, прежде всего, возникает проблема управления результативностью, поскольку не все виды деятельности позволяют это осуществлять. Как следствие, не по всем видам деятельности можно объективно оценивать результативность. Однако следует изыскивать возможность эту оценку проводить.

Таким образом, можно выделить следующие основные проблемы использования существующих методик оценки системы управления персоналом:

- часто проверяется только документация либо состояние кадрового потенциала, эффективность работы самой системы не оценивается;
- при проведении аудита кадровых процессов в основном используются экспертные методики;
- высокие затраты времени, что практически делает невозможным мониторинг состояния системы;
- возможность проявления коллективного эгоизма, искажающего результат;
- низкая степень понимания результата оценки и, как следствие, доверия к нему;
- традиционные системы оценки ориентированы на классическое предприятие с жесткой организационной структурой, бумажным документооборотом, высокой степенью регламентации деятельности работников.

Анализируя все вышеперечисленные методики оценки, а также работы других авторов [3; 4; 8; 38; 106; 123], можно прийти к выводу о необхо-

димости разработки комплексной методики оценки системы управления персоналом на предприятиях, позволяющей проводить не только итоговый анализ, но и мониторинг данной подсистемы управления.

Фактически сегодня организации оказываются в ситуации, когда применяемые ими технологии (маркетинговые, производственные и т.д.) опережают в своем развитии, а главное, в скорости этого развития, подходы, используемые в реализации целого ряда управленческих функций. Отечественные предприятия, с одной стороны, пытаются внедрять современные технологии производства, а с другой – пытаются их «встраивать» в традиционную организационную структуру, в традиционную систему управления. Наблюдаемое в последние несколько десятилетий интенсивное развитие производительных сил требует изменения подходов к организации управления ими на всех этапах общественного воспроизводства, в том числе и изменения подходов к управлению персоналом.

Решение вышеназванных проблем предполагает уход от классического восприятия системы управления персоналом как совокупности способов и методов по формированию трудового коллектива и обеспечению его эффективного использования. Современный менеджмент стоит на пороге масштабных изменений. И прежде всего это продиктовано переходом к новому технологическому укладу. Постепенный переход к использованию глобальных телекоммуникационных информационных сетей приведет к формированию качественно новых управленческих систем.

Уже сегодня мы наблюдаем рост степени автоматизации практически всех процессов (производственных, обслуживающих, управленческих). Роль человека в производственных и обслуживающих процессах постепенно сводится к реализации контрольной функции. Меняются не только требования к компетенциям современного работника. По нашему мнению, происходит трансформация самой системы управления. Использование кластеров, аутсорсинговых схем требует кардинально иных подходов, в том числе и к функционированию системы управления персоналом на предприятии. Вероятнее всего, процесс реформирования управленческих систем будет предполагать формирование виртуальных офисов, переход на полностью электронный документооборот, формирование и использование облачной инфраструктуры.

В этих условиях произойдет изменение содержания работы в сфере управления персоналом на предприятии, а следовательно потребуются по-

иск новых методологических подходов, позволяющих оценивать систему управления персоналом в «организациях будущего».

Построение системы управления персоналом на таких предприятиях потребует решения целого ряда вопросов. Прежде всего, это организация взаимодействия работников во времени. В отличие от «реального» офиса, в виртуальном сложно проконтролировать, когда работник «пришел на рабочее место», сколько времени он потратил на выполнение определенной работы. Если офис объединяет работников, находящихся в разных государствах, то режим их труда и отдыха будет отличаться от того варианта, который принят в современных организациях. И это может отрицательно влиять на состояние работника, его удовлетворенность трудом.

Еще одной проблемой станет то, что у менеджера сохранится возможность контролировать лишь результат, а не ход реализации процесса. Появится проблема, которую современные исследователи называют «кризисом доверия». Руководитель и сотрудники будут практически лишены возможности отслеживать и анализировать «невербальные сигналы», что существенно усложняет процесс принятия управленческих решений.

Таким образом, с методологической точки зрения можно выделить несколько ключевых моментов, которые окажут влияние на оценку системы управления персоналом.

Во-первых, изменится объект оценки. Компетенции сотрудников по-прежнему будут анализироваться, но при этом произойдет изменение их состава и, возможно, критериев, по которым они будут оцениваться. Одновременно рассматриваемый сегодня в качестве ключевого объекта оценки процесс, скорее всего, не будет оцениваться, либо сместится акцент в его оценке. То есть исследоваться будет не то, соблюдается ли установленная в карте процесса технология его реализации, а только лишь его результат. От организаций потребуются конкретно устанавливать, что является результатом эффективной реализации того или иного процесса и задавать критерии эффективности.

Во-вторых, произойдет реорганизация уровней оценки. Практически невозможным станет мониторинг поведения работника на рабочем месте, поскольку контакт «руководитель – подчиненный» будет осуществляться посредством использования информационных систем и перестанет быть непрерывным. То есть текущая оценка не позволит осуществлять модификацию трудового поведения работника в случае, если он делает что-то не-

верно. Это может привести к снижению результативности работы не только конкретного сотрудника, но и предприятия в целом.

В-третьих, некоторые способы оценки будут невозможно использовать полноценно. Прежде всего, это касается способа наблюдения. Иными совами оценка станет, скорее всего, дискретной.

В-четвертых, потребуется сформировать новую систему показателей, которые будут описывать состояние системы управления персоналом. Она должна будет учесть как изменения в самом объекте управления, так и то, что некоторые функции управления персоналом либо не будут реализовываться, либо изменится технология их реализации.

2.2. Методика комплексной оценки системы управления персоналом в условиях перехода к новым организационным структурам

Оценка выступает одним из наиболее важных и одновременно сложных элементов кадровой работы. Ранее, в разделе 2.1, нами было приведено определение методики анализа, предложенное Г.В. Савицкой. Методика оценки системы управления персоналом, как и любая методика экономического анализа, должна включать следующие моменты:

- 1) цели и задачи оценки;
- 2) объекты оценки;
- 3) системы показателей, с помощью которых будет исследоваться система управления персоналом;
- 4) советы по последовательности и периодичности проведения аналитического исследования;
- 5) описание способов исследования изучаемых объектов;
- 6) источники данных, на основании которых проводится оценка;
- 7) указания по организации оценки системы управления персоналом;
- 8) технические средства, которые целесообразно использовать при проведении оценки системы управления персоналом;
- 9) характеристику документов, с помощью которых целесообразно оформлять результаты исследования;
- 10) потребителей результатов оценки системы управления персоналом [94].

По нашему мнению, необходимо более подробно остановиться на данных компонентах и рассмотреть их с учетом сложившихся особен-

ностей управления персоналом на отечественных предприятиях и предполагаемых тенденций изменения данной функции [9–А; 22–А].

Первый ключевой момент – это цель. Целеполагание выступает одной из ключевых функций менеджмента безотносительно функциональной привязки. Любая управленческая деятельность, затрагивает ли она вопросы маркетинга, производства или, как в нашем случае, управления персоналом, начинается с постановки цели. Оценка системы управления персоналом должна позволять обосновывать управленческие решения и настраивать бизнес-процессы в организации. Таким образом, *целью* предлагаемой методики выступает комплексная оценка состояния системы управления персоналом на предприятии в контексте его эффективного развития. С учетом требований современного менеджмента методика призвана решать следующие *задачи*:

- 1) изучение трудового потенциала предприятия (состояния человеческих ресурсов);
- 2) анализ методов управления персоналом и их результативности на предприятии;
- 3) оценку эффективности реализации процессов управления персоналом.

Таким образом, мы предлагаем сохранить ключевые направления оценки, несмотря на сформулированные нами в предыдущем разделе проблемы.

При определении *объекта* оценки нами был проведен анализ факторов, влияющих на систему управления персоналом. Построение эффективной модели системы управления персоналом на предприятии любой отраслевой принадлежности целесообразно осуществлять, отталкиваясь от основных факторов влияния. Проблематика управления персоналом на предприятиях обусловлена наличием разнообразных по своей природе факторов, которые могут классифицироваться по различным критериям. Классификация факторов представляет собой распределение их по группам в зависимости от общих признаков. Она позволяет глубже разобраться в причинах изменения исследуемых явлений, точнее оценить место и роль каждого фактора в формировании величины результативных показателей [1; 94]. В зависимости от критериев, положенных в основу классификации, в литературе рассматриваются различные ее виды [1; 68; 94].

При определении *объекта* оценки и установлении факторов влияния целесообразно отталкиваться от составляющих среды функционирования

как субъекта хозяйствования в целом, так и системы управления персоналом в частности. При этом последняя будет иметь первостепенное значение, поскольку позволяет акцентировать внимание именно на факторах, определяющих состояние системы управления персоналом в организации.

Под *средой функционирования системы управления персоналом* в данной монографии будет пониматься совокупность внутренних и внешних субъектов, их взаимосвязь и условия их деятельности, направленные на реализацию функций системы управления персоналом в организации. Среда функционирования системы управления персоналом характеризуется сложностью, подвижностью и неопределенностью (частичной неопределенностью), вследствие чего важно не только идентифицировать среду функционирования системы управления персоналом, но и осуществлять мониторинг ее изменения и влияния этого изменения на состояние системы управления персоналом [48; 111].

Среда функционирования системы управления персоналом на предприятии представлена, с одной стороны, внутренней средой, состоящей из персонала (руководителей, специалистов и рабочих-исполнителей, а также формальных и неформальных групп) и факторов внутренней среды, формирующих экономический потенциал субъекта хозяйствования (производственный, финансовый, коммерческий и т.д.). С другой стороны, среда функционирования включает внешнюю среду, состоящую из коммерческой среды (финансовые институты, средства массовой информации, поставщики, посредники и т.д.), некоммерческой среды (профсоюзы, центры занятости, союзы и ассоциации, учреждения образования, учреждения здравоохранения), органов государственного управления и управляющих организаций (например, областные исполнительные комитеты, министерства), которые выделены в отдельный блок, поскольку осуществляют непосредственное воздействие на деятельность организации [22–А].

Таким образом, можно выделить факторы внутренней среды предприятия; факторы, определяемые коммерческими организациями; факторы, определяемые некоммерческими организациями; факторы государственного регулирования; факторы, определяемые управляющими организациями.

Внешние факторы представлены такими составляющими, как коммерческие и некоммерческие организации, государственное регулирование, факторы управляющих организаций. Внутренние факторы можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные. К факторам косвенного

влияния относятся основные элементы системы управления предприятием исходя из методологии ISO (политика, маркетинг, реализация, закупки, качество, производство, финансы). К факторам прямого воздействия относятся персонал, процессы управления персоналом на предприятии и методы управления персоналом, применяемые на предприятии [22–А].

По отношению к самой системе управления персоналом на предприятии рассмотренные выше косвенные факторы выступают как внешние (таблица 2.1). Следовательно, можно предположить, что наибольшее внимание при анализе и моделировании системы управления персоналом в организации должно быть уделено факторам прямого влияния.

Таблица 2.1 – Факторы системы управления персоналом предприятия [22–А]

1. Внешние факторы	2. Внутренние факторы	
	2.1. прямого влияния	2.2. косвенного влияния
1.1. Факторы, определяемые коммерческими организациями	2.1.1. Персонал	2.2.1. Подсистема управления политикой организации
	2.1.2. Процессы управления персоналом	2.2.2. Подсистема управления маркетингом
1.2. Факторы, определяемые некоммерческими организациями	2.1.3. Методы управления персоналом	2.2.3. Подсистема управления реализацией
		2.2.4. Подсистема управления закупками
1.3. Факторы, определяемые системой государственного регулирования деятельности организации		2.2.5. Подсистема управления качеством
		2.2.6. Подсистема управления производством
		2.2.7. Подсистема управления финансами

Анализ факторов влияния на какой-либо объект, как правило, ориентирован на установление возможности управления этими факторами для повышения эффективности функционирования (состояния) объекта. Исследование факторов, влияющих на систему управления персоналом предприятия, не является исключением. Основная задача здесь – определить

ключевые факторы, диапазон их значения с тем, чтобы выработать тактику поддержания данных значений на оптимальном уровне. С точки зрения возможности управления для предприятий целесообразно концентрировать внимание на факторах внутренней среды системы управления персоналом. Одновременно практика хозяйствования показывает, что состояние предприятия на 1/3 определяется внешними и на 2/3 внутренними факторами [37].

В соответствии с методологией международных стандартов качества ISO можно выделить три основных объекта оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях: персонал предприятия, уровень эффективности использования методов управления персоналом и уровень эффективности реализации процессов управления персоналом [11; 93].

Факторы прямого влияния могут быть описаны через систему основных, дополнительных, вспомогательных и уточняющих показателей.

Нами был проведен анализ существующих оценочных показателей в сфере управления персоналом и предложен вариант их использования для целей оценки системы управления персоналом на предприятиях в соответствии с методологией ISO.

Далее в таблицах 2.2–2.4 предлагается развернутая характеристика системы показателей по каждому направлению оценки.

Таблица 2.2 – Система показателей, описывающих основной показатель «персонал предприятия»

Дополнительный показатель	Вспомогательный показатель
1	2
1.1. Комплексная оценка эффективности руководства	1.1.1. Комплексная оценка по качественному критерию (в %) 1.1.2. Комплексная оценка по количественному критерию (в %) 1.1.3. Комплексная оценка результатов труда (в %)
2.1. Комплексная оценка эффективности специалистов	2.1.1. Комплексная оценка по качественному критерию (в %) 2.1.2. Комплексная оценка по количественному критерию (в %) 2.1.3. Комплексная оценка результатов труда (в %)
3.1. Комплексная оценка рабочих предприятия	3.1.1. Комплексная оценка по качественному критерию (в %) 3.1.2. Комплексная оценка по количественному критерию (в %) 3.1.3. Комплексная оценка результатов труда (в %)
4.1. Оценка деятельности неформальных групп	4.1.1. Уровень конфликтности (в %)

Продолжение таблицы 2.2.

1	2
5.1. Оценка деятельности формальных групп	5.1.1. Оценка результатов труда подразделения (в %) 5.1.2. Уровень конфликтности (в %)
6.1. Комплексная оценка коллектива	6.1.1. Коэффициент соответствия работников профилю работы предприятия (в %) 6.1.2. Интегральный коэффициент использования рабочего времени (в %) 6.1.3. Коэффициент текучести (в %) 6.1.4. Уровень конфликтности (в %) 6.1.5. Результаты труда коллектива предприятия (в %)

Показатель «персонал предприятия» может быть описан с помощью системы из шести дополнительных показателей, каждый из которых описывается системой вспомогательных показателей. В свою очередь вспомогательные показатели описываются с помощью системы уточняющих показателей. Основное назначение данного параметра оценки – дать развернутую и объективную характеристику персонала предприятия.

Комплексная оценка эффективности руководства предприятия может проводиться в разрезе трех составляющих (вспомогательные показатели):

$$P_1 = f(KKK; KKO; PT) \quad (2.1)$$

Комплексная оценка по качественному критерию (KKK) – предполагает определение способности работников аппарата управления выполнять управленческие функции, в том числе в условиях неопределенности, сопротивления, нехватки ресурсного обеспечения. Данный показатель описывается с помощью следующих уточняющих параметров: уровень образования (в %), стаж работы на руководящих должностях (в %), коэффициент роста уровня образования (в %).

Уровень образования может быть определен как удельный вес работников с высшим и средним специальным образованием в руководстве организацией.

$$UO = \frac{Ч_{в.о.} + Ч_{с.с.о.}}{Ч_{рук.}}, \quad (2.2)$$

где $Ч_{в.о.}$ – численность руководителей с высшим образованием; $Ч_{с.с.о.}$ – численность руководителей со средним специальным образованием; $Ч_{рук.}$ – общая численность руководителей в организации.

Значение данного показателя должно стремиться к 100 %. Данный параметр характеризует достаточность теоретических знаний руководящего состава организации для выполнения своих обязанностей.

Следующий параметр может быть оценен как отношение фактического значения среднего стажа работы на руководящих должностях руководителей организации к запланированному (базовому) значению. Данный параметр характеризует достаточность практических навыков у руководителей организации для эффективного выполнения своих функций.

Коэффициент роста уровня образования дает оценку направленности руководителей на постоянное развитие, что также является качественной оценкой эффективности руководства. Рассчитывается данный показатель как отношение численности работников руководящего звена, повысивших свой уровень образования (в любой форме) в течение анализируемого периода (год), к общей численности руководителей в организации. Данный показатель также должен стремиться к 100 %.

Оценка по количественному критерию (ККО) – вид оценки, характеризующий степень соответствия численности занятых на руководящих должностях требованиям специфики деятельности организации. В качестве уточняющих параметров здесь могут выступать индекс численности (в %), индекс изменения руководящего состава (в %), коэффициент постоянства (в %).

Индекс численности находится как отношение фактической численности руководителей на предприятии к запланированной (нормативной). Данный параметр характеризует динамику изменения численности руководящих работников предприятия и соответствие ее запланированному состоянию.

Индекс изменения руководящего состава определяется по формуле:

$$J_{pp} = \frac{\sum J_j * \alpha_j}{\sum \alpha_j}, \quad (2.3)$$

где J_j – индекс изменения численности j -й функциональной группы руководителей; α_j – удельный вес j -й функциональной группы руководителей в общей численности руководителей организации.

Данный показатель характеризует изменения в структуре руководящего состава в разрезе основных групп (линейные руководители, функ-

циональные руководители или руководители соответственно высшего, среднего и низшего звена).

Коэффициент постоянства характеризует стабильность руководящего состава организации. Он определяется как отношение численности руководителей, проработавших весь год, к среднесписочной численности руководителей. Данный параметр, как и предыдущие, должен стремиться к 100 %.

Комплексная оценка результатов труда дает характеристику эффективности и интенсивности деятельности руководителей. Данный показатель описывается с помощью уточняющих параметров. Однако при выстраивании системы показателей, оценивающих управленческий труд, целесообразно учитывать следующие его особенности: труд носит умственный характер, основным предметом труда выступает информация, труд является объективно необходимым, свое отражение находит в выполнении заданий исполнителями и, наконец, может быть оценен не через количество обработанных документов, а через установление их вклада в конечный результат деятельности организации.

Нами в качестве основных критериев оценки результатов труда руководителей предлагаются такие показатели, как уровень коэффициента рентабельности персонала организации (в %), уровень производительности труда (в %), уровень брака (в %), коэффициент ритмичности производства.

Уровень коэффициента рентабельности персонала определяется как отношение фактического значения данного показателя к запланированному (или базовому) значению. Данный показатель должен стремиться к 100 %. Рентабельность персонала характеризует вклад каждого сотрудника предприятия в формирование прибыли и рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции (работ, услуг) к среднесписочной численности работников организации.

Уровень производительности труда также может быть определен как отношение фактического значения показателя к запланированному (базовому) значению. Значение данного параметра, как и предыдущего должно быть максимально приближено к 100 %. Для целей данной оценки производительность труда может выражаться через показатели выработки на одного работника предприятия (годовой, месячной, дневной).

Уровень брака может быть определен с помощью коэффициента брака и характеризует способность руководства организации налаживать

бездефектную работу. Коэффициент брака рассчитывается как отношение фактических потерь от брака к объему годовой товарной продукции. Значение данного показателя должно стремиться к 0. Для перевода показателя на максимум в функции учитывается не само значение коэффициента, а выражение $(100 - K_{бр})$.

Введение параметра ритмичности было продиктовано наличием, на наш взгляд, прямой зависимости между эффективностью труда руководства организации и ритмичностью ее работы. Коэффициент ритмичности определяется отношением фактического выпуска продукции, зачтенного в план, к плановому выпуску. Показатель также должен стремиться к 100 %.

Достоинством данных показателей выступает то, что они могут рассчитываться в разрезе отдельных структурных подразделений и по организации в целом.

Поскольку данные показатели являются относительными и в числителе некоторых из них стоят финансовые результаты деятельности организации (прибыль, объем производства), то через систему факторных зависимостей можно установить, насколько эффективно шло управление отдельными факторами производства организации.

Параметр «Комплексная оценка эффективности специалистов», как и предыдущий, может быть оценен с помощью системы оценок (по качественному критерию, по количественному критерию и критерию результатов труда) [22–А]. Расчет основных показателей может быть проведен аналогичным образом, поскольку специфика, свойственная управленческому труду, в определенной степени свойственна и труду специалистов. Многие авторы даже относят труд специалистов к категории управленческого труда [15; 67]:

$$П_2 = f(KK_{cn}; KKO_{cn}; PT_{cn}) \quad (2.4)$$

Параметр «Комплексная оценка рабочих предприятия» также может быть описан с помощью трех вспомогательных показателей, рассмотренных выше, однако данные показатели будут описаны иными уточняющими параметрами:

$$П_3 = f(KK_{p}; KKO_{p}; PT_{p}), \quad (2.5)$$

Комплексная оценка по качественному критерию может быть проведена при помощи таких показателей, как коэффициент соответствия (в %),

уровень коэффициента среднего тарифного разряда (в %), коэффициент повышения уровня образования рабочих (в %), стаж работы по специальности (в %).

Коэффициент соответствия характеризует степень соответствия квалификации рабочих профилю деятельности предприятия и степени сложности выполняемых работ. Отличие данного показателя от нормативного значения, как в большую, так и в меньшую сторону свидетельствует о неэффективности системы управления персоналом. Расчет данного показателя осуществляется по формуле:

$$K_{\text{с}} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n \text{Чф}_i}{\sum_{i=1}^n \text{Чн}_i} \right) \cdot 100, \quad (2.6)$$

где Чн_i – потребная численность персонала i -ой категории (человек); Чф_i – фактическая численность персонала i -ой категории (человек).

Значение данного показателя должно быть равно 100 %.

Уровень среднего тарифного разряда определяется как отношение фактически сложившегося уровня среднего разряда в организации к запланированному (базовому) уровню. Средний тарифный разряд определяется как отношение суммы тарифных разрядов рабочих организации к численности рабочих.

Третий и четвертый параметры определяются аналогично, как и для других категорий занятых.

Комплексная оценка по количественному критерию осуществляется на основе таких показателей, как индекс рабочей силы (в %), коэффициент постоянства (в %) и индекс кадрового состава (в %).

Индекс рабочей силы определяется следующим образом:

$$J_{\text{РР}} = \frac{\sum P_j^{\text{факт}}}{\sum P_j^{\text{пл}}}, \quad (2.7)$$

где P_j – соответственно численность j -й функциональной группы рабочих по плану и фактически.

Формула расчета индекса кадрового состава и методика расчета коэффициента постоянства были приведены ранее.

Комплексная оценка результатов труда рабочих предприятия может быть проведена с помощью системы показателей: коэффициент выполнения норм выработки (в %) и коэффициент выполнения норм времени (в %).

Коэффициент выполнения норм выработки может быть определен по следующей формуле [122]:

$$K_{нв} = \frac{ОП_{факт.}}{\sum_{i=1}^m H_{выр_i} \times T_{общ.}}, \quad (2.8)$$

где $ОП_{факт.}$ – фактический объем выпуска; $H_{выр_i}$ – норма выработки i -го изделия; $T_{общ.}$ – общий фонд времени, m – число видов выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Коэффициент выполнения норм времени рассчитывается следующим образом [120]:

$$K_{вн} = \frac{\sum_{i=1}^m H_{vi} \times B_i}{T_{общ.}}, \quad (2.9)$$

где B_i – выпуск продукции i -го вида; H_{vi} – норма времени на единицу i -го изделия; $T_{общ.}$ – общий фонд времени; m – число видов выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг).

Данные показатели характеризуют интенсивность труда рабочих предприятия.

Параметр «оценка деятельности неформальных групп» оценивается с помощью *коэффициента конфликтности*, который может быть рассчитан по формуле

$$KK = \frac{ДК_{мес.}}{Чср.числ.мес.}, \quad (2.10)$$

где $ДК_{мес.}$ – количество деструктивных конфликтов в группе в месяц; $Чср.числ.мес.$ – месячная среднесписочная численность членов группы (человек)

Данный показатель должен стремиться к 0. Таким образом, для приведения системы показателей четвертый параметр должен быть представлен следующим образом:

$$P_4 = (1 - KK) \times 100, \quad (2.11)$$

Значение четвертого параметра должно стремиться к 100 %.

Параметр «оценка деятельности формальных групп» (структурные подразделения предприятия) описывается с помощью двух дополнительных показателей:

$$P_5 = f((1 - KK_n) \times 100; PT_n). \quad (2.12)$$

Параметр «результаты труда подразделения» может быть описан с помощью таких показателей, как рентабельность персонала, коэффициент выполнения норм времени, коэффициент выполнения норм выработки в разрезе структурных подразделений предприятия. Цель данной оценки – выявить наиболее слабые структурные подразделения организации. Методика расчета данных показателей была приведена выше. Следует отметить, что перечень показателей для каждого структурного подразделения может быть свой. Так, для функциональных отделов и служб целесообразно использовать систему показателей оценки, применяемую для руководителей и специалистов. Для производственных подразделений – систему, применяемую для оценки рабочих предприятия.

Шестой параметр – комплексная оценка коллектива предприятия – описывается с помощью пяти вспомогательных показателей: коэффициент соответствия работников профилю работы организации, интегральный коэффициент использования рабочего времени, коэффициент текучести, уровень конфликтности и результаты труда коллектива организации:

$$P_6 = f(KC_k; (1 - KK_k) \times 100; K_{ив}; (1 - K_{тк}) \times 100; PT_k). \quad (2.13)$$

Коэффициент текучести – показатель, характеризующий стабильность коллектива предприятия. Расчет данного показателя осуществляется по формуле [46]:

$$Km_k = \frac{Чув_{внпл}}{Уср.спис.}, \quad (2.14)$$

где $Чув_{внпл}$ – численность уволенных по незапланированным причинам (человек); $Уср.спис.$ – среднесписочная численность работающих (человек).

Оптимальное значение показателя должно находиться в интервале от 0 до 0,1.

Интегральный коэффициент использования рабочего времени – характеризует эффективность использования рабочего времени на предприятии и рассчитывается по формуле [120]:

$$Кив_k = \frac{Прд_{факт} \times Прп_{факт}}{Прд_{пл.} \times Прп_{пл.}} \times 100\%, \quad (2.15)$$

где $Прд_{пл.}$ $Прд_{факт.}$ – соответственно плановая и фактическая продолжительность рабочего дня (час.); $Прп_{пл.}$ $Прп_{факт.}$ – соответственно плановая и фактическая продолжительность рабочего периода (дн.).

Данный показатель должен стремиться к 100 %.

Результаты труда коллектива предприятия могут быть оценены как отношение фактической выработки к ее запланированному уровню.

Каждый из предложенных в таблице 2.2 показателей с точки зрения методологии его определения имеет критерий оптимального значения. При построении данной системы показателей в качестве оптимального значения закладывались 100 %. Кроме того, все показатели были переведены при определении критерия оптимальности на максимум. Таким образом, можно предположить, что эффективность функционирования системы управления персоналом на предприятии может быть достигнута в случае, если значение колебаний по всем коэффициентам будет находиться в пределах 10 %. Поскольку каждый из параметров одновременно является и результирующим, то данную систему показателей можно использовать и при оценке результатов управления персоналом в организации.

По аналогии с предыдущим второй основной показатель описывается системой дополнительных, вспомогательных и уточняющих показателей. Основное назначение параметра оценки – оценить эффективность использования методов управления персоналом (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Система показателей, описывающих основной показатель «уровень эффективности использования методов управления персоналом»

Дополнительный показатель	Вспомогательный показатель
1.1. Уровень реализации административных методов управления персоналом	1.1.1. Уровень производственной дисциплины 1.1.2. Уровень технологической дисциплины 1.1.3. Уровень трудовой дисциплины 1.1.4. Комплексная оценка подбора и расстановки кадров на предприятии
2.1. Уровень реализации социально-экономических методов управления Персоналом	2.1.1. Эффективность использования фонда заработной платы 2.1.2. Эффективность системы нормирования труда на предприятии 2.1.3. Эффективность системы планирования персонала на предприятии
3.1. Уровень реализации социально-психологических методов управления Персоналом	3.1.1. Повышение квалификации работников 3.1.2. Улучшение условий труда и укрепление здоровья работников 3.1.3. Улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий 3.1.4. Социальная защищенность членов трудового коллектива

Уровень реализации административных методов управления персоналом – первый параметр оценки. Значение использования данных методов состоит, прежде всего, в том, что они, по сути, представляют собой набор инструментов, воздействие которых можно достаточно точно спрогнозировать. В первую очередь они затрагивают вопросы дисциплины (производственной, технологической, трудовой), а также систему подбора и расстановки кадров на предприятии.

$$П_7 = f(Y_{нд}, Y_{мд}, Y_{трд}, KO_{прк}), \quad (2.16)$$

Уровень производственной дисциплины характеризует точность выполнения всех мероприятий тактических и оперативных планов организации, соблюдение правил охраны труда, техники безопасности и т.д. Таким образом, его можно описать коэффициентами: уровень выполнения суточных, декадных и месячных оперативных планов организации (отношение

фактического значения показателей, но не выше планового уровня, к плановому заданию), уровень выполнения тактических планов работниками предприятия (расчет проводится аналогично предыдущему показателю), уровень соблюдения правил техники безопасности и охраны труда ($100 - U_{нтб}$). Уровень нарушения правил техники безопасности и охраны труда определяется как отношение выявленных нарушений к общему количеству реализуемых в организации процессов.

Технологическая дисциплина определяет точность соблюдения режимов, способов, методов осуществления технологических процессов на предприятии. Уровень данного параметра может быть охарактеризован такими показателями, как уровень брака, расчет которого был рассмотрен выше, а также процентом выявленных случаев отклонений от установленной технологии.

Трудовая дисциплина характеризуется строгим соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Данный параметр может быть оценен показателями уровня потерь рабочего времени по вине исполнителей, удельным весом невыходов на работу по неуважительным причинам (прогулов) в общем фонде рабочего времени, а также удельным весом работников, к которым были применены меры взыскания за нарушения трудовой дисциплины, в общей численности работников предприятия.

Уровень потерь рабочего времени по вине исполнителей может быть определен как отношение потерь рабочего времени по вине исполнителей к общему фонду рабочего времени.

Вышеперечисленные показатели для сопоставимости системы оценки должны быть переведены на максимум.

Комплексная оценка подбора и расстановки кадров может быть оценена с помощью показателей движения персонала (коэффициент приема, коэффициент выбытия, коэффициент постоянства, коэффициент текучести), а также показателя среднего времени пребывания рабочего места вакантным.

Коэффициент приема определяется отношением численности принятых сотрудников к среднесписочной численности персонала. Значение данного показателя должно быть сопоставлено с плановым или базовым значением.

Коэффициент выбытия определяется как отношение количества уволенных сотрудников к среднесписочной численности. Далее аналогично

предыдущему показателю необходимо провести сопоставление с плановым значением.

Методика расчета коэффициентов постоянства и текучести была приведена выше. Показатель среднего пребывания рабочего места в качестве вакантного может быть рассчитан как отношение времени, в течение которого рабочее место было вакантным, к общему фонду рабочего времени.

Уровень реализации социально-экономических методов управления персоналом может быть охарактеризован через эффективность использования фонда заработной платы, а также эффективность систем планирования и нормирования труда на предприятии.

$$P_8 = f(\mathcal{E}_{ФЗП}; \mathcal{E}_{nm}; \mathcal{E}_{ит}). \quad (2.17)$$

Параметр «эффективность использования фонда заработной платы» может быть оценен системой показателей: уровень задолженности по заработной плате (в %), коэффициент удовлетворенности оплатой труда (в %), коэффициент выполнения соотношения между темпами роста заработной платы и производительности труда (в %), уровень заработной платы сотрудников организации (в %).

Уровень задолженности по заработной плате определяется как отношение величины задолженности по оплате труда к величине начисленной заработной платы за анализируемый период. Он характеризует уровень выполнения обязательств организации перед своими сотрудниками.

Коэффициент удовлетворенности оплатой труда определяется отношением численности сотрудников, удовлетворенных оплатой труда к списочной численности работников предприятия. Следует отметить, что в предлагаемой системе оценки системы управления персоналом для предприятий данный показатель является единственным субъективным показателем, определяемым на основе мнений сотрудников предприятия. Однако, по нашему мнению, в настоящее время достаточно сложно найти альтернативный по значению объективный показатель.

Коэффициент выполнения соотношения между темпами роста заработной платы и производительности труда определяется как отношение фактического значения коэффициента опережения к запланированному (базовому) значению. Коэффициент опережения рассчитывается как отношение индекса производительности труда к индексу заработной платы на анализируемый период времени.

Уровень заработной платы сотрудников определяется как отношение фактического значения к запланированному, скорректированному по переменной части на темп роста объема производства продукции (работ, услуг).

Параметр «*эффективность системы нормирования труда на предприятии*» может быть определен через систему таких показателей, как уровень выполнения норм времени и выработки, коэффициент обслуживания рабочих мест, коэффициент разделения труда, объем внедрения технически обоснованных норм.

Расчет показателей уровня выполнения норм времени и выработки был определен выше.

Коэффициент обслуживания рабочих мест определяется как отношение рабочих мест с удовлетворительным обслуживанием к общему количеству рабочих мест. Показатель должен стремиться к 100 %.

Коэффициент разделения труда характеризует оценку эффективности построения трудовых процессов и рассчитывается следующим образом [122]:

$$K_{pm} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n T_{H_i}}{T_c \times Ч}, \quad (2.18)$$

где T_{H_i} – продолжительность выполнения i -м рабочим не предусмотренной заданием работы в течение смены; T_c – продолжительность рабочей смены; $Ч$ – численность рабочих участка.

Коэффициент внедрения технически обоснованных норм определяется по формуле [46]

$$D_{mn} = \frac{\sum t_{H_i} \times ОП_i}{T_H}, \quad (2.19)$$

где t_{H_i} – технически обоснованная норма времени на изготовление единицы i -го вида продукции (работы) за анализируемый период; $ОП_i$ – количество i -го вида продукции (работы), произведенное за анализируемый период; T_H – общая нормативная трудоемкость продукции (работы), произведенной за данный период.

Данный показатель характеризует прогрессивность применяемых приемов и методов труда.

Параметр «*эффективность системы планирования труда на предприятии*» оценивает эффективность плановой работы на предприятии.

Данный показатель может оцениваться через уровень выполнения плана по основным показателям годового бизнес-плана развития организации. Поскольку существуют отраслевые методические рекомендации по разработке годовых бизнес-планов развития предприятий, на конкретном предприятии могут рассчитываться показатели в дополнение к рекомендованным.

Уровень реализации социально-психологических методов управления персоналом в организации может быть оценен через систему следующих параметров:

$$P_9 = f(P_{кв}, U_{тр}, U_{скбу}, U_{сз}), \quad (2.20)$$

где $P_{кв}$ – уровень повышения квалификации работников; $U_{тр}$ – уровень улучшения условий труда и укрепления здоровья работников предприятия; $U_{скбу}$ – улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий; $U_{сз}$ – уровень социальной защищенности членов трудового коллектива организации.

Повышение квалификации работников целесообразно оценивать с помощью следующих показателей: коэффициент роста уровня образования работников (в %), уровень выполнения плана по повышению образования работников организации.

Улучшение условий труда и укрепление здоровья работников может быть оценено через расчет коэффициента обеспеченности рабочих санитарно-бытовыми помещениями, уровня санитарно-гигиенических условий труда, уровня частоты травматизма в расчете на 100 человек, процента работников, имеющих профессиональные заболевания, процента общей заболеваемости работников, процента работников, поправивших свое здоровье в санаториях, профилакториях и т.д. в сравнении с планом (базовым периодом), синтетического показателя технического уровня рабочих мест, удельного веса рабочих мест с вредными и особо вредными условиями труда, удельного веса рабочих мест с тяжелым ручным трудом, удельного веса рабочих мест с монотонным трудом.

Расчет данных коэффициентов проводится по правилам экономической статистики.

Синтетический показатель технического уровня рабочих мест рассчитывается следующим образом:

$$K_{my} = \frac{K_{no} + K_{nm} + K_{mo}}{3}, \quad (2.21)$$

где K_{no} – коэффициент прогрессивности оборудования; K_{nm} – коэффициент прогрессивности технологии; K_{mo} – коэффициент технологической оснащенности рабочих мест.

Для обеспечения сопоставимости результатов оценки все показатели по данному параметру должны быть переведены на максимум.

Параметр «улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий» оценивается с помощью показателей обеспеченности работников предприятия жильем, выполнения плана по строительству нового жилья, выполнения плана по наличию и содержанию объектов соцкультбыта.

Параметр «социальная защищенность членов трудового коллектива» предприятия может быть охарактеризован показателями уровня рассмотрения обращений работников организации по вопросам оказания им материальной помощи, выдачи пособий на лечение и выполнения других положений коллективного договора.

Значение показателя «методы управления персоналом на предприятии» будет определяться как среднее арифметическое значение дополнительных параметров.

Третий основной показатель, характеризующий факторы системы управления персоналом на предприятии, – уровень эффективности реализации процессов управления персоналом. При оценке процессов управления персоналом в организации необходимо использовать методологию ISO, в соответствии с которой можно определить требования к процессам кадрового менеджмента [22–А; 27–А].

Принцип процессного подхода в управлении персоналом реализуется на предприятии в таких действиях, как:

- определение процесса достижения желаемого результата;
- установление и измерение «входа» и «выхода» процесса;
- согласование процесса с функциями предприятия;
- оценка возможных рисков;
- четкое распределение полномочий, ответственности и подотчетности в управлении процессом;
- определение внутренних и внешних поставщиков и потребителей, прочих участников процесса;

– концентрация внимания в процессе принятия решения на этапах процесса, потоках, средствах измерения, обучении, оборудовании, методологии, информации, материалах и других ресурсах, необходимых для достижения желаемого результата.

В соответствии с методологией ISO основой управления по процессам являются следующие показатели эффективности: затраты на реализацию процесса, длительность процесса, показатели качества процесса.

При формировании показателей оценки системы управления персоналом можно выделить следующие специальные функции кадрового менеджмента: формирование персонала организации, развитие персонала на предприятии, оценка персонала, ресурсное обеспечение персонала, использование персонала на предприятии.

Таким образом, можно определить соответствующие процессы управления персоналом, которые должны реализовываться на трех уровнях (стратегическом, тактическом и оперативном):

- процесс формирования персонала (включает подпроцессы набора, отбора, адаптации персонала);
- процесс развития персонала (включает подпроцессы повышения квалификации, переподготовки, обучения, развития карьеры);
- процесс оценки персонала (включает стартовую оценку, периодическую и текущую оценку персонала);
- процесс ресурсного обеспечения персонала (включает подпроцессы технического, материального, финансового, информационного, методического и иного обеспечения деятельности сотрудников);
- процесс использования персонала (включает подпроцессы создания оптимальных и безопасных условий труда, кадрового перемещения, высвобождения).

Все эти процессы и подпроцессы могут рассматриваться как факторы прямого влияния на систему управления персоналом. Таким образом, можно выстроить систему показателей, описывающих третий основной фактор влияния на систему управления персоналом и характеризующий уровень реализации процессов управления персоналом на предприятии (таблица 2.4).

Оценка по третьему параметру призвана определить эффективность реализации всех процессов и подпроцессов управления персоналом на предприятии.

Таблица 2.4 – Система показателей, описывающих основной показатель «уровень эффективности реализации процессов управления персоналом»

Дополнительный показатель	Вспомогательный показатель
1.1. Уровень реализации процесса формирования персонала	1.1.1. Затраты на формирование персонала 1.1.2. Длительность процесса формирования персонала 1.1.3. Качество формирования персонала
2.1. Уровень реализации процесса развития персонала	2.1.1. Затраты на развитие персонала 2.1.2. Длительность развития персонала 2.1.3. Качество развития персонала
3.1. Уровень реализации процесса оценки персонала	3.1.1. Затраты на оценку персонала 3.1.2. Длительность оценки персонала 3.1.3. Качество оценки персонала
4.1. Уровень реализации процесса ресурсного обеспечения персонала	4.1.1. Затраты на ресурсное обеспечение персонала 4.1.2. Длительность ресурсного обеспечения персонала 4.1.3. Качество ресурсного обеспечения персонала
5.1. Уровень реализации процесса использования персонала	5.1.1. Затраты на использование персонала 5.1.2. Длительность использования персонала 5.1.3. Качество использования персонала

Каждый из вспомогательных показателей описывается с помощью системы уточняющих показателей. Уточняющие показатели характеризуют эффективность реализации всех подпроцессов, составляющих процессы управления персоналом предприятия.

Вспомогательные показатели затрат на реализацию процесса (подпроцесса) могут быть определены как сумма материальных и трудовых затрат, выраженных в денежном эквиваленте. Величина данных показателей должна быть достаточной для эффективной реализации соответствующих процессов (подпроцессов). Условно все затраты на реализацию процессов системы управления персоналом на предприятии можно разделить на затраты труда на реализацию процесса (подпроцесса), материальные затраты на реализацию процесса (подпроцесса), а также дополнительные затраты, возникающие вследствие неэффективной реализации процессов (подпроцессов) управления персоналом на предприятии.

Таким образом, в соответствии с методологией ISO все затраты на реализацию процессов управления персоналом могут быть разделены на полезные и убыточные. Исходя из данного положения, предприятию целесообразно избегать убыточных затрат, а полезные затраты поддерживать на оптимальном уровне.

С целью приведения системы показателей к единообразию необходимо проводить относительную оценку затрат на реализацию процессов (подпроцессов) управления персоналом на предприятии. Для этого целесообразно проводить расчет уровней затрат как отношения фактического значения к запланированному (оптимальному), скорректированному на процент выполнения плана.

Вспомогательные показатели длительности реализации процессов и подпроцессов системы управления персоналом на предприятии могут быть определены в общем виде как сумма затрат времени:

$$t = t_1 + t_2 + t_3, \quad (2.22)$$

где t – длительность реализации процесса (подпроцесса); t_1 – длительность подготовительного этапа процесса (подпроцесса); t_2 – длительность выполнения процесса (подпроцесса); t_3 – длительность адаптации работников предприятия после реализации мероприятий процесса.

Следует учитывать, что все процессы системы управления персоналом должны осуществляться в максимально короткие сроки без ущерба качеству реализации процесса (подпроцесса). При оценке необходимо фактические затраты времени сопоставлять с нормативными (плановыми) затратами.

Вспомогательные показатели качества реализации процессов (подпроцессов) управления персоналом могут быть определены как эффект от реализации определенного процесса. В каждом конкретном случае эффект может быть определен индивидуально. Однако в общем виде под эффектом от реализации процесса (подпроцесса) системы управления персоналом на предприятии может пониматься результат, который достигается предприятием в результате реализации процесса (подпроцесса).

Так, качество формирования персонала может быть оценено через отклонение от базовой численности, индекс кадрового состава, индекс рабочей силы, средний тарифный разряд, коэффициент постоянства кадров, коэффициент отвлечения исполнителей от непосредственных функций, коэффициент соответствия работников профилю деятельности предприятия, коэффициент текучести кадров.

Качество процесса развития персонала может быть оценено через систему таких уточняющих показателей, как индекс кадрового состава,

индекс рабочей силы, средний тарифный разряд, коэффициент выполнения норм времени (выработки), коэффициент роста уровня образования.

Качество реализации процесса оценки персонала также может быть оценено через систему уточняющих показателей: коэффициент текучести, уровень конфликтности, коэффициент постоянства кадров, уровень индекса опережения роста производительности труда над ростом заработной платы.

Качество реализации процесса ресурсного обеспечения определяется с помощью уточняющих показателей: коэффициент отвлечения исполнителей от непосредственных функций, коэффициент полезного использования фонда времени, удельный вес рабочих мест с вредными и особо вредными условиями труда, удельный вес рабочих мест с тяжелым ручным трудом, удельный вес рабочих мест с монотонным трудом, коэффициент технического уровня рабочих мест, коэффициент занятости активной работой, коэффициент оперативной занятости, коэффициент ритмичности производства, коэффициент потерь рабочего времени.

Качество реализации процессов использования персонала на предприятии может быть определено через систему уточняющих показателей: коэффициент использования рабочего времени, выработка, рентабельность персонала, коэффициент брака, коэффициент рекламаций, коэффициент ритмичности производства.

Все вышеперечисленные показатели выражаются в процентах. Таким образом, предлагаемая система оценки приводится к единому базису.

Представленная нами система показателей составляет информационную базу для принятия решений в сфере управления персоналом на предприятии. Она выступает основой построения модели системы управления персоналом на предприятии и позволяет отслеживать эффективность процессов трансформации системы. Однако, как любая информация, данная система должна быть оценена по целому ряду критериев, таких как комплексность, релевантность, надежность, экономичность.

По критерию *комплексности* система показателей может быть оценена положительно. Предлагаемая совокупность показателей позволяет оценить все составляющие системы управления персоналом на предприятии. Оценка по данной системе показателей является достаточно полной, показатели тесно взаимосвязаны между собой и приведены к единым единицам измерения, что обуславливает единообразие интерпретации получаемых результатов.

По критерию *релевантности* система показателей также может быть оценена положительно. Все представленные показатели относятся непосредственно к системе управления персоналом, отсутствует необоснованное увеличение количества показателей.

По критерию *надежности* система показателей может быть оценена высоко, поскольку система выстраивалась в основном с использованием количественных показателей, сведено к минимуму использование экспертных суждений, что повышает достоверность показателей.

По критерию *экономичности* система показателей также может быть оценена высоко. Несмотря на достаточно большое количество показателей, в практике их применения с использованием современных информационных технологий может быть достигнуто существенное снижение трудозатрат на расчет данных показателей. Однако простота расчета во многом зависит от эффективности мониторинга на предприятии.

Следующим структурным компонентом методики оценки системы управления персоналом выступает *последовательность* и *периодичность проведения* оценки. Для целей данного исследования оценка будет проводиться в той последовательности, которая была задана при построении системы показателей оценки. Однако данная методика может использоваться и на действующих предприятиях. В данном случае целесообразно проводить стартовую и итоговую оценку по истечении определенного периода времени. Для стабильной системы период может быть представлен одним годом. Однако если происходят процессы реорганизации системы, то период может быть сокращен (месяц, квартал, полугодие) в зависимости от поставленных на конкретном предприятии целей и задач.

При проведении исследования в монографии будут применяться традиционные *способы обработки информации*: табличный способ, графический, способ сравнения. Однако если данная методика применяется на конкретном предприятии, то целесообразно дополнить вышеозначенные способы способами детерминированного факторного анализа. В данном случае это позволит в процессе оценки выявлять факторы, которые привели к тому или иному значению результативных показателей оценки, и выработать направления развития системы управления персоналом на конкретном предприятии. Кроме выявления факторов, влияющих на состояние системы управления персоналом, способы детерминированного факторного анализа позволят оценить величину и направленность этого влияния. Также данные способы позволяют увязать результативность системы

управления персоналом с состоянием других подсистем системы управления предприятием. Таким образом будут использованы преимущества системного подхода в принятии управленческих решений в организации.

В качестве *источников информации* при проведении оценки системы управления персоналом будут использоваться данные статистической отчетности предприятий, информационные базы отделов кадров, данные опросов работников предприятий [22–А]. Информационные блоки будут включать как первичную, так и вторичную информацию. Кроме того, целесообразно использовать не только внутреннюю, но и внешнюю информацию о состоянии среды функционирования системы управления персоналом организации.

Работа с информацией – основа управления любым объектом. При проведении оценки системы управления персоналом нами использовался методический подход, представленный на рисунке 2.2.

На первом этапе работы с информационной базой необходимо определиться с перечнем показателей оценки. При выборе основных, дополнительных и вспомогательных показателей автор исходил из методологии ISO, в соответствии с которой в качестве объектов оценки в системе управления персоналом должны выступать процессы управления, методы управления и непосредственно персонал. Далее каждый из основных показателей описывался с помощью системы дополнительных и вспомогательных показателей, которые определялись автором в соответствии с объективными причинно-следственными связями между соответствующими факторами, как в системе управления персоналом, так и в экономике предприятия.

Целью второго этапа выступает определение требований, которым должна соответствовать используемая в процессе оценки информация, а именно надежность, достаточность, релевантность и т.д. Целесообразно при определении требований исходить из возможностей предприятия оценить источники информации на соответствие данным требованиям.

На третьем этапе необходимо определить, какая первичная информация необходима для проведения оценки. Перечень требуемой информации определяется показателями, необходимыми для расчета параметров оценки. Ранее при описании методики были приведены формулы расчета. Таким образом, перечень должен включать в себя все используемые показатели, начиная от среднесписочной численности и заканчивая продолжительностью выполнения отдельных операций и функций.

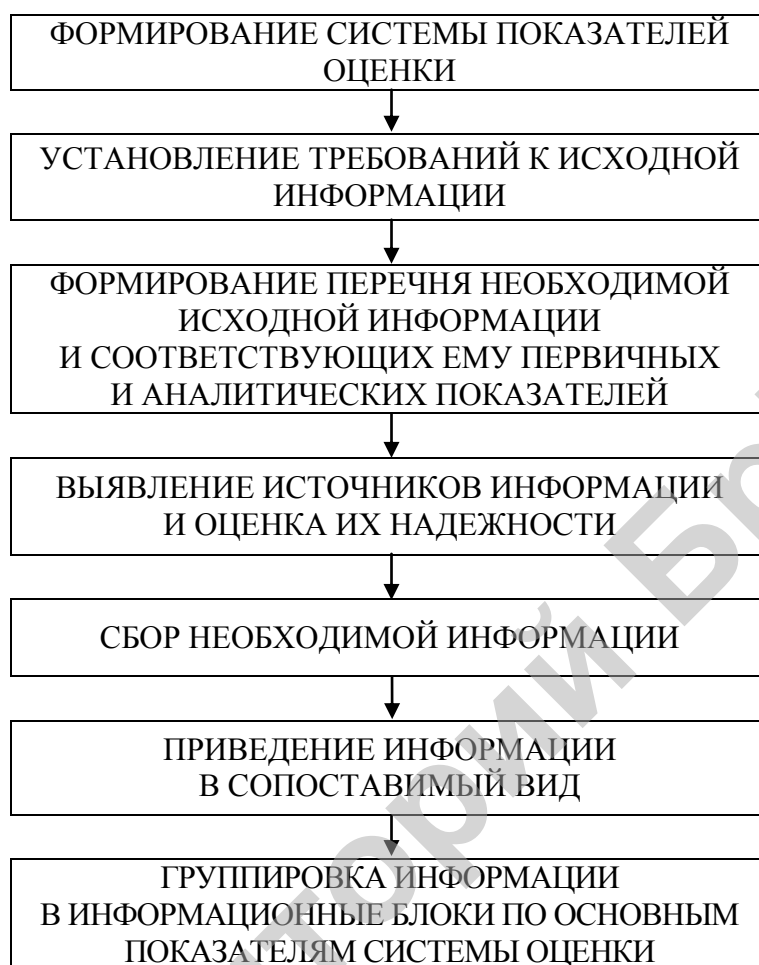


Рисунок 2.2 – Методический подход к работе с информацией при проведении оценки системы управления персоналом на предприятии

Чтобы составить требуемый перечень, необходимо из приведенных формул выделить исходную информацию.

Целью четвертого этапа является выбор источников информации. Это прежде всего статистическая информация по труду и заработной плате (соответствующие формы месячной/годовой отчетности). В данной информации содержатся показатели, характеризующие списочную и средне-списочную численность работников предприятия в целом и по отдельным группам, среднемесячная заработная плата и т.д.

Кроме отчетов по труду и заработной плате, а также отчетов по форме «Кадры» для проведения оценки требуется определенная финансовая информация (формы финансовой отчетности № 1–4). Необходима и отчет-

ность по производству и реализации продукции (месячная, квартальная и годовая).

В качестве необходимой исходной информации нами определены следующие источники: отчет по труду 12-т (месяц, год), отчет об использовании календарного фонда времени 1-т (год), отчет о составе фонда заработной платы и прочих выплат 6-т (заработная плата) (год), отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров 6-т (кадры) (год), отчет о численности потерпевших при несчастных случаях на производстве 1-т (травматизм), отчет о производстве промышленной продукции (работ, услуг) 12-п (месяц, квартал, год), отчет о прибылях и убытках 2-ф (квартал, год), бухгалтерский баланс предприятия 1-ф (квартал, год), бизнес-планы предприятия (год), материалы хронометража и фотографии рабочего времени (за последний год), опросы сотрудников (в процессе проведения оценки), отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг) 4-ф (затраты) (квартал, год), отчет о наличии и движении основных средств и других внеоборотных активов 1-ф (ос) (год), материалы аттестации рабочих мест (за год), отчет о выполнении мероприятий действующих республиканских, отраслевых и территориальных целевых программ по улучшению условий и охраны труда 4-охрана труда (квартал, год), материалы первичного учета организации.

Однако перечисленные источники не позволят рассчитать все необходимые показатели. Потребуется работать с материалами специальных обследований (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, анализ рабочих мест и организации труда в производственных подразделениях).

Важным источником информации могут стать используемые на предприятии информационные системы, например 1 : С Предприятие, которые позволяют в режиме реального времени получать практически всю необходимую для проведения оценки информацию, при условии, что в системе будет соответствующая информация аккумулироваться.

Предлагаемая система оценки опирается на большой массив информации, который является достаточно разноплановым. Среди используемых источников присутствуют как относительно надежные, например, финансовая отчетность, которая подвергается периодическому внешнему аудиту и контролю, так и недостаточно надежные, например результаты анкетирования. В последнем случае с помощью методик математического анализа необходимо рассчитать согласованность мнений анкетированных (напри-

мер, с помощью расчета коэффициента вариации) и только после этого приступать к использованию полученной информации.

На пятом этапе осуществляется сбор необходимой информации. Сбор информации можно осуществлять как ручным способом, так и с использованием информационных технологий. Например, для целей данного исследования мы собирали необходимую информацию, работая с первичными документами. Однако на предприятиях вся информация должна собираться в специальные базы данных и быть доступной с любого рабочего места, подключенного к локальной сети. Однако полностью перейти на автоматизированный сбор информации не получится, поскольку, например, опросы или анкетирование придется проводить в соответствии с принятой методикой.

Шестой этап предполагает приведение собранной информации в сопоставимый вид. На данном этапе прежде всего необходимо определиться с временными интервалами и привести в соответствие информацию по времени (месяц, квартал, год). Целесообразно использовать для этого метод группировок. Далее требуется привести в сопоставимый вид стоимостные показатели, скорректировав их на темп инфляции.

На седьмом этапе необходимо подготовленную информацию сгруппировать в информационные блоки для того, чтобы в дальнейшем ее было удобно использовать не только для целей проведения оценки системы управления персоналом, но и для других исследований. При апробации предлагаемой методики автором были сформированы следующие блоки:

- 1) информация о численности персонала, включающая среднесписочную и списочную численность в целом и по отдельным категориям занятых; численность по возрастным группам, уровню образования, стажу работы; численность работников, повысивших уровень образования, и т.д.;
- 2) информация о движении персонала (численность выбывших, принятых в целом и по отдельным категориям занятых и т.д.);
- 3) информация, характеризующая оплату труда, к которой относятся постоянная и переменная части фонда заработной платы, среднемесячная заработная плата в целом по предприятию и по отдельным категориям занятых, степень удовлетворенности оплатой труда работников и т.д.;
- 4) информация о результативности труда: объем производства и реализации продукции в целом и по отдельным структурным подразделениям, прибыль, ритмичность, брак, количество рекламаций и т.д.;

5) социальные и социально-бытовые показатели, например количество рабочих мест с вредными условиями труда, количество обращений по улучшению социально-бытовых условий и их рассмотрение, количество социально-бытовых объектов и затраты на их содержание и т.д.

6) информация об использовании рабочего времени и о затратах времени на выполнение определенных функций (нормы времени на выполнение операций, фактические затраты времени, фонд рабочего времени и т.д.);

7) информация об организации труда работников предприятия (количество рабочих мест с ручным трудом, с монотонным трудом, автоматизированных, механизированных и т.д.).

При формировании информационных блоков целесообразно использовать табличную форму предоставления информации и отражать не только фактически достигнутое значение показателя в определенном периоде, но и плановое (нормативное) значение, которое было задано изначально.

Таким образом, работа с источниками информации и самой исходной информацией требует научного методологического подхода, существенно повышающего достоверность оценки системы управления персоналом.

Ответственность за проведение оценки на конкретном предприятии должна быть возложена на руководителя службы управления персоналом (это может быть отдел кадров) или на конкретного исполнителя, если соответствующего структурного подразделения в организационной структуре не предусмотрено.

При проведении оценки системы управления персоналом по предлагаемой нами методике необходимо использовать современные *информационные технологии*. Прежде всего на предприятии должна быть налажена эффективная работа с системами баз данных. Также целесообразно сформировать системы электронной обработки поступающей информации и автоматического расчета показателей. В частности, можно рекомендовать применение системы 1С : Предприятие. Если в организации данное программное обеспечение не используется, то можно воспользоваться стандартным приложением MS Excel. В последнем случае процесс, конечно, будет более трудоемким.

В результате проведения оценки системы управления персоналом должен формироваться *отчет*, содержащий не только количественные оценки показателей, но и выводы по результатам проведенного анализа.

Потребителями данной оценки могут быть руководители предприятия всех уровней, работники, собственники, управляющие структуры. Однако в большей степени данная оценка направлена на внутреннего пользователя, поскольку разглашение некоторых составляющих оценки может быть нежелательным, т.к. способно повредить предприятию в конкурентной борьбе.

Таким образом, нами разработана методика оценки системы управления персоналом для предприятий, выстроенная в соответствии с методологией ISO.

Апробация предлагаемой нами методики оценки системы управления персоналом была проведена на 12 предприятиях Брестской области, характеризующихся рядом особенностей: 1) все субъекты хозяйствования являлись многоотраслевыми; 2) по масштабам деятельности они относились к средним и крупным предприятиям; 3) географически были охвачены предприятия, находящиеся как в г. Бресте, так и в других районных центрах области. Пример расчета показателей представлен в приложении Б. При проведении опросов на предприятиях использовалась стандартная методика расчета выборки (приложение А). В результате на каждом предприятии опрашивалось 96 человек. Структура выборки определялась в соответствии со структурой персонала соответствующей организации. При исследовании групп их количество определялось на уровне 50 % от общего количества структурных подразделений в организации. Расчет показателей оценки производился также с использованием приложения MO Excel.

Выводы:

В основе развития организации лежит оценка эффективности ее деятельности, позволяющая сформулировать резервы роста результативности, прибыльности. А основными факторами повышения эффективности с позиций экономики предприятия выступает эффективность использования средств труда, предметов труда и, безусловно, человеческого капитала. Одной из основных проблем, возникающих при проведении анализа системы управления персоналом на предприятии, является сложность количественного описания рассматриваемых процессов и объектов.

Исследование подходов к оценке системы управления персоналом позволило сформулировать следующие подходы к ее пониманию и содержанию: экономический, функциональный, процессный, комплексный. Традиционно используемые подходы к оценке характеризуются рядом недостатков, в том числе выборочностью (исследуются лишь некоторые ас-

пекты, а не система в целом), затратоемкостью, недостаточной надежностью получаемого результата и др.

В ходе исследования данного вопроса нами была предложена методика оценки системы управления персоналом, основанная на системе количественных оценок. Методика базируется на изучении трех объектов: персонала предприятия, методов управления персоналом и процессов управления персоналом. Каждый из объектов предлагается оценивать с помощью системы количественных и качественных показателей. В отличие от существующих методик в предложенной методике акцентируется внимание не только на кадровом аудите и социально-психологических аспектах, но и на оценке эффективности функционирования системы управления персоналом.

Предлагаемая нами система показателей оценки позволяет через систему подстановок определять вклад системы управления персоналом в результативность деятельности организации, а следовательно, устанавливать возможные резервы роста эффективности.

Представленная методика обеспечивает проведение оценки в условиях перехода к новым управленческим технологиям, поскольку позволяет оценивать результативность в ситуации, когда непосредственный контакт между руководителем и подчиненным невозможен.

ГЛАВА 3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Концептуальная модель системы управления персоналом в эффективном развитии предприятия

Повышение эффективности деятельности предприятия может быть обеспечено за счет различных факторов. Одним из определяющих факторов может рассматриваться персонал и эффективность его использования. Положительная динамика эффективности может быть достигнута за счет повышения:

- качественных характеристик персонала;
- эффективности использования персонала во времени;
- эффективности использования персонала по выработке;
- эффективности организации труда;
- качества работы персонала.

Эти направления взаимосвязаны и по некоторым аспектам даже пересекаются (например, повышение качества работы персонала зависит и от эффективности организации труда и т.д.). Следовательно, только комплексная системная работа в сфере управления персоналом позволит обеспечить рост качества и эффективности жилищно-коммунальных услуг.

Достижение сбалансированности в работе предприятий возможно только при использовании системного подхода. Таким образом, отправным моментом в повышении эффективности должна стать грамотно выстроенная система управления персоналом [33].

Повышение качественных характеристик персонала предприятий предусматривает, с одной стороны, формирование эффективной системы развития персонала, а с другой – оптимизацию процесса набора и отбора персонала.

Повышение эффективности использования персонала во времени предполагает проведение комплексной работы по сокращению норм времени на выполнение бизнес-процессов, недопущению непроизводительных потерь рабочего времени, простоев (внутрисменных и целодневных) [8–А].

Повышение эффективности использования персонала по выработке включает рост эффективности организации труда, качества материально-

технического обеспечения, а также связано с качественными характеристиками самого персонала и с его мотивацией.

Повышение эффективности организации труда прежде всего зависит от качества управления всеми видами ресурсного обеспечения организации: качества формирования трудового коллектива, эффективной расстановки кадров, уровня материально-технического обеспечения деятельности работников.

Повышение качества работы персонала выступает обобщающим параметром, и его состояние определяется эффективностью реализации предыдущих направлений.

По каждой из рассматриваемых позиций ключевым элементом выступает качество: качество самого персонала, качество выполняемых им работ, качество управления персоналом. Последнее объективно отражает современные реалии менеджмента [22].

Эволюция мышления в области управления организацией прошла достаточно долгий путь и в настоящее время определяет основной целью деятельности организации постоянное совершенствование качества, что нашло свое отражение в концепции «Управление через качество» (*Management by Quality*). Таким образом, можно говорить о преобладающей роли управления качеством в системе управления предприятием [11; 22; 93].

В этом контексте особую сложность представляет обеспечение качества на предприятиях сферы услуг. Одной из характеристик услуг является именно непостоянство качества, которое определяется конкретным исполнителем. И эта зависимость «работник – качество», на предприятиях сферы услуг проявляется намного сильнее и явственнее, чем в других отраслях экономики.

Традиционно систему управления персоналом рассматривают как «методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей» [48]. В условиях, когда организация основной целью определяет именно качество производимой продукции или предоставляемых услуг, можно определить систему управления персоналом как *систему воздействия организации на персонал, позволяющую добиваться максимально возможного качества*.

В данном контексте уместно говорить не только о качестве выполнения конкретных работ, оказания услуг, но и о качестве реализации всех

процессов (производственных, обслуживающих, вспомогательных, управленческих) на предприятии.

Традиционно главной целью системы управления персоналом на предприятии рассматривается обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития [48]. Однако с учетом концепции «Управление через качество» целесообразно дополнить классическое рассмотрение и сформулировать основную цель управления персоналом как *обеспечение предприятия человеческими ресурсами и организация их использования для достижения качества продукции (работ, услуг), удовлетворяющего запросы потребителей.*

Классическое представление системы управления персоналом на предприятии рассматривает ее через взаимосвязь двух подсистем: управляющей и управляемой (рисунок 3.1).

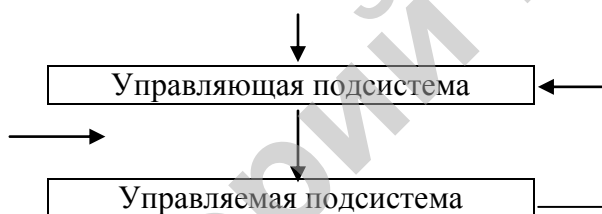


Рисунок 3.1 – Система управления персоналом на предприятии [112]

При таком понимании системы управления персоналом для раскрытия ее внутреннего содержания необходимо определить основные характеристики управляющей и управляемой подсистем.

В отечественной и зарубежной теории и практике управления персоналом объект управления рассматривается как единство трех составляющих: личности, группы и коллектива предприятия в целом [105]. Однако с точки зрения качества (содержания) управляемой подсистемы существуют значительные отличия между персоналом предприятий различных отраслей и масштабов деятельности.

Таким образом, мы считаем, что необходимо определить те характеристики, которыми должна обладать управляемая подсистема, для обеспечения реализации возлагаемых на нее функций. В соответствии с требованиями концепции «Управление через качество» эти характеристики может определить только потребитель продукции (работ, услуг).

Основные обобщенные требования потребителей включают: безопасность, функциональность, удобство, эстетичность и экономичность [12; 53; 93]. Следовательно, можно определить следующие основ-

ные требования к управляемой подсистеме с позиций концепции «Управление через качество»:

- подсистема должна выполнять работы безопасно и гарантировать безопасность в период потребления товара (услуги) потребителем;
- подсистема должна поставлять товары (оказывать услуги, выполнять работы) в удобное для потребителя время и в удобной для потребителя форме;
- подсистема должна обеспечивать экономичность как при приобретении товара (выполнении работ (например, ремонтных), оказании услуг), так и в процессе потребления (эксплуатации);
- подсистема должна обеспечивать эстетичность производимого товара (выполнения работ, оказания услуг) и не допускать нарушения данного требования в процессе потребления товара (услуги);
- подсистема должна обеспечивать потребителя товарами (услугами) таким образом, чтобы соответствующие объекты (например, жилье) полностью выполняли свои функции (место комфортного проживания).

Таким образом, на основании вышеизложенного можно определить основные компетенции, которыми должен обладать персонал предприятия как объект управления:

- соответствие уровня образования, квалификации и опыта сложности выполняемых работ;
- знание и использование принципов безопасности реализации производственных процессов, ведения работ, оказания услуг;
- владение навыками культуры обслуживания потребителя;
- ориентация на постоянное совершенствование процесса производства товара (выполнения работы, оказания услуги) и на информирование о возникновении брака либо о потенциальных опасностях для потребителя;
- владение навыками самоконтроля и корректировки выполнения работы по его результатам;
- ответственность как системное качество исполнителя;
- владение навыками установления целей, подразумевающих улучшение качества, и определения средств их достижения;
- использование навыков саморазвития (индивидуального развития);
- владение навыками как командной, так и индивидуальной работы [15–А].

Стратегическим направлением, определенным в большинстве Комплексных программ развития в Республике Беларусь, выступает внедрение систем менеджмента качества на базе международных стандартов ISO серии 9000 [75; 119].

В соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000 можно выделить следующие обязательные характеристики управляющей подсистемы системы управления персоналом на предприятиях [З–А]:

- подсистема должна определять необходимую компетентность персонала, посредством установления критериев компетентности (образование, квалификация, наличие специальных допусков, сертификатов, лицензий, специальная подготовка, разряды);

- подсистема должна обеспечивать необходимую подготовку персонала посредством установления порядка определения потребности в обучении и порядка подготовки и переподготовки основных категорий работников, с помощью планирования обучения и повышения квалификации (через установление целей подготовки, программ подготовки, ресурсного обеспечения, способов оценки результатов обучения и повышения квалификации);

- подсистема должна оценивать результативность оказания услуг (выполнения работ);

- подсистема должна обеспечивать осведомленность персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей организации;

- подсистема должна поддерживать в рабочем состоянии записи о персонале (образование, подготовка, полученные навыки и повышение квалификации);

- подсистема должна обеспечивать вовлеченность персонала посредством предоставления текущего обучения и планирования карьеры, определения индивидуальных целей и целей для группы, привлечения к участию в определении целей и принятии решений, признания и поощрения за труд, создания условий для поощрения новых идей, пересмотра потребностей персонала и измерения степени их удовлетворенности.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно говорить о следующих составляющих управляющей подсистемы системы управления персоналом на предприятии: принятие решений, контроль, учет, планирование, анализ и оценка, корректировка, стимулирование. Эти основные функции управления должны выполняться в системе управления персона-

лом вне зависимости от размеров предприятия и его отраслевой принадлежности.

В соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000 к специальным функциям управления персоналом на предприятии относят:

- формирование персонала организации (в том числе требований к персоналу);
- развитие персонала предприятия;
- оценку персонала предприятия;
- обеспечение персонала необходимыми ресурсами;
- использование персонала предприятия.

Исходя из вышеизложенного, система управления персоналом на предприятии может быть представлена следующим образом (рисунок 3.2).

Цель управления персоналом	Повышение качества деятельности предприятия через эффективное управление персоналом
Задачи 1-го уровня	Эффективная реализации стратегических функций принятия решения, контроля, анализа и оценки, планирования, учета, корректировки, стимулирования персонала
Задачи 2-го уровня	Принятие тактических решений по вопросам реализации специальных функций управления персоналом: формирование, развитие, оценка, ресурсное обеспечение персонала
Задачи 3-го уровня	Своевременность, скорость, эффективность и экономичность решения задач управления персоналом в оперативном режиме

Рисунок 3.2 – Концептуальная модель системы управления персоналом на предприятии [5–А]

В предлагаемой системе целью управления персоналом на предприятии является реализация целей и задач деятельности субъекта хозяйствования в каждый конкретный момент времени t и формирование условий для обеспечения эффективной деятельности предприятия в перспективе.

Модель раскрывает внутреннее содержание управления персоналом на предприятии, выделяя стратегический, тактический и оперативный уровни управления [5–А; 12–А].

В модели выделяют соответственно три уровня задач. Задачи первого уровня предполагают стратегическую реализацию всех основных функций управления персоналом на предприятии.

Рассмотрим более подробно ключевые элементы предлагаемой модели. Задачи первого уровня включают следующие элементы:

- принятие стратегических решений по персоналу включает вопросы построения стратегии работы с персоналом в организации, т.е. формирование стратегической кадровой политики, исходя из общей стратегии развития предприятия;

- стратегическое планирование персонала нацелено на определение (прогнозирование) потребности в человеческих ресурсах и источниках ее покрытия в целях реализации стратегии развития предприятия (включает в том числе и вопросы стратегического развития персонала);

- стратегический контроль персонала является достаточно новым направлением работы с человеческими ресурсами и некоторыми авторами отождествляется со стратегическим анализом, однако, на наш взгляд, между данными функциями существует несколько принципиальных отличий; прежде всего стратегический контроль нацелен на сбор и обработку информации о реализации стратегии управления персоналом, а во-вторых, на недопущение срывов и отклонений в реализации стратегических целей;

- стратегический анализ персонала тесно связан с предыдущей функцией; может быть предварительным (ориентированным на исследование стратегических альтернатив, условий и особенностей реализации будущей кадровой стратегии) и последующим (предполагающим установление причин отклонений, выявленных в результате стратегического контроля персонала);

- стратегический учет персонала представляет собой сбор, обработку и систематизацию информации, необходимой для разработки и реализации кадровой стратегии организации;

- стратегическая корректировка состоит в проведении корректировки параметров стратегии в процессе ее реализации по итогам стратегического контроля и анализа; может состоять как в масштабном пересмотре реализуемой стратегии управления человеческими ресурсами, так и в незначительном точечном регулировании;

- стратегическое стимулирование персонала представляет собой формирование устойчивой перспективной мотивации сотрудников на достижение стратегических организационных целей.

Задачи второго уровня направлены на конкретизацию решения задач первого уровня и предполагают реализацию всех специальных функций управления персоналом на предприятии в разрезе основных.

Формирование персонала организации представляет собой совокупность процессов, направленных на установление необходимой чис-

ленности и структуры персонала, его набор и отбор, высвобождение, систему кадровых перемещений, маркетинг персонала. Все процессы реализуются в рамках управленческого цикла, включающего в себя принятие решений, планирование, реализацию, контроль, анализ и корректировку, учет и мотивацию.

Развитие человеческих ресурсов как элемент системы управления персоналом предполагает реализацию комплекса мероприятий, направленных на решение задач, связанных с повышением квалификации и переподготовкой, обучением, формированием и развитием ответственности (как ключевой компетенции работника), планированием и развитием карьеры и т.д.

Оценка в системе управления человеческими ресурсами включает в себя несколько направлений деятельности, в том числе индивидуальную и коллективную оценку результатов труда, компетенций работников, а также результативности системы управления человеческими ресурсами. Методология оценки в системе управления персоналом была исследована нами во второй главе монографии.

Ресурсное обеспечение системы управления человеческими ресурсами предполагает комплексную реализацию процессов финансового, материально-технического, нормативно-методического, правового, кадрового и временного обеспечения функционирования системы управления персоналом. Реализация данных процессов включает в себя планирование ресурсного обеспечения, учет, контроль и анализ уровня обеспеченности системы управления персоналом необходимыми видами ресурсов, мотивацию ресурсного обеспечения, включающую в том числе и систему санкций за выявленные нарушения.

Задачи третьего уровня – оперативного – состоят в эффективной реализации всех основных и специальных функций управления персоналом на предприятии. При этом в качестве показателей эффективности рассматриваются конкретные экономические показатели: своевременность реализации управленческой функции, скорость (время), эффективность (производительность труда, рентабельность персонала и т.д.) и экономичность (затраты в денежном выражении на реализацию функций управления персоналом в соотношении с эффектом от их реализации).

На основе предложенной модели можно выстраивать структурные элементы системы управления персоналом на конкретном предприятии. Модель также позволяет осуществлять организационное оформление и информационное обеспечение системы управления персоналом на предприятии.

Совершенствование системы управления персоналом на предприятии в соответствии с методологией ISO должно охватывать такие аспекты, как документация по управлению персоналом, ресурсное обеспечение управления персоналом, методология управления персоналом и т.д. Одновременно следует учитывать определенную в предыдущих разделах целевую ориентацию управления человеческими ресурсами на оптимальное достижение общих целей деятельности предприятия. Таким образом, можно предложить следующую модель функционирования и развития системы управления персоналом на предприятии (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Модель функционирования системы управления персоналом на предприятии [6–А]

Представленная на рисунке 3.3 модель позволяет рассматривать систему управления персоналом во взаимосвязи с системой управления предприятием. Модель позволяет выделять критические точки, определяющие эффективность процесса функционирования системы управления персона-

лом. К таким критическим точкам относят руководство предприятия, соответствие целей и стратегий управления персоналом целям и стратегиям развития предприятия, соответствие организационного построения системы управления персоналом организационному построению предприятия, соответствие ресурсного обеспечения системы управления персоналом ресурсному обеспечению деятельности предприятия, соответствие тактического и оперативного уровней системы управления персоналом тактическому и оперативному управлению деятельности предприятия [6–А].

Логика системы управления персоналом на предприятии предполагает необходимость отслеживания состояния критических точек с целью поддержания процесса управления персоналом на надлежащем уровне.

Первой критической точкой в функционировании системы управления персоналом является руководство предприятия. Данная позиция декларируется и системой стандартов ISO, определяющей лидерство руководителя в качестве основного принципа эффективной системы менеджмента на предприятии [99].

Вторая критическая точка также определяется принципами системы менеджмента качества ISO, в частности системным подходом к управлению. Системность предполагает взаимосвязь всех элементов системы управления предприятием. Поэтому стратегия управления персоналом на предприятии должна быть нацелена, прежде всего, на реализацию общей стратегии развития предприятия.

Третья критическая точка – организационное соответствие системы управления персоналом и системы управления предприятием. Формирование полноценной структуры системы управления персоналом часто затруднено в силу размеров и масштабов деятельности организаций. Например, малые и средние по размерам организации не всегда могут выстроить структуру, позволяющую эффективно реализовывать все необходимые функции управления персоналом. Проблема формирования развернутой полноценной организационной структуры системы управления персоналом на предприятиях может быть решена посредством использования ресурсов консалтинговых, рекрутинговых организаций, а также потенциала научно-исследовательских организаций региона. Последние могут создавать централизованные структуры, которые помогали бы предприятиям решать некоторые вопросы, прежде всего в сфере развития персонала [98].

Организационное оформление предполагает также и формирование системы документооборота в сфере управления персоналом на предпри-

ятии. Система документации по персоналу, в соответствии с методологией ISO, может быть представлена следующим образом (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Система документации по персоналу на предприятии

Четвертая критическая точка – соответствие ресурсного обеспечения системы управления персоналом требованиям ресурсного обеспечения предприятия. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом включает кадровое обеспечение, материально-техническое обеспечение, финансовое обеспечение, методологическое обеспечение, научное обеспечение и программное обеспечение.

Состояние всех элементов ресурсного обеспечения должно полностью соответствовать требованиям и условиям функционирования предприятия. Одновременно необходимо учитывать отраслевую специфику субъекта хозяйствования, например многоотраслевой характер деятельности или, наоборот, узкую специализацию. В первом случае специалисты, выполняющие функции управления персоналом на предприятии, должны быть достаточно компетентными для принятия решений относительно развития, оценки и анализа персонала различной профессионально-квалификационной принадлежности. Это накладывает определенные требования и на квалификацию самих работников отделов и служб, выполняющих функции управления персоналом. Объективно не всегда эти требования могут быть выполнены. В этих условиях создание централизованных служб, организационные изменения позволили бы решать существующие проблемы [21–А].

Пятая критическая точка – соответствие тактики управления персоналом тактическому управлению на предприятии. Прежде всего, оценка соответствия может проводиться через систему годовых бизнес-планов

развития предприятия. Цели, намечаемые к реализации в годовых планах развития предприятия, должны подкрепляться комплексом мероприятий в сфере управления персоналом предприятия. Оценка соответствия может осуществляться с помощью разработанной нами методики, которая представлена по второй главе монографии.

Шестая критическая точка – соответствие системы оперативного управления персоналом системе оперативного управления предприятием. По данной позиции целесообразно осуществлять систематическую оценку соответствия текущего состояния системы управления персоналом задачам оперативного управления деятельностью организации. Для этих целей необходимо разработать и использовать систему мониторинга состояния системы управления персоналом в организациях [18–А].

Таким образом, предложенные нами модели не только раскрывают внутреннее содержание системы управления персоналом, но и определяют условия устойчивого функционирования рассматриваемой системы, обеспечивающего как достижение необходимого уровня качества работы предприятия, так и в целом его эффективное развитие.

3.2. Технологии эффективного управления персоналом на предприятии

Концептуальная модель системы управления персоналом, предложенная нами, не только предполагает формально иное структурирование основных элементов, но и требует перехода к другим, более производительным технологиям управления. Особенно актуальным это становится для организаций, имеющих определенные ограничения, прежде всего ресурсные.

Менеджмент персонала, как и любое направление в деятельности предприятия, не является статичным и находится в постоянном развитии. Появляются новые теоретические и практические разработки, игнорирование которых приводит к отставанию предприятий от конкурентов. Персонал-технологии, применяемые в настоящее время в организациях в Республике Беларусь, не подвергались совершенствованию и соответствуют методологии, сложившейся еще в период существования Советского Союза, а также в начале постсоветского периода. Произошло изменение законодательства, меняется состояние внешней среды, но принципы и методы управления персоналом не изменились. В этой ситуации можно говорить о

существовании объективной необходимости внедрения современных управленческих технологий в практику деятельности отечественных предприятий.

Переход предприятий в состояние полной самокупаемости при одновременно сохраняющейся социальной ориентации экономики страны требует от организаций прежде всего снижения издержкостоемкости. Как отмечалось в предыдущей главе данного исследования, затраты на персонал выступают одной из основных составляющих издержек предприятия. Следовательно снижение затрат на персонал может стать ключевым фактором снижения издержек производства и реализации продукции (работ, услуг).

В соответствии с проведенным нами исследованием можно выделить два ключевых направления повышения эффективности функционирования предприятий, связанных с использованием персонала [8–А; 23–А]:

1) оптимизация численности персонала, которая нацелена, прежде всего, на снижение затрат и рост производительности труда работников за счет более эффективного использования кадрового потенциала организации в соответствии со стоящими перед ней задачами [45];

2) совершенствование системы мотивации персонала, целью которого должен стать рост производительности труда, снижение затрат, повышение качества продукции (работ, услуг) и положительная динамика по показателю рентабельности персонала.

В конечном итоге мероприятия по рассматриваемым направлениям позволят предприятию получить более высокие финансовые результаты и показатели эффективности деятельности.

Численная адаптация персонала как фактор повышения эффективности работы предприятий

Затраты на персонал зависят от численности работающих, выработки одного работающего, уровня оплаты труда, дополнительных затрат (обучение, организация труда и т.д.) в расчете на одного работника. Можно предположить, что численная адаптация персонала на современном этапе выступает основой эффективного управления в организациях любой отраслевой принадлежности.

Численность и структура персонала выступают ключевым фактором, определяющим состояние и направления развития системы управления персоналом. Персонал не только выполняет конкретную работу, обеспечивая функционирование предприятия, но и обладает определенными созидательными способностями. Именно персонал играет ключевую роль в по-

вышении производительности, росте эффективности деятельности организации, поскольку персонал сам по себе обладает определенной производительностью, а также по причине того, что именно персонал выступает носителем инноваций [36; 64].

В основе управления персоналом, таким образом, лежит, прежде всего, численная адаптация последнего к условиям хозяйственной деятельности предприятия. Проведенное нами исследование практики использования персонала на отечественных предприятиях свидетельствует, что имеет место недоиспользование потенциала сотрудников, которое выражается в том числе и в его использовании в среднем на 70 %. Таким образом, особенно актуальным для предприятий является определение:

- необходимой и достаточной численности персонала для реализации всех необходимых бизнес-процессов;
- процесса введения новых должностей (рабочих мест);
- процесса сокращения существующих должностей (рабочих мест);
- возможных альтернатив найму.

Необходимая и достаточная численность персонала определяется на основе изучения реакции организации на численность персонала. Реакция отражает взаимосвязь начальных и конечных показателей и может в качестве критерия использовать либо минимизацию издержек на содержание персонала, либо максимизацию производительности.

Задача выбора оптимальной численности сотрудников может решаться как с помощью методологии математического программирования, так и с использованием нормативного метода. Особое внимание следует уделять прогнозированию потребности в специалистах. В качестве отправного критерия необходимо выбирать требуемый объем работ.

При определении потребности в персонале целесообразно провести описание рабочих мест. Управление персоналом на предприятии возможно лишь при условии, что для каждого рабочего места будут четко определены цель, задачи, компетенции и вытекающие из них полномочия. В письменном виде они должны быть изложены в описании рабочего места.

Определяя преимущества описания рабочих мест, исследователи чаще всего указывают на то, что оно дает возможность:

- эффективно распределять полномочия между руководителями различных уровней управления;
- разделять полномочия в системе «руководитель – подчиненный»;

- разграничивать полномочия между сотрудниками, принадлежащими к одному уровню в организационной иерархии;
- определять систему взаимодействия и коммуникационных контактов для каждого сотрудника;
- устанавливать подчиненность «снизу», т.е. определять конкретного руководителя для каждого сотрудника;
- определять порядок замещения сотрудника в случае его отсутствия, т.е. устанавливать заместителя, наблюдателя или замещающего;
- устанавливать подчинённость «сверху», т.е. определять подчиненных для каждого конкретного сотрудника [118; 10–А].

В процессе описания рабочих мест должно быть проведено ранжирование производственных и управленческих ситуаций, в ходе которого должны быть выделены типичные и нестандартные ситуации. При наступлении типичных ситуаций работник должен разрешать их самостоятельно. При реализации нестандартных ситуаций работник должен обратиться к руководителю соответствующего уровня (информация об этом также должна содержаться в описании рабочего места).

Описание рабочих мест позволяет предприятию выявить, какие из них являются целесообразными, какие дублируют выполняемые функции на других рабочих местах, а также установить недостающие рабочие места (должности), которые должны быть внедрены.

Следующим важным компонентом, обязательным при проведении оптимизации численности, выступает описание бизнес-процессов. Процессный подход лежит в основе системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO. Исходя из общепринятой методологии, необходимо описать производственные, обслуживающие и управленческие процессы, а также построить карту процессов.

Описание бизнес-процессов позволяет проводить их ранжирование по необходимому критерию. В качестве последнего может рассматриваться: значимость, затраты на реализацию процесса, сезонность, способность организации самостоятельно эффективно реализовать процесс.

Исследование специфики функционирования отечественных предприятий позволило нам сформулировать два возможных направления оптимизации численности работников:

- 1) укрупнение организаций путем слияния нескольких специализированных предприятий;

2) сокращение численности штатного персонала посредством использования современных управленческих технологий.

Например, в системе жилищно-коммунального хозяйства укрупнение предприятий целесообразно осуществлять в средних и крупных по размерам населенных пунктах. Централизация управления позволяет сокращать штат административно-управленческого персонала, что приведет к оптимизации затрат в системе жилищно-коммунального хозяйства города.

Укрупнение может производиться посредством создания дочерних предприятий, а также присоединения субъектов в качестве участков или других подразделений [2–А; 11–А; 13–А].

Важным направлением в моделировании системы управления персоналом на предприятиях выступает обоснованное применение современных управленческих технологий. Применительно к отечественным организациям такими технологиями могут стать лизинг и аутсорсинг персонала.

Большинство государственных программ на 2016–2020 гг. нацелены на выпуск более качественной, конкурентоспособной и энергоэффективной продукции, повышение экспортного потенциала, применение в организациях современных технологий и инструментов менеджмента [82; 83; 84].

Вся государственная политика направлена на поиск возможностей снижения затрат предприятий и переход последних в состояние безубыточного функционирования. Дотационность ряда отраслей и регионов страны не только повышает расходы государства, но и мешает реализации рыночного механизма, в том числе ценообразования, как единственно справедливого [17–А].

В этих условиях выходом для организаций должны стать не только модернизация, энергосберегающие технологии, но и развитие инфраструктуры, в том числе в виде создания специализированных консалтинговых и рекрутинговых агентств.

В современной зарубежной практике, в том числе и в странах СНГ, уже давно и активно используются такие управленческие технологии, как лизинг персонала и аутсорсинг.

Лизинг персонала – это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы [15; 67]. При возникновении необходимости выполнения определенных работ организация обращается в рекрутинговую компанию, которая предоставляет персонал и несет ответственность за качество выполняемой работы. Организация-заказчик получает временный персонал, с которым она юридически не связана.

Применение лизинга персонала позволило бы организациям существенно сократить штат сотрудников, снизить затраты на персонал, избежать недоиспользования или неэффективного использования сотрудников. Одновременно из организации, обеспечивающей и отвечающей за качество, она превращается в заказчика, который требует качества и контролирует его. Договор о лизинге персонала составляется, как правило, на срок не более девяти месяцев, что позволит более полно использовать кадровый потенциал.

Проблемой, решаемой с использованием лизинга персонала, является экономия затрат на оплату труда и содержание персонала. Сезонное использование работников позволяет организации не нести затраты, связанные с предоставлением трудовых отпусков и других гарантий, неэффективным использованием сотрудников (задействованием на несвойственных работах) и др. Решается проблема поиска сотрудников в случае временного отсутствия работника, например по причине болезни, поскольку замену должно подобрать рекрутинговое агентство.

В соответствии с типичными моделями использования лизинга персонала [15] можно предложить следующую схему выстраивания отношений в системе лизинга персонала для предприятий (рисунок 3.5) [1–А].

В рассматриваемой схеме присутствуют несколько сторон. Прежде всего это потребитель, который заключает договор с организацией (предприятием-производителем). Предприятие выступает в качестве лизингополучателя, т.е. заключает договор с лизинговой компанией о временном персонале, который будет выполнять определенные, чаще сезонные, процессы.

Лизингодатель – рекрутинговая компания – заключает трудовые договоры с непосредственными работниками – исполнителями услуги.

На наш взгляд обязательными участниками схемы должны выступать органы государственного регулирования, на которые будет возложено курирование вопросов лизинга персонала. Поскольку в данном случае имеет место временный найм, то возможно определенное ухудшение условий труда по сравнению с основным персоналом. Соответственно, важно на законодательном уровне закрепить равные условия и защиту интересов всех работников вне зависимости от их статуса в организации [101].

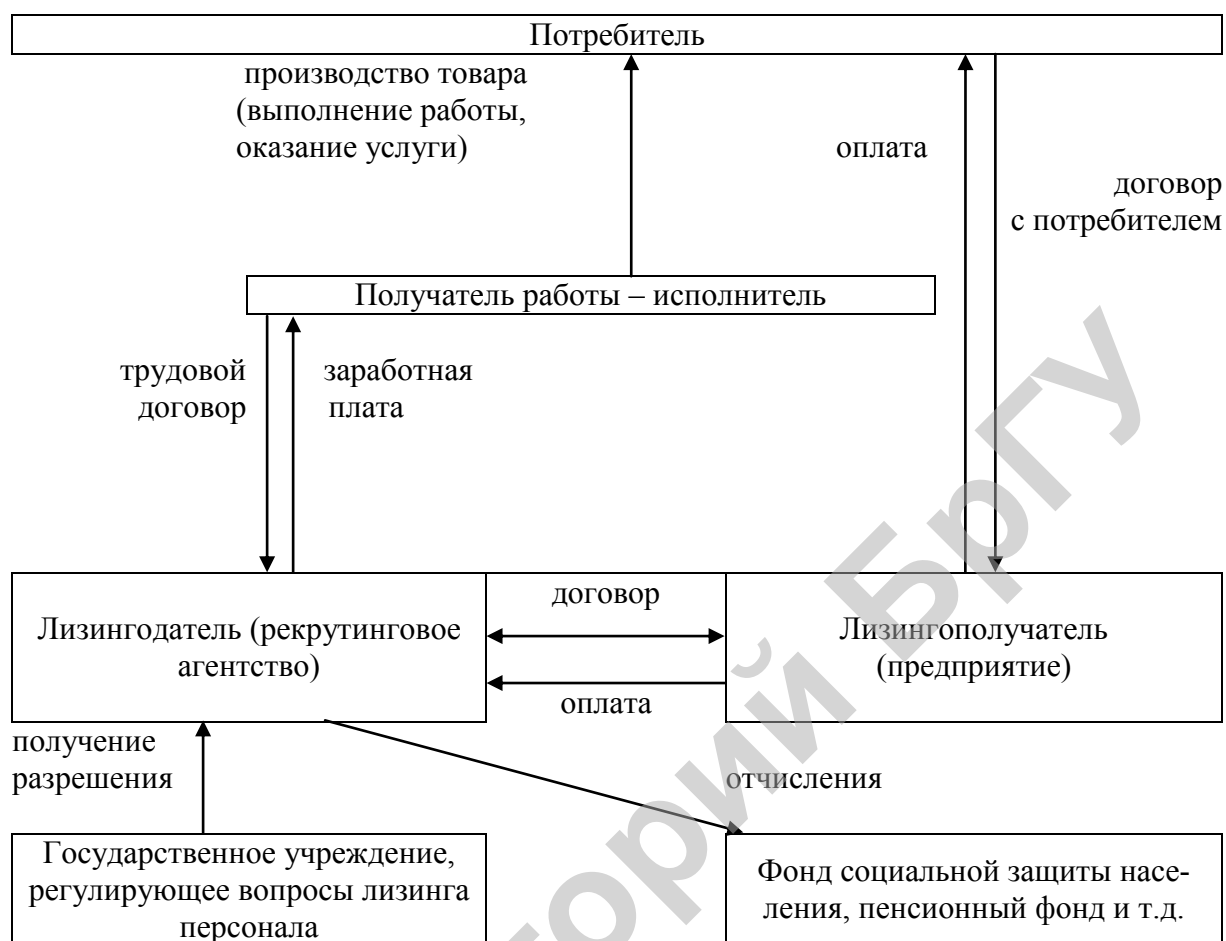


Рисунок 3.5 – Схема отношений лизинга персонала на предприятиях

Применение лизинга позволяет решать проблему сезонности работы предприятий. В свою очередь рекрутинговое агентство решает проблему полного использования персонала за счет более широкого охвата рынка. В отличие от конкретной организации-производителя оно не ограничено территорией обслуживаемого района населенного пункта.

Одним из современных направлений в моделировании системы управления персоналом на отечественных предприятиях может выступить обоснованное применение технологий аутсорсинга. Сама по себе технология аутсорсинга применяется достаточно давно. Однако в Республике Беларусь ее возможности не используются в полной мере.

(от англ. *outsourcing*: (*outer-source-using*) – использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей

щей области [1–А]. Аутсорсинг предполагает передачу функций на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга, что позволяет вписывать данную технологию в систему управления персоналом, основанную на методологии ISO. Повышение эффективности выполнения функций по управлению персоналом выступает основным источником экономии затрат [2; 54; 86].

Применительно к отечественным организациям на аутсорсинг могут передаваться функции в сфере управления персоналом, маркетинга, обслуживания оборудования, тестирования систем и т.д. В сфере управления персоналом на начальном этапе на аутсорсинг можно передавать оценку системы управления персоналом, развитие персонала. В дальнейшем перечень функций может быть расширен в зависимости от потребностей предприятия.

Передача функций позволит экономить затраты на их реализацию, повысит качество выполнения работ, услуг, снизит риски, связанные с реализацией соответствующих бизнес-процессов.

Одновременно следует учитывать, что технология аутсорсинга имеет некоторые недостатки [115]. Прежде всего – это вопросы, связанные с профессиональной подготовкой сотрудников аутсорсинговой компании. Также обращает на себя внимание увеличение продолжительности принятия решений. Однако если учитывать тот факт, что на современном этапе практически во всех областных центрах и в г. Минске существуют научные и научно-исследовательские организации (например, при высших учебных заведениях), которые могут оказывать услуги на условиях аутсорсинга, то можно предположить, что вопросы профессиональной подготовки сотрудников аутсорсинговой компании будут разрешены.

Таким образом, в системе управления персоналом организаций можно выделить две принципиальные схемы по передаче функций на аутсорсинг: первая – передача выполнения управленческих, обслуживающих и производственных процессов на предприятии, вторая – передача производственных и обслуживающих процессов, предполагающих взаимодействие с конечным потребителем. Обе схемы представлены на рисунке 3.6.

Передача на аутсорсинг части функций, в том числе и управленческих, снизит постоянные затраты и повысит ценовую гибкость организаций. Система лизинга персонала при этом будет обеспечивать выравнивание сезонных колебаний потребности в персонале [19–А; 20–А].

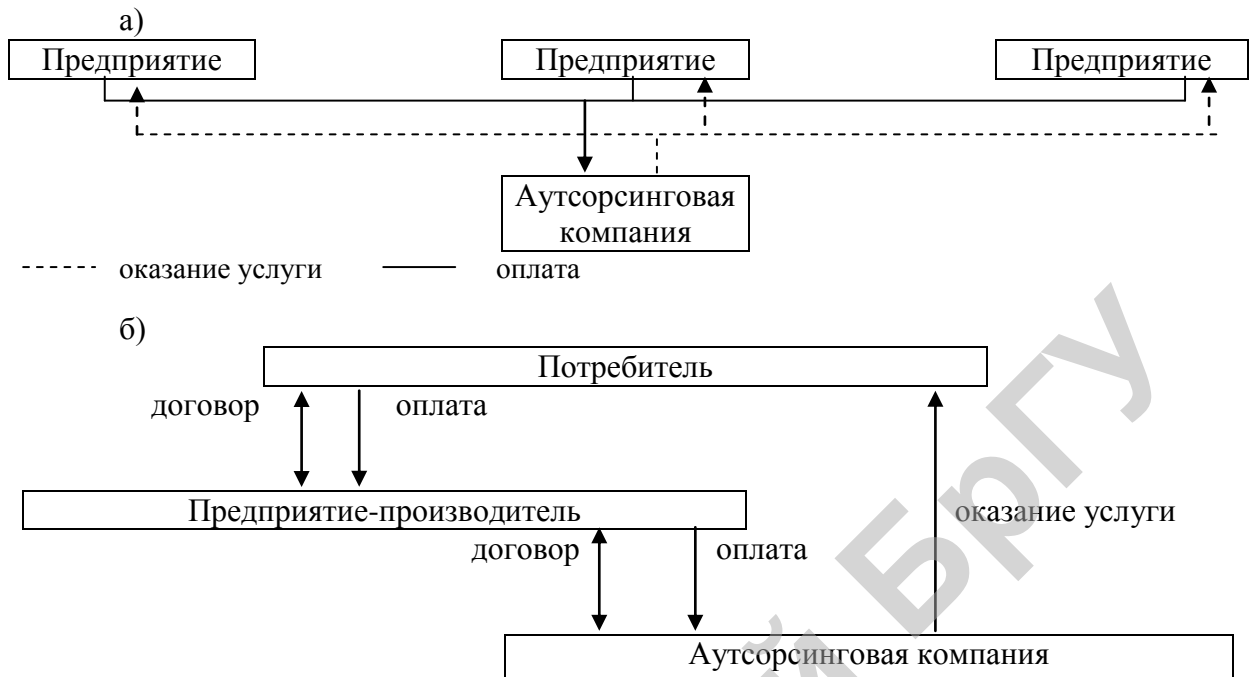


Рисунок 3.6 – Схема отношений при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг предприятиями [1–А]:

а – схема передачи на аутсорсинг управленческих, обслуживающих и производственных процессов;

б – схема передачи на аутсорсинг бизнес-процессов по оказанию услуг (выполнению работ) конечному потребителю

Трудности в реализации рассматриваемых в данной работе управленческих технологий можно в обобщенном виде представить следующим образом:

- Приведение в соответствие нормативно-правовой базы не только по уже разработанным документам, но и, что немаловажно, по тем направлениям, по которым нормативная база просто отсутствует (например, это касается лизинга персонала, регулирования отношений по аутсорсингу). Без формирования правового поля использование данных технологий просто невозможно; на настоящий момент времени законодательно не определены рассматриваемые категории [31].

- Устранение возникновения возможности злоупотребления при распределении заказов на выполнение бизнес-процессов.

- Создание инфраструктуры поддержки инновационных управленческих технологий (научно-исследовательских организаций, аутсор-

синговых компаний, рекрутинговых агентств, консалтинговых организаций и т.д.) [1–А].

Преодоление вышеозначенных сложностей опирается на соответствующее финансирование, которое в данном случае может быть переложено с государства на частный сектор. Последний будет вовлечен в процесс оказания услуг организациям на рыночных принципах.

Систематизация преимуществ и недостатков реализации предлагаемых нами технологий представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика преимуществ и недостатков технологий лизинга и аутсорсинга персонала

Технология	Преимущества	Недостатки
Лизинг персонала	<p><i>Для организации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) уменьшение административных и временных издержек; 2) экономия времени; 3) снижение затрат на компенсационные пакеты; 4) возможность менять сотрудника неограниченное число раз; 5) возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат; 6) отсутствие потерь и простоев в случае болезни сотрудника и др. <p><i>Для работника:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) стабильное положение для лизинговых сотрудников; 2) постоянная загрузка; 3) возможности трудоустройства для студентов; 4) возможность найти постоянную работу и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) более высокая стоимость по сравнению со штатным персоналом; 2) возможная нелояльность сотрудников к компании и др.
Аутсорсинг персонала	<p><i>Для организации:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) возможность использования новейших достижений; 2) повышение конкурентоспособности организации; 3) оптимизация затрат и др. <p><i>Для работника:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) стабильная занятость; 2) постоянная загрузка; 3) гибкая занятость и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) возможность утраты контроля над процессом; 2) возникновение «зависимости» от аутсорсинговой компании и др.

Таким образом, мы предлагаем организационные условия встраивания технологий численной адаптации персонала в предложенную нами модель системы управления персоналом и модель ее функционирования и развития.

Мотивация персонала как фактор повышения эффективности работы предприятий

Мотивация персонала в современных условиях является одним из наиболее сложных направлений кадровой работы. В контексте предложенной нами модели системы управления персоналом на предприятии мотивация персонала должна включать следующие компоненты:

1. Сбалансированность материального и нематериального стимулирования. Достижение баланса будет способствовать более полному удовлетворению потребностей и интересов работников предприятия.

2. Присутствие как текущих, так и перспективных стимулов, что не только позволит повысить заинтересованность сотрудников в качественной работе, но и сформирует предпосылки для долговременного закрепления работника [7–А].

На наш взгляд для обеспечения эффективного развития на предприятии должен быть выстроен методический подход к формированию системы мотивации работников (рисунок 3.7).

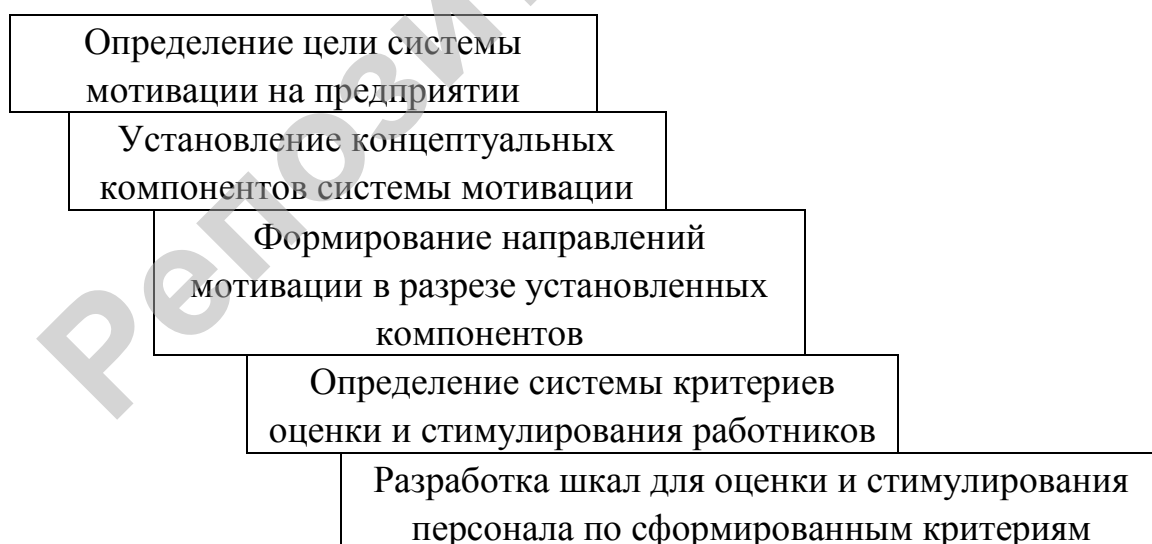


Рисунок 3.7 – Методический подход к формированию системы мотивации персонала на предприятии

Применительно к отечественным предприятиям при использовании данного подхода система мотивации персонала может быть представлена

двумя концептуальными компонентами: текущей мотивацией и перспективной мотивацией [97]. Исходя из вышеизложенного, система мотивации персонала в организациях может быть представлена следующим образом (таблица 3.2).

Таблица 3.2. – Система мотивации персонала в организациях [7–А]

Направление мотивации	Текущее	Перспективное
1. Материальные		
1.1. Премирование по итогам работы: индивидуальное и коллективное	+	
1.2. Надбавки за стаж		+
1.3. Надбавки за расширение сферы обслуживания	+	
1.4. Надбавки за совмещение	+	
1.5. Участие предприятия в кредитовании работников в строительстве жилья		+
1.6. Участие предприятия в кредитовании обучения работника и членов его семьи		+
1.7. Участие в финансировании превентивных расходов в сфере охраны здоровья работников		+
1.8. Предоставление материальной помощи работникам	+	
2. Нематериальные		
2.1. Планирование карьеры работника		+
2.2. Использование наставничества	+	+
2.3. Предоставление льгот работникам в зависимости от статуса и эффективности работы		+
2.4. Проведение обучения	+	+
2.5. Проведение мероприятий, направленных на формирование у работников чувства причастности к организации		+
2.6. Страхование сотрудников		+
2.7. Система награждения	+	
2.8. Система кадровых перемещений		+
2.9. Система самооценки и самоконтроля	+	

Наиболее важные элементы представленной системы необходимо рассмотреть более подробно.

Система материального стимулирования призвана вызвать у работников, прежде всего, экономическую заинтересованность в высокопроизводительном и качественном труде. Наиболее значимым ее компонентом выступает система премирования. Система премирования призвана увязы-

вать как индивидуальное, так и коллективное стимулирование по итогам работы [63; 92].

Индивидуальное стимулирование в организациях может быть представлено следующими видами премирования: за выполняемую работником работу, по итогам работы за определенный период (например, год), за инновационные предложения, за выполнение дополнительных заданий, за освоение новых форм и методов работы.

Коллективное стимулирование призвано формировать сплоченные команды и предполагает использование следующих видов премирования: по итогам выполнения коллективом (подразделением, отделом и т.д.) порученной работы, по итогам работы коллектива за определенный период.

Таким образом, премирование работника может состоять из следующих элементов:

- индивидуальная премия, получаемая работником при соблюдении им стандартов работы (15 % – для рабочих и специалистов и 20 % – для руководителей);
- индивидуальная премия за выполняемую работу (до 30 % – для рабочих и специалистов; до 40 % – для руководителей);
- индивидуальное премирование за выполнение дополнительных заданий: наставничество и т.д. (до 10 % в зависимости от объема выполняемых заданий);
- индивидуальное премирование за освоение новых форм и методов работы (до 20 % в зависимости от степени новизны и сложности);
- индивидуальное премирование за инновационные предложения (до 50 % в зависимости от значимости предложения);
- индивидуальное премирование по итогам года (до 20 % – для рабочих и специалистов; до 30 % – для руководителей);
- коллективное премирование за выполняемую подразделением работу (до 15 % от фонда оплаты труда подразделения на все подразделение);
- коллективное премирование по итогам работы за определенный период: год (до 15 % от фонда оплаты труда подразделения на все подразделение).

В соответствии с нормативно-правовой базой стимулирование работников будет отнесено на управленческие расходы [92].

При разработке системы стимулирования в организациях требуется сформировать шкалу, в соответствии с которой будет осуществляться премирование. Ключевым моментом должен выступать не объем выполнен-

ных работ, а отсутствие аварий, срывов, рекламаций, брака, а также скорость и качество устранения возникающих проблем [28–А].

Для применения данного подхода требуется:

- 1) описать все процессы, связанные с производством товаров (оказанием услуг, выполнением работ);
- 2) разработать и утвердить стандарты выполнения процессов и устранения возникающих недостатков;
- 3) сформировать шкалу премирования работников и ознакомить их с пакетом принятых документов.

В таблицах 3.3–3.5 представлен возможный вариант шкалы премирования и депремирования отдельных категорий работников. Следует отметить, что разработка шкал нами осуществлялась исходя из возможной ответственности сотрудников за результат их деятельности. Использование данной системы предполагает делегирование сотрудникам ответственности за выполняемые работы, возможность распределения ресурсов и самоконтроля. Таким образом, предлагаемая система премирования выступает не только стимулирующим, но и мотивационным фактором.

Таблица 3.3 – Шкала премирования рабочих

Критерий премирования	Процент премирования
Отсутствие срывов, аварий и претензий потребителей относительно качества	30
Наличие, аварий, поломок, но при условии их устранения в соответствии со стандартами, но в более короткие сроки	15
Наличие аварий, поломок, но при условии их устранения в соответствии со стандартами в установленные сроки	0
Наличие аварий, поломок, но при условии их устранения с нарушением стандартов или сроков	- 15 (штрафные санкции)

Переход к рассматриваемой шкале предполагает на начальном этапе приведение в соответствие материально-технической базы организаций, выстраивание технологий работы, при которых от самих рабочих будет зависеть результативность их труда. То есть влияние внешних факторов должно быть сведено к минимуму.

Таблица 3.4 – Шкала премирования руководителей

Критерий премирования	Процент премирования
Отсутствие срывов в работе подразделения, претензий внешних и внутренних потребителей относительно качества оказываемых услуг (выполняемых работ)	40
Наличие срывов в работе подразделения, претензий внешних и (или) внутренних потребителей относительно качества оказываемых услуг (выполняемых работ) при условии их устранения в соответствии со стандартами и в установленные сроки	0
Наличие срывов в работе подразделения, претензий внешних и (или) внутренних потребителей относительно качества оказываемых услуг (выполняемых работ), но при условии их устранения с нарушением стандартов или сроков	- 20 (штрафные санкции)

Шкала премирования руководителей выстраивается в соответствии с принципом ответственности руководителя как за свою работу, так и за деятельность его подчиненных. И чем выше уровень руководства, тем выше будет уровень ответственности. Таким образом, переменная составляющая в заработной плате руководителей должна быть выше, чем у других категорий занятых, равно как и процент депремирования.

Таблица 3.5 – Шкала премирования специалистов

Критерий премирования	Процент премирования
Отсутствие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и внешних потребителей относительно качества выполняемой работы, отсутствие нарушений в реализации бизнес-процессов	30
Наличие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и (или) внешних потребителей к качеству, но при условии их устранения в соответствии со стандартами, в более короткие сроки, отсутствие нарушений в реализации бизнес-процессов	15
Наличие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и (или) внешних потребителей к качеству, но при условии их устранения в соответствии со стандартами, в установленные сроки, отсутствие нарушений в реализации бизнес-процессов	0
Наличие срывов в работе специалиста, претензий внутренних и (или) внешних потребителей относительно качества выполняемой работы, но при условии их устранения с нарушением стандартов или сроков, наличие нарушений в реализации бизнес-процессов	- 15 (штрафные санкции)

Система депремирования по итогам индивидуальной работы предполагает маневрирование с индивидуальной премией за соблюдение стандартов работы работником.

Шкала коллективного премирования по итогам работы подразделения или коллектива в целом выстраивается аналогично шкале индивидуального премирования. Распределение коллективной премии должно осуществляться исходя из индивидуального вклада каждого работника.

Надбавки за расширение сферы обслуживания устанавливаются при нормативном закреплении за работником дополнительных объектов (участок, станок и т.д.). Надбавки за совмещение устанавливаются при условии принятия решения о выполнении работником работы по совместительству. При установлении надбавок за расширение сферы обслуживания и (или) за совместительство индивидуальное премирование за выполнение дополнительных заданий за ту же работу не производится. В зависимости от учетной политики предприятия часть надбавок будет относиться на себестоимость, а часть – на управленческие расходы.

Кредитные программы предприятия призваны обеспечить долговременную занятость работников. Для реализации данного направления требуется разработать пакет документов, определяющих уровень участия организации в кредитовании (в % от требуемой суммы), условия предоставления кредита (на платной основе или без уплаты процентов) и требования к работникам, претендующим на участие в кредитных программах предприятия. Расходы будут относиться к инвестиционным, поскольку представляют собой инвестиции в человеческий капитал организации.

Таким образом, предлагаемая система мотивации сотрудников организации позволит, с одной стороны, установить долгосрочные отношения и закрепить работника на рабочем месте, а с другой – обеспечит текущую мотивацию персонала [7–А].

Процессы управления персоналом относятся к наиболее инертным на предприятии. Эффект от реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом, может проявиться как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе. Однако оценить некоторые из предлагаемых в данной работе положений можно в текущем режиме.

Оценивая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, следует учитывать не только повышение ка-

чества реализации отдельных функций в сфере управления персоналом, но и сопутствующий эффект.

В частности, помимо очевидного улучшения состояния системы управления персоналом на предприятиях, будет происходить развитие сотрудничества с научно-исследовательской организацией и по остальным специальным функциям управления. Последнее позволяет предположить, что данный подход будет содействовать совершенствованию всей системы управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, внедрению инноваций.

Таким образом, можно говорить о целесообразности перехода к использованию современных инновационных технологий управления персоналом, поскольку это позволяет не только повышать качество производимой продукции (предоставляемых услуг, выполняемых работ), но и переходить к системе безубыточного функционирования. Использование данных технологий позволит проводить эффективную численную адаптацию персонала предприятия.

3.3. Построение системы управления персоналом в эффективном развитии предприятия

Одним из наиболее трудных процессов, имеющих место на отечественных предприятиях, является переход от осознания необходимости конкретной теоретической концепции к практическому ее использованию. Как показывает практика, многие прогрессивные теории применяются лишь фрагментарно или не применяются совсем.

Процесс построения системы управления персоналом на предприятии имеет своих потребителей, исполнителей и поставщиков. В системе управления персоналом традиционно [76; 80] поставщиками процессов выступают службы управления персоналом, исполнителями – непосредственные руководители подразделений и предприятия в целом, а потребителями – работники предприятия. В данном случае этот подход в целом можно сохранить. Следует, однако, понимать, что любые изменения требуют формирования группы исполнителей, отвечающих за проведение изменений. Также необходимо учитывать тот факт, что изменения вызывают серьезное противодействие со стороны сотрудников организации.

В целях наиболее адекватного перехода к использованию предложенной нами модели системы управления персоналом и современных технологий управления можно предложить осуществлять реформирование системы управления персоналом (далее – СУП) с использованием следующих основополагающих подходов методологии ISO:

- системный подход, предполагающий рассмотрение системы управления персоналом во взаимосвязи всех основных и специальных элементов, а также во взаимосвязи с другими подсистемами системы управления предприятием (производственной, финансовой и т.д.);
- процессный подход, предусматривающий рассмотрение системы управления персоналом предприятия как совокупности взаимосвязанных процессов, имеющих своих поставщиков и потребителей [10–А].

Использование предлагаемых подходов позволит настроить систему управления персоналом предприятия с учетом требований внешней и внутренней среды. В соответствии с вышеизложенными подходами целесообразно выделить следующие этапы алгоритма построения системы управления персоналом (рисунок 3.8). Рассмотрим их характеристику.

Этап 1 – осознание необходимости. Без осознания высшим руководством необходимости преобразований невозможна трансформация СУП в соответствии с методологией ISO. Именно высшее руководство должно быть инициатором преобразований. Реализация данного этапа зависит от многих факторов, в частности от доминирующего стиля руководства, от конкретных проблем, с которыми сталкивается предприятие и которые детерминируют трансформацию СУП.

Этап 2 – формирование приверженности высшего руководства. Высшее руководство (как правило, руководитель) должно не только быть привержено новой концепции СУП, но и предоставлять необходимые ресурсы, определять цели, полномочия, ответственность. На данном этапе руководство должно сформулировать главную цель СУП для предприятия. В соответствии с принципами ISO роль руководителя также определяется как основополагающая.

Этап 3 – проведение разъяснительной работы с сотрудниками предприятия, формирование чувства причастности изменениям. На данном этапе необходимо разъяснить сотрудникам необходимость проведения изменений в системе управления персоналом, сформировать группу приверженцев данного процесса, с помощью которых возможно вовлечение и остальных сотрудников в процесс трансформации таким образом,

чтобы в полной мере соблюдался принцип участия, определенный в данной работе.

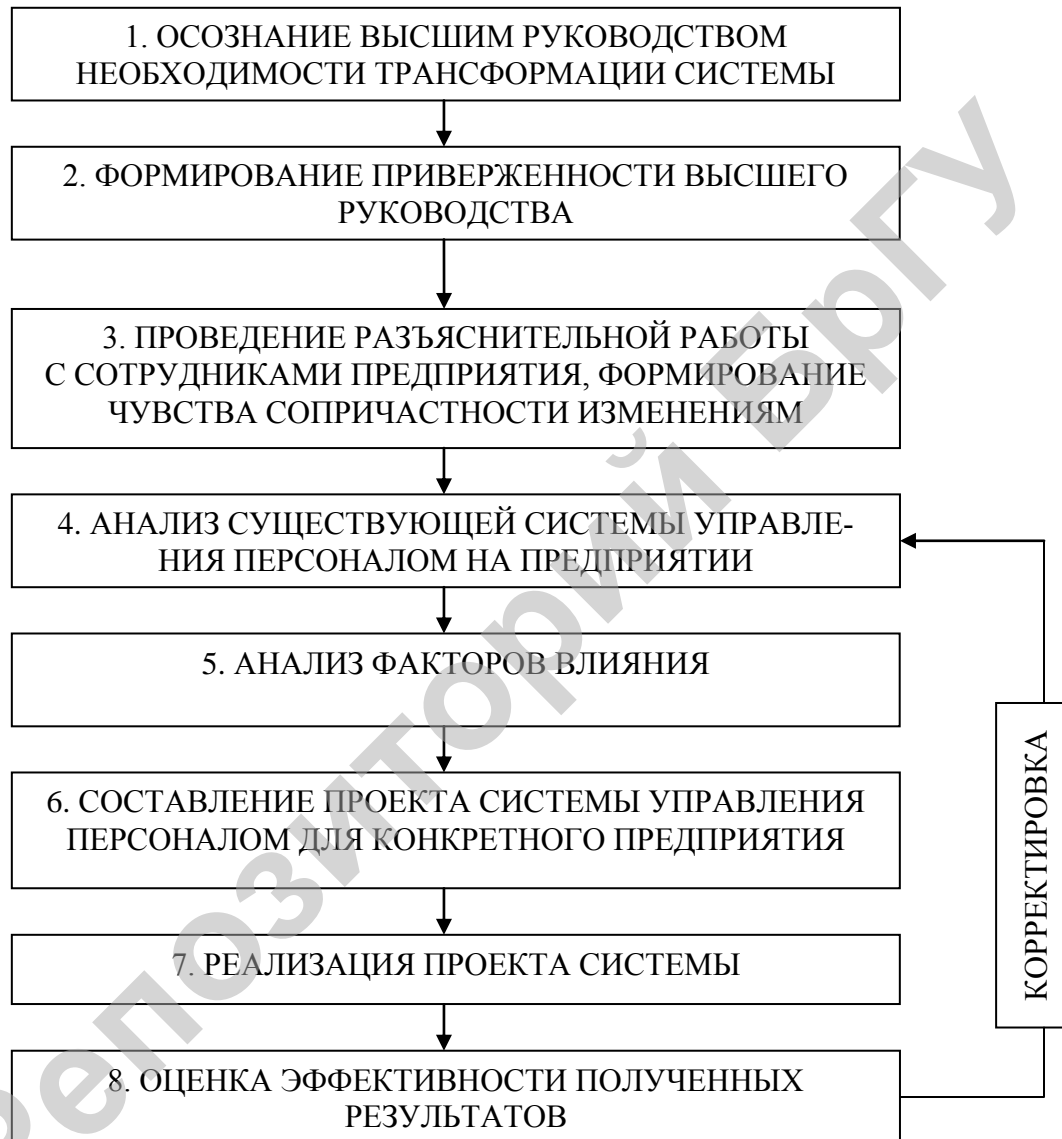


Рисунок 3.8 – Алгоритмическая схема построения системы управления персоналом [10–А]

Руководство предприятия должно учесть тот факт, что, как и при проведении любых изменений в организации, на предприятии всегда существуют как минимум три категории работников (в данном контексте): сторонники, безразличные и противники трансформации. Основной задачей руководства в данном случае должна стать нейтрализация воздействия

таких факторов влияния, как страх сотрудников перед всем новым, угроза изменения содержания труда, угроза сокращения персонала. Основопологающим моментом здесь выступает организация эффективных двусторонних коммуникаций с использованием таких методов, как встреча со всем персоналом предприятия, совещания, брифинги и т.д. Информированность сотрудников, кроме всего прочего, способствует формированию чувства принадлежности к предприятию.

На данном этапе также необходимо создать инициативную группу, которая будет осуществлять работу по трансформации системы управления персоналом [24–А].

Этап 4 – анализ существующей системы управления персоналом на предприятии. Предполагает проведение комплексной оценки существующей на предприятии системы управления персоналом в разрезе показателей, определенных в методике оценки, предложенной нами во второй главе.

Этап 5 – анализ факторов влияния. На данном этапе трансформации системы управления персоналом инициативная группа сотрудников должна провести анализ факторов влияния, которые были определены выше. Специфика конкретного предприятия может повлиять на появление дополнительных факторов влияния. При этом целесообразно провести анализ исходя из направленности и силы влияния, например с использованием матрицы.

Для проведения анализа необходимо, во-первых, определить направленность влияния, т.е. является ли фактором положительной направленности (+) или отрицательной направленности (–); во-вторых, необходимо оценить силу влияния конкретного фактора на процедуру перехода от традиционной системы к предлагаемой модели по десятибалльной шкале; в-третьих, необходимо оценить вероятность реализации того или иного фактора в будущем. Произведение этих параметров даст значение того или иного фактора для реализации процесса формирования системы управления персоналом.

Этап 6 – составление проекта системы управления персоналом для предприятия. Предполагает определение основных направлений изменений существующей системы на предприятии, выявление необходимых ресурсов, решение вопроса по исполнителям и срокам исполнения конкретного задания. На данном этапе необходимо провести разложение главной цели системы управления персоналом, детерминированной на третьем этапе, на составляющие и закрепить сотрудника-исполнителя за каждой под-

целью. Процедура формирования дерева целей и закрепления исполнителей должна осуществляться в соответствии с концепцией управления по целям. Последнее способствует формированию чувства сопричастности и повышению ответственности сотрудников предприятия. Проект должен быть выполнен в ярко выраженных временных координатах и иметь форму календарного плана. Также на данном этапе необходимо решить вопросы численной адаптации персонала и возможности передачи части функций специализированным организациям.

Например, проект адаптации численности персонала предприятия к требованиям снижения затрат и перехода к самофинансированию целесообразно составлять следующим образом (рисунок 3.9.)

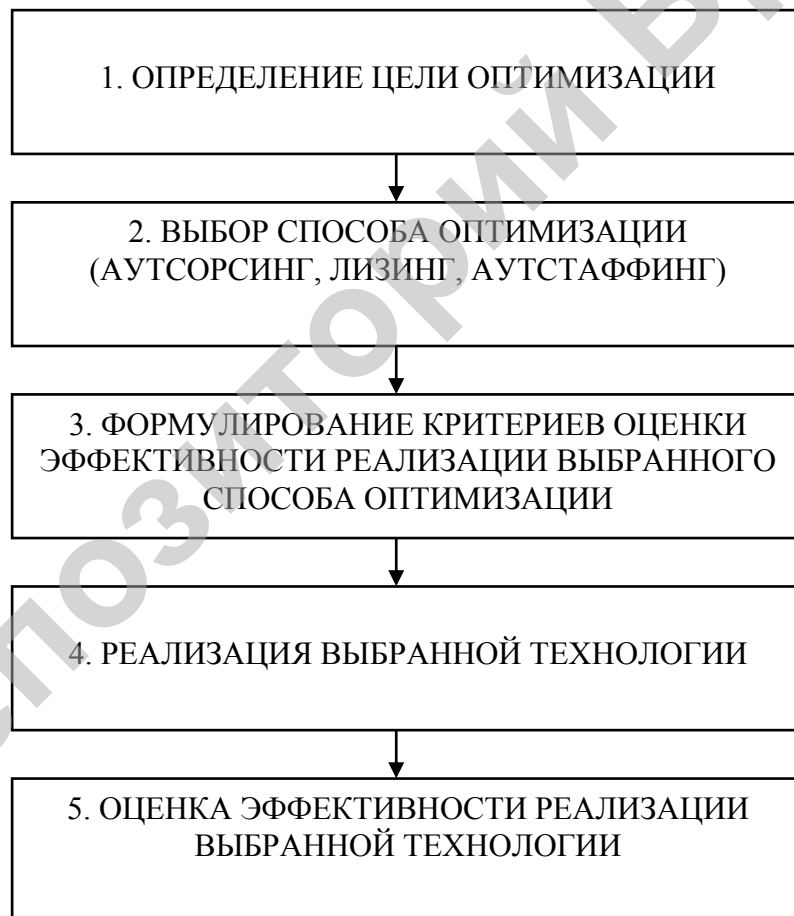


Рисунок 3.9 – Технология оптимизации численности персонала

1. Определить цели оптимизации (выполнение бизнес-процесса, наличие сезонной занятости, необходимость поддерживать заданную чис-

ленность персонала, оптимизация показателей деятельности компании, снижение затрат на персонал и т.д.).

2. Выбрать способ оптимизации (аутсорсинг, лизинг, укрупнение). При реализации данного этапа важно провести ранжирование бизнес-процессов на предприятии. Для этих целей можно использовать матрицу ранжирования процессов (таблица 3.6). Реализуемые на предприятии процессы целесообразно разделять на основные (составляющие основу производственно-хозяйственной деятельности предприятия, напрямую определяющие ее результативность) и второстепенные (не являющиеся ключевыми), а также на постоянные и временные (реализуемые периодически, сезонные или разовые). Такое деление позволяет выделять процессы, передача которых будет связана для организации с минимальными рисками. При распределении процессов можно воспользоваться методикой ABC-анализа.

Таблица 3.6 – Матрица ранжирования процессов (пример)*

Процессы	Основные	Второстепенные	Постоянные	Сезонные/ временные
Управленческие	2; 13; 14; 17;18; 19; 20; 22; 23; 24; 25; 27	1; 3; 4; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 15; 16; 21; 26	2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14; 17; 18; 19; 20; 23; 24; 25; 26; 27	1; 6; 12; 15; 16; 21; 22
Производственные	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8		1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8	
Обслуживающие		1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	1; 2; 3; 4; 7; 8; 9; 10	5;6

* в таблице процессы указываются в соответствии с их нумерацией в карте процессов

3. Сформулировать критерии оценки эффективности реализации выбранного способа оптимизации (% снижения затрат на персонал, уровень рентабельности персонала, темп роста объема продаж на одного сотрудника и т.д.) (таблица 3.7).

Таблица 3.7. – Матрица критериев оценки эффективности реализации выбранного способа оптимизации процессов (пример)

Процесс/ способ	Критерии оценки эффективности	Оптимальное значение
У: 7; 8; 9; 10; 11; 12 / аутсорсинг	– снижение численности работников службы; – снижение затрат на ведение процесса	– 3 человека; – минимальное значение 30 %

4. При принятии решения о передаче процессов на аутсорсинг целесообразно реализовать следующие этапы:

- определить значимые (ключевые) процессы;
- выделить незначимые процессы;
- выбрать процессы, требующие передачи на аутсорсинг;
- сформулировать стандарты реализации процессов, передаваемых на аутсорсинг;
- определить критерии (требования) к аутсорсинговой компании (опыт работы на рынке, деловая репутация и т.д.);
- структурировать условия договора, выбрать аутсорсинговую компанию (в соответствии с установленными критериями) и заключить договор.

Ниже приведен пример матрицы определения требований к аутсорсинговой компании и матрица определения условий аутсорсинга (таблицы 3.8–3.9).

Таблица 3.8 – Матрица формирования требований к аутсорсинговой компании (пример)

Критерий	Описание
Опыт работы на рынке	Более 3-х лет
Образование первых руководителей	Высшее управленческое
Количество организаций, одновременно обслуживаемых одним работником	Не более 7
Образование работников	Высшее / среднее специальное по соответствующей профессии
Текучесть кадров в аутсорсинговой компании	Не более 10 %

При определении критериев, по которым будут выстраиваться требования к аутсорсинговой компании и определяться стандарты их оценки,

организации необходимо отталкиваться от тех условий хозяйствования, в которых она развивается и от поставленных ею целей этого развития.

Зачастую организации рассматривают в качестве альтернативы лизингу и аутсорсингу персонала технологии аутстаффинга [45]. В данном случае имеется в виду ситуация, при которой выведенный за собственный штат персонал в дальнейшем используется организацией в форме лизинга персонала. В данной ситуации работодателю необходимо учитывать, что возможное ухудшение условий труда и предоставляемых гарантий работнику может провоцировать усложнение отношений с профсоюзами и иными общественными организациями.

Таблица 3.9 – Матрица определения условий аутсорсинга (пример)

Процесс	Характеристика	Порядок исполнения договора	Срок договора	Комиссионное вознаграждение	Критерии выполнения работы
Ведение бухгалтерского учета	Ведение операций по кассе, заработной плате, составление отчетности	Ежемесячно на основании акта приемки выполненных работ	1 год	14 %	Своевременное проведение всех операций, соответствие нормативным требованиям, отсутствие замечаний со стороны контролирующих органов

При принятии решения об использовании лизинга персонала необходимо:

- определить постоянные процессы;
- определить сезонные (временные) процессы;
- выбрать процессы, требующие перехода к лизингу;
- сформулировать стандарты реализации процессов, требующих перехода к лизингу;
- определить требования к профессиональным и личностным компетенциям необходимых сотрудников;
- определить критерии (требования) к рекрутинговой компании (опыт работы на рынке, деловая репутация и т.д.);
- структурировать условия договора, выбрать рекрутинговую компанию и заключить договор.

Ниже приведены примеры форм, которые целесообразно использовать при принятии решения об использовании лизинга персонала (таблицы 3.10.–3.11.).

Формулирование требований к лизинговой компании должно сопровождаться всесторонним анализом и учетом прежде всего такого фактора как опыт работы и гарантии сохранения конфиденциальности информации, к которой будет иметь доступ внешний работник.

Таблица 3.10. – Матрица формирования требований к лизингодателю (пример)

Критерий	Описание
опыт работы на рынке	не менее 3-х лет
число обслуживаемых фирм	не менее 15
процент вознаграждения	20 %
срок подбора сотрудника	2 – 4 дня
система безопасности	наличие специальной службы, обязательное тестирование работников, предоставление гарантий конфиденциальности
срок, на который может быть предоставлен сотрудник	7-9 месяцев

Таблица 3.11. – Матрица определения условий лизинга персонала (пример)

Работник	Характеристика	Численность	Срок	Оклад, руб.	Комиссионное вознаграждение	критерии выполнения работы
работник котельной	специальное образование, опыт работы с оборудованием не менее 3 лет, возраст до 40 лет	4 человека	7 мес.	450	20 %	отсутствие сбоев и аварий по вине исполнителя, соблюдение технологического режима

При принятии решения об укрупнении организации путем объединения нескольких предприятий необходимо:

- сформулировать критерии отбора предприятий для объединения;
- определить субъекты хозяйствования, которые будут объединены;
- определить все процессы, которые должны будут реализовываться на укрупненном предприятии, составить карту процессов;
- построить новую организационную структуру для укрупненного субъекта [27–А];
- сформировать штатное расписание для нового субъекта;

- разработать и утвердить процедуру проведения реорганизации;
- провести расчет экономического обоснования и при положительных результатах расчетов оформить все необходимые документы.

5. Оценка эффективности реализации выбранного способа оптимизации численности (достижение установленных в п. 3 критериев).

Недостатки, выявленные в ходе проведения исследования систем управления персоналом на отечественных предприятиях, позволили нам сформулировать несколько ключевых направлений, по которым целесообразно применять предложенные в данной работе технологии.

Очевидным выступает тот факт, что наиболее проблемным аспектом в данной деятельности является возможность проведения стартовой комплексной оценки потенциального кандидата на рабочее место. Объективным является и то, что конкретное предприятие не всегда в состоянии провести такую диагностику. В данном случае целесообразно, по нашему мнению, формировать единую структуру, которая позволяла бы при подборе работников на должности специалистов и руководителей применять современные технологии. Таким образом, можно говорить о необходимости внедрения технологий аутсорсинга при выполнении данной функции.

Использование подобных технологий позволит на уровне административно-управленческого персонала сократить вероятность ошибок при формировании коллектива работников. Подобранные таким образом руководители и специалисты предприятий смогут проводить более квалифицированный подбор работников в структурные подразделения, которыми они руководят.

Вторым проблемным направлением в системе управления персоналом организаций традиционно является развитие персонала, совершенствование которого возможно с помощью привлечения внешней организации. В предыдущем разделе нами был предложен механизм использования технологий аутсорсинга при совершенствовании системы развития персонала на предприятиях.

Третье наиболее слабое направление – оценка персонала. Оно также сопряжено с необходимостью применения внешней единой организации. В частности, такая организация могла бы оказывать услуги по проведению стартовой и периодической развернутой оценки персонала организации, в том числе с использованием методологии 360°-аттестации персонала, а также кадрового аудита. Это позволило бы руководству предприятий принимать решения в сфере управления человеческими ресурсами на основе

более объективной информации. Также это сделало возможным наладить работу по формированию кадрового резерва и планированию карьеры работников. Таким образом, в результате реформирования системы управления персоналом можно провести плановый переход в системе управления от жестких иерархических структур к гибким небольшим по размерам организациям, работающим на условиях полной окупаемости затрат.

Этап 7 – реализация проекта системы управления персоналом. Предполагает целенаправленное выполнение мероприятий, намеченных на предыдущем этапе. Здесь необходимо уделить внимание точности и своевременности выполнения заданий, а также вопросам вовлеченности всего персонала предприятия в процесс реализации проекта трансформации [102].

Мониторинг состояния системы управления персоналом на предприятиях основан на предлагаемой нами методике оценки эффективности функционирования системы управления персоналом. Следует отметить, что предлагаемая система мониторинга может применяться как в процессе формирования системы управления персоналом в соответствии с методологией ISO, так и в дальнейшем в ходе ее функционирования на предприятии.

В соответствии с предлагаемой методикой для проведения комплексной оценки состояния системы необходимо оценить ее по трем основным показателям: персонал, уровень эффективности использования методов управления персоналом и уровень эффективности реализации процессов управления персоналом на предприятии [9–А].

В основе системы мониторинга будет находиться совокупность индикаторов. Для выстраивания подобной системы, по нашему мнению, целесообразно отталкиваться от двух составляющих: развернутой системы показателей и предложенной нами модели функционирования системы управления персоналом с учетом критических точек [4–А].

Система мониторинга основана на показателях, характеризующих комплексную оценку коллектива предприятия. Данная система должна отвечать требованиям оперативности, простоты и достоверности. С данной точки зрения она может быть основана на максимум пяти показателях, выход которых за уровень естественных отклонений будет свидетельствовать о появлении отрицательных тенденций в системе управления персоналом.

На наш взгляд, данными показателями должны выступать результирующие параметры по показателю «Комплексная оценка коллектива предприятия». Таким образом, таблица мониторинга будет иметь следующий вид (таблица 3.12).

Таблица 3.12. – Форма для осуществления мониторинга состояния системы управления персоналом (пример*) [4–А]

Параметр мониторинга	Фактическое состояние (X_i)	Нормативное состояние ($X_i^{\text{норм}}$)	Отклонение (ΔX_i)	Мероприятие по результатам мониторинга
Коэффициент соответствия рабочих профилей работы предприятия (в %)	77,2	100	-22,8	усиление воздействия
Интегральный коэффициент использования рабочего времени (в %)	89,2	100	-10,8	поддержание системы в текущем состоянии
Коэффициент текучести (в %)	25,8	100	-74,2	разработка программы закрепления сотрудников
Уровень конфликтности (в %)	65,3	100	-34,7	усиление воздействия
Оценка результатов труда коллектива предприятия (в %)	64,1	100	-35,9	усиление воздействия

* В таблице приведены значения, полученные автором на основе текущей оценки системы управления персоналом предприятий Брестской области

Оптимальному состоянию системы управления персоналом соответствует отклонение по предлагаемым параметрам в пределах 10–15 %.

При оценке системы целесообразно отслеживать состояние данных индикаторов в режиме еженедельных оценок. В соответствии с теорией и практикой использования индикаторов для оценки состояния системы при выходе их значения за установленные пределы руководству предприятия необходимо провести комплексную развернутую оценку по всем параметрам с целью выявления причин отклонения.

Применение подобной системы может быть основано как на табличном, так и на графическом методе, а также на их комплексном использовании.

Ответственность за проведение мониторинга должна быть возложена на руководителей структурных подразделений, а обобщение результатов – на специалиста по управлению персоналом. Следует отметить, что по мере развития персонала организации и формирования эффективной системы управления персоналом возможно включение в систему мониторинга непосредствен-

но работников предприятия. При таком построении системы мониторинга будет проявляться элемент развития сопричастности персонала состоянию организации. Для построения более эффективной системы мониторинга целесообразно дополнение ее внедрением в организации системы управления по целям.

Этап 8 – оценка эффективности полученных результатов. Данный этап является наиболее сложным и неоднозначным, поскольку в настоящее время не существует единой, достоверной формализованной методики оценки эффективности реализуемых управленческих решений в сфере управления персоналом (подробный обзор существующих подходов представлен в разделе 2.1). В качестве методики оценки может быть использована методика оценки эффективности системы управления персоналом, применяемая на четвертом этапе.

Однако, несмотря на методологическую сложность решения проблемы оценки эффективности мероприятий по реформированию системы управления персоналом, современный аналитический и прогностический инструментарий позволяет проводить такие исследования. Так, например, с использованием регрессионных моделей можно оценить влияние изменения трудовых показателей на показатели эффективности деятельности предприятия. Оценку эффективности целесообразно дополнить использованием способов детерминированного факторного анализа, нормативного, балансового, а также расчетно-аналитического методов.

Нами предложена методология трансформации традиционной системы управления персоналом на предприятии в систему, соответствующую требованиям методологии ISO и способную повысить эффективность функционирования организации. Разработанная процедура трансформации нацелена на приведение существующей системы управления персоналом в соответствие тем условиям, которые были определены нами в разделах 3.1 и 3.2.

Оценивая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, следует учитывать не только повышение качества реализации отдельных функций в сфере управления человеческими ресурсами, но и сопутствующий эффект. В частности, помимо очевидного улучшения состояния системы управления персоналом на предприятиях, будет происходить развитие сотрудничества с научно-исследовательскими организациями, аутсорсинговыми компаниями и по остальным специальным функциям управления. Последнее позволяет говорить о том, что

предложенный нами методологический подход будет содействовать совершенствованию всей системы управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, внедрению инноваций.

При сравнении альтернативных вариантов построения системы управления персоналом следует отталкиваться от ее сущностного содержания и основной цели. Большинство отечественных организаций, решая задачу обеспечения эффективности своей деятельности, концентрируют внимание на минимизации затрат. Однако рост эффективности должен обеспечиваться, прежде всего, повышением выручки от реализации. Следовательно, первоочередной задачей должно стать создание условий для опережающего роста выручки над затратами. Таким образом, именно от удовлетворенности потребителя зависит эффективность деятельности предприятия. А потребитель в условиях выбора традиционно ориентируется на соотношение между ценой и качеством продукта.

Проведенный нами анализ финансовых аспектов деятельности отечественных субъектов хозяйствования на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь позволяет утверждать, что в Республике Беларусь проблема обеспечения прибыльной работы коммерческих предприятий продолжает стоять довольно остро [79]. Ключевую роль в оптимизации расходов отечественных предприятий должно играть поддержание эффективного функционирования системы управления персоналом.

Таким образом, можно говорить о целесообразности перехода к использованию современных инновационных технологий управления персоналом, поскольку это позволяет не только повышать качество производимой продукции (предоставляемых услуг), но и переходить к системе безубыточного функционирования. Использование данных технологий будет способствовать проведению эффективной численной адаптации персонала организаций.

Выводы:

Развитие современных отечественных предприятий требует не просто смены парадигм, но разработки конкретных моделей и организационных механизмов, способных повышать эффективность. В основе предложенного нами подхода к построению системы управления персоналом на предприятиях лежит методология ISO. В соответствии с разработанным подходом мы систематизировали требования к подсистеме управления персоналом как элементу системы управления предприятием: способность

системы определять компетентность персонала, способность обеспечивать подготовку персонала, способность оценивать результативность, осведомленность персонала, эффективная система документооборота, вовлеченность персонала. Соответствие данным требованиям позволяет не только выстраивать эффективную систему управления персоналом, но и обеспечивать рабочее состояние остальных элементов системы управления предприятием: маркетинг, закупки, реализация, производство, качество, финансы.

В соответствии с рассматриваемой методологией мы рекомендуем рассматривать систему управления персоналом на предприятиях, как совокупность следующих ключевых элементов: формирование персонала, развитие персонала, оценка персонала и обеспечение персонала необходимыми ресурсами. Данный подход, наложенный на общепринятую теорию менеджмента, лег в основу построения модели, которая увязывает между собой цели, задачи, уровни и элементы системы управления человеческими ресурсами на предприятии.

Дальнейшее исследование позволило сформулировать модель функционирования и развития системы управления персоналом в организации, органично встроенную в систему управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. В модели определены критические точки функционирования системы управления персоналом, отслеживание которых позволит субъекту хозяйствования оперативно реагировать на изменения как отрицательной, так и положительной направленности.

При рассмотрении возможности применения современных управленческих технологий в системе управления персоналом особое внимание должно уделяться прежде всего численной адаптации персонала к условиям хозяйственной деятельности предприятия. В частности, нами предлагается применение лизинга персонала, передачи части управленческих и производственных функций на аутсорсинг, использование возможности укрупнения предприятий путем реорганизации. В монографии представлены схемы реализации предлагаемых технологий, дана оценка целесообразности их применения с позиций эффективности деятельности организации.

Важным элементом системы управления персоналом выступает подсистема мотивации. В ходе проведенного исследования сформулирован методологический подход к формированию системы мотивации персонала на предприятии. Предлагаемая нами система основана на увязке текущей и перспективной мотивации и охватывает, как коллективные, так и индивидуальные стимулы.

Реализация разработанной нами модели системы управления персоналом возможна с использованием алгоритмической схемы формирования системы управления персоналом, определяющей функции, принципы, факторы влияния, методы построения, а также процедуру формирования системы управления персоналом на предприятии. Предлагаемая схема также основана на методологии ISO.

Таким образом, ключевыми направлениями совершенствования системы управления персоналом на современном этапе должны стать:

1) оптимизация численности персонала, которая нацелена, прежде всего, на снижение затрат и рост производительности труда работников за счет более эффективного использования кадрового потенциала организации в соответствии со стоящими перед ней задачами;

2) совершенствование системы мотивации персонала, целью которого должен стать рост производительности труда, снижение затрат, повышение качества производимой продукции (работ, услуг) и положительная динамика по показателю рентабельности персонала;

3) создание высокопроизводительных рабочих мест за счет модернизации производства, внедрения инновационных технологий;

4) использование компетентностного подхода в оценке персонала как носителя определенных компетенций, позволяющих обеспечивать текущую и перспективную эффективность организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная экономика развивается динамично и находится в период перехода к новому типу – цифровому. В этих условиях человеческий капитал становится важнейшей движущей силой этой трансформации. Проведенные исследования и полученные результаты позволили нам сформулировать модели и предложения по совершенствованию системы управления персоналом в организациях Республики Беларусь.

На основе проведенного анализа нами было сделано предположение о необходимости разработки модели системы управления персоналом, подходов выстраивания организационного механизма формирования модели на базе применения методологии стандартов ISO и процессного подхода, обеспечивающего эффективное развитие предприятия.

В качестве предпосылки эффективного развития мы предлагаем отечественным предприятиям использовать концептуальную модель системы управления персоналом. Анализ методологии стандартов ISO серии 9000 позволил нам сформулировать требования к управляемой и управляющей подсистемам системы управления персоналом и на этой основе построить модель, увязывающую цели, задачи, функции и уровни управления персоналом на предприятии. Впервые модель системы управления персоналом представлена не просто как перечень элементов, а как единство взаимосвязанных компонентов. Модель позволяет настраивать систему управления персоналом исходя из специфики конкретной организации. Для обеспечения эффективной деятельности и развития системы управления персоналом нами разработана модель функционирования последней, в основу которой положено управление по критическим точкам и отклонениям. Всего выделено 6 критических точек: руководство предприятия; соответствие целей и стратегий управления персоналом целям и стратегиям развития предприятия; соответствие организационного построения системы управления персоналом организационному построению предприятия; соответствие ресурсного обеспечения системы управления персоналом ресурсному обеспечению деятельности предприятия; соответствие тактического и оперативного уровней системы управления персоналом тактическому и оперативному управлению деятельности предприятия. Внутреннее содержание

системы управления персоналом на предприятии предполагает необходимость мониторинга состояния критических точек с целью поддержания процесса управления персоналом на надлежащем уровне.

Реализация предложенной модели предусматривает решение целого ряда вопросов, в том числе и связанных с численной адаптацией персонала. Для обеспечения последней нами предлагаются два варианта – либо укрупнение предприятий в многоотраслевые организации, либо переход к гибким формам (лизинг персонала, аутсорсинг). По предлагаемым направлениям были разработаны схемы их реализации.

По итогам проведенного исследования нами разработан методологический подход к формированию системы мотивации персонала, направленный не только на закрепление работника в организации (за счет использования перспективной мотивации), но и на обеспечение бездефектной работы. Была предложена система компонентов, направлений, а также сформулированы критерии и построены шкалы для оценки и стимулирования персонала предприятия.

Ключевым вопросом, который необходимо решать при смене управленческих парадигм, является поиск возможностей наиболее оптимальной трансформации. Нами предложен организационный механизм построения эффективной системы управления персоналом на предприятиях. Данный механизм позволяет провести переход к методологии ISO в системе управления персоналом, соответствует всем требованиям системы международных стандартов и ориентирован на целостность системы управления организацией. В процессе формирования организационного механизма была разработана алгоритмическая схема построения системы управления персоналом на предприятии, в которую логично введена методика оценки, предложенная и апробированная нами при исследовании состояния системы управления персоналом на предприятиях, а также изучены возможности формирования и использования системы мониторинга в процессе реформирования системы управления персоналом на предприятии. Предложена организационная схема управления системой менеджмента персонала с использованием потенциала научно-исследовательских и образовательных учреждений. При оценке эффективности моделей и подходов по совершенствованию системы управления персоналом учитывалось не только повышение качества реализации отдельных функций в сфере управления персоналом, но и сопутствующий социальный эффект.

Помимо очевидного улучшения состояния системы управления персоналом на предприятиях, предполагается развитие сотрудничества с научно-исследовательскими организациями, аутсорсинговыми компаниями и по остальным специальным функциям управления. Таким образом, можно говорить о том, что предложенный методологический подход нацелен на содействие развитию всей системы управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

В ходе проведенного нами исследования были раскрыты современные методологические подходы к изучению системы управления персоналом на предприятии. В результате был сделан вывод о необходимости построения системы оценки, основанной на количественных характеристиках и использующей методологию стандартов ISO. На современном этапе теория и практика выработала разнообразные подходы к классификации факторов влияния. В результате проведенного анализа были выделены три основных фактора, определяющих систему управления персоналом на предприятии: персонал предприятия, методы управления персоналом, применяемые на предприятии, и процессы управления персоналом, реализуемые на предприятии. На основе детального рассмотрения определенных нами факторов влияния была сформирована совокупность показателей оценки. Предлагаемая система базируется на использовании основных, дополнительных и вспомогательных показателей и выступает объективной основой методики оценки системы управления персоналом. Достоверность получаемых результатов может быть обеспечена качественным подбором и обработкой исходной информации с использованием способов группировки. Сформированный нами методологический подход к работе с информацией в процессе оценки системы управления персоналом позволяет, с одной стороны, проводить группировку источников информации по основным информационным блокам, а с другой – обеспечивать достаточный уровень надежности результатов оценки.

Безусловно, многие вопросы, в том числе формирование виртуальных офисов и команд, управление гибкими транснациональными структурами и т.д., практически не затронуты нами в данной работе. Тем не менее переход к цифровым технологиям ведения бизнеса невозможен без изменения подходов к управлению людьми в организации. Именно на поиске новых организационных механизмов должна сконцентрироваться отечественная теория и практика управления человеческим капиталом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Список использованных источников

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / В. И. Стражев [и др.] ; под общ. ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. – Изд. 7-е, испр. – Минск : Выш. шк., 2008. – 527 с.
2. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : Инфра-М, 2017. – 332 с.
3. Апенько, С. Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технология их реализации : монография / С. Н. Апенько. – М. : Информ-Знание, 2004. – 300 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. И. Малкова. – СПб. : Питер, 2018. – 832 с.
5. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
6. Бабосов, Е. М. Социальное управление : учеб. пособие / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2008. – 432 с.
7. Бабосов, Е. М. Социология управления : учеб. пособие для вузов / Е. М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2010. – 272 с.
8. Бабурин, А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грыззенкова // Кадровик. – 2010. – № 8. – С. 24–29.
9. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2014. – 381 с.
10. Баландина Т. М. Социология управления : учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению подгот. 39.03.01 «Социология» / Т. М. Баландина. ; Сарат. соц.-экон. ин-т РЭУ им. Г. В. Плеханова. – Саратов, 2016. – 224 с.
11. Басовский, Л. Е. Управление качеством : учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М. : Инфра-М, 2005. – 212 с.
12. Белохвостов, В. М. Наша основная цель – повышение эффективности и надежности функционирования жилищно-коммунального хозяйства / В. М. Белохвостов // Проблемы упр. – 2008. – № 3 (28). – С. 58–59.

13. Беяцкый, Н. П. Качество труда менеджера / Н. П. Беяцкый // Научные труды Белорусского государственного экономического университета : юбилейн. сб. – Минск : БГЭУ, 2013. – Вып. 6. – С. 29–33.
14. Беяцкый, Н. П. Менеджмент цифровой эпохи / Н. П. Беяцкый // Проблемы упр. – 2012. – № 1 (42). – С. 119–122.
15. Беяцкый, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беяцкый. – Минск : Современ. шк., 2010. – 448 с.
16. Богатырёва, В. В. Финансовое управление воспроизводством человеческого капитала в инновационной экономике: теория, методология, моделирование / В. В. Богатырёва. – Новополоцк : ПГУ, 2013. – 400 с.
17. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
18. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 380 с.
19. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
20. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский – Минск : БГЭУ, 2016. – 308 с.
21. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби : Проспект, 2011. – 688 с.
22. Ветошкина, Т. Формирование менеджмента качества персонала / Т. Ветошкина // Кадровик. – 2010. – №1. – С. 42–47.
23. Витке, Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: очерки по социологии научной организации труда и управления / Н. А. Витке. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во НКРКИ СССР, 1925. – 250 с.
24. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 147 с.
25. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий. – Минск : Право и экономика, 2004. – 396 с.
26. Вязигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
27. Гастев, А. К. Как надо работать / А. К. Гастев ; Пермский Губполитпросвет. – Пермь : Изд-во Перм. Губерн. Упр., 1921. – 17 с.
28. Головачев, А. С. Интегральный подход к оценке экономической эффективности организации / А. С. Головачев // Экономика и упр. – 2014. – № 3 (39). – С. 4–8.
29. Головачев, А. С. Организация, нормирование и оплата труда. / А. С. Головачев. – М. : Новое знание, 2005. – 539 с.
30. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2015. – 464 с.

31. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 7 дек. 1998 г., № 218-З : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 30.12.2015 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
32. Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация / В. Грачев // Кадровик. – 2010. – № 5. – С. 36–50.
33. Гребень, В. А. Пути усиления производственного эффекта социального капитала Республики Беларусь / В. А. Гребень, С. Ю. Солодовников // Управление в социальных и экономических системах : материалы XXIII междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15 мая 2014 г. / редкол.: Н. В. Суша [и др.] ; Минск. ин-т упр. – Минск, 2014. – С. 173–175.
34. Громова, О. Н. Стратегия управления персоналом организации / О. Н. Громова. – СПб. : Питер, 2007. – 150 с.
35. Гуленко, В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителей / В. В. Гуленко. – М. : Астрель, 2003. – 282 с.
36. Диденко, Д. В. Интеллектуалоемкая экономика: человеческий капитал в российском и мировом социально-экономическом развитии : монография. – СПб.: Алетей, 2015. – 408 с.
37. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитриенко. – Киев : МАУП, 2006. – 752 с.
38. Добрынин, А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования : монография / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – СПб. : Наука, 1999. – 309 с.
39. Долин, А. Ю. Кадровый аудит : курс лекций / А. Ю. Долин. – Рязань : Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2011. – 96 с.
40. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. / П. Ф. Друкер ; – М. : Вильямс, 2000. – 398 с. : ил.
41. Дубина, И. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики : монография / И. Н. Дубина. – М. : Академия, 2009. – 374 с.
42. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая кн., 1998. – 232 с.
43. Завьялова, Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова // Вестн. СПбУ, Сер. 8. Менеджмент. – 2012. – Вып. 2. – С. 78–106.

44. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием / Л. Н. Зайцев. – М. : Инфра-М, 2010. – 455 с.
45. Иванова-Швец, Л. Перспективы аутплейсмента в России / Л. Иванова-Швец // Кадровик. – 2011. – № 1. – С. 159–164.
46. Ильин, А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2010. – 700 с.
47. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 383 с.
48. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
49. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В. И. Кнорринг. – М. : НОРМА, 2007. – 528 с.
50. Кокин, Ю. П. Современная экономика труда : монография / Ю. П. Кокин ; под. ред. В. В. Куликова. – М. : Финтрастинформ, 2001. – 188 с.
51. Колпаков, В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Киев : МАУП, 2011. – 752 с.
52. Конституция Республики Беларусь 1994 года : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
53. Корешков, В. Н. Качество как фактор конкурентоспособности национальной экономики / В. Н. Корешков // Проблемы упр. – 2010. – № 3 (36). – С. 21–32.
54. Корзун, Е. Д. Особенности и тенденции развития аутсорсинга наукоемких высокотехнологичных услуг / Е. Д. Корзун // Вестн. БГЭУ. – 2014. – № 2 (103). – С. 12–18.
55. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс. / Ф. Котлер., К. Л. Келлер. – Изд. 3-е. – СПб. : Питер, 2010. – 480 с.
56. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. – 2010. – № 12. – С. 44–50.
57. Кочеткова, А. И. Организационное поведение: моделирование внутренних сред организаций с заданными параметрами / А. И. Кочеткова. – М. : Мэйлер, 2009. – 286 с.
58. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 488 с.
59. Кристиневич, С. А. Воспроизводство человеческого капитала в Республике Беларусь: институциональный аспект / С. А. Кристиневич // Тр. Минск. ин-та упр. – 2009. – № 2 (10). – С. 110–117.

60. Кристиневич, С. А. Формирование рыночного потенциала институтов развития человеческого капитала / С. А. Кристиневич // Экон. бюл. – 2011. – № 4. – С. 48–56.
61. Крум, Э. В. Экономика предприятия / Э. В. Крум, Т. В. Елецких. – Минск : Выш. шк., 2005. – 318 с.
62. Куликов, Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов. – М. : Экономика, 2000. – 247 с.
63. Лебедева, С. Н. Регулирование оплаты труда в условиях экономической трансформации: методология и индикаторы / С. Н. Лебедева // Проблемы упр. – 2014. – № 2 (51). – С. 78–81.
64. Логачев, В. «Интеллектуальный капитал» с позиции трудовой теории стоимости / В. Логачев, Е. Жернов // Экономист. – 2006. – № 9. – С. 36–41.
65. Лукашенко, А. Г. Мир и развитие [Электронный ресурс] : послание Президента к белорус. народу и Нац. собр., 29 апр. 2015 г. / А. Г. Лукашенко // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.
66. Лукашенко, А. Г. От уверенного старта – к успеху нового пятилетия [Электронный ресурс] : послание Президента к белорус. народу и Нац. собр., 21 апр. 2016 г. / А. Г. Лукашенко // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
67. Лутохина, Э. А. Типология труда в Новой экономике: «конец труда» или его начало? : монография / Э. А. Лутохина. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 277 с.
68. Любушин, Н. П. Экономический анализ : учебник / Н. П. Любушин. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2010. – 576 с.
69. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 375 с.
70. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2009. – 312 с.
71. Маслова, В. М. Управление персоналом : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / В. М. Маслова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 492 с.
72. Маслоу, А. Мотивация и личность : пер. с англ. / А. Маслоу. – СПб : Евразия, 1999. – 478 с.
73. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
74. Молодчик, А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание / А. В. Молодчик. – М. : Высш. шк. экономики, 2005. – 296 с.

75. Морова, А. П. Переход к новой модели социальной политики в Республике Беларусь: итоги и перспективы / А. П. Морова // Проблемы упр. – 2010. – № 4 (37). – С. 35–42.

76. Морозевич, А. Н. Организационное строение систем управления социально-экономическими объектами / А. Н. Морозевич // Проблемы упр. – 2011. – № 4 (41). – С. 53–60.

77. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

78. Мясова, Е. В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. В. Мясова ; ИЦГГУ. – М., 2001. – 28 с.

79. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by/>. – Дата доступа: 21.04.2017.

80. Никитенко, П. Г. Социально-экономические системы Беларуси и России: эволюция и перспективы / П. Г. Никитенко, С. Ю. Солодовников. – Минск : Белорус. думка, 2008. – 518 с.

81. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

82. О де бюрократизации государственного аппарата и повышении качества обеспечения жизнедеятельности населения [Электронный ресурс] Директива Президента Респ. Беларусь от 27 дек. 2006 г. № 2 «»: в ред. Указа № 135 от 23 марта 2015 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

83. О мерах по повышению эффективности социально-экономического комплекса Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 23 февр. 2016 г., № 78 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

84. О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 06.10.2006 г., № 604 [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 4 янв. 2007 г., № 32 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.

85. Оперативное управление производством средних и малых предприятий / Н. В. Борсук [и др.] ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2006. – 269 с.

86. Парамонова, И. С. Анализ конкурентных преимуществ использования аутсорсинга малыми инновационными предприятиями /

И. С. Парамонова, М.В. Цвирко // Проблемы упр. – 2014. – № 3 (52). – С. 86–90.

87. Петрович, М. В. Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : Амалфея, 2013. – 482 с.

88. Процессы управления микроэкономическими системами / О. А. Высоцкий [и др.] ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2005. – 259 с.

89. Пушкарев, Н. Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт : учеб. пособие / Н. Ф. Пушкарев. – М. : Рос. экон. академия им. Г.В. Плеханова, 1996. – 298 с.

90. Резник, С. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 572 с.

91. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : учеб. пособ. / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 639 с.

92. Рожков, О. В. Гибкие системы оплаты труда / О. В. Рожков // Вестн. БГЭУ. – 2014. – № 3 (104). – С. 21–28.

93. Розова, Н. К. Управление качеством / Н. К. Розова. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с. : ил.

94. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.

95. Седегов, Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : Тэхналогія ; Изд-во БГЭУ, 1997. – 178 с.

96. Седегов, Р. С. Управление персоналом: курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 174 с.

97. Сергеевич, Т. В. Теоретико-методологические основы исследования взаимосвязи теории трудовой мотивации и динамики трудовых отношений / Т. В. Сергеевич, С. Ю. Солодовников // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. – 2016. – № 5. – С. 12–16.

98. Сидунова, Г. И. Кадровая политика в условиях кризиса: инновационный подход : учеб. пособие / Г. И. Сидунова. – М. : РПК Политехник, 2004. – 230 с.

99. Слободский, А. Л. Персонал предприятий в трансформирующейся экономике / А. Л. Слободский. – СПб. : Ун-т экономики и финансов, 1997. – 122 с.

100. Служба управления персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов [и др.]. – М. : КноРус, 2010. – 418 с.

101. Солодовников, С. Ю. Проблемы и перспективы развития социального потенциала в Республике Беларусь / С. Ю. Солодовников // Проблемы упр. – 2012. – № 2. – С. 95–98

102. Солодовников, С. Ю. Эвристический потенциал использования категории «социальный капитал» при моделировании социально-экономических процессов / С.Ю. Солодовников // Управление в социальных и экономических системах : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2–6 июня 2008 г. / Минск. ин-т упр. ; редкол.: Н. В. Суша [и др.]. – Минск, 2008. – С. 6–8.

103. Социология управления : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования / А. Ф. Борисов [и др.] ; под ред. А. Ф. Борисова. – М. : Академия, 2014. – 304 с.

104. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. : ил.

105. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2008. – 624 с.

106. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Дж. Стредвик ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.

107. Стрельбицкий, С. Д. Администратор: Этюд из проблем научной организации труда / С. Д. Стрельбицкий ; предисл. проф. В. Монича. – Харьков : Пролетарий, 1923. – 36 с.

108. Тейлор, Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор // Управление – это наука и искусство // А. Файоль [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

109. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.

110. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

111. Управление персоналом и человеческий капитал современной России : коллектив. монография / под ред. О. Я. Гелиха, В. П. Соломина, Г. Л. Тульчинского. – СПб. : Кн. Дом, 2011. – 416 с.

112. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М. : Республика, 1992. – 351 с.

113. Фатхутдинов, Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов – Изд. 2-е. – М. : ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1997. – 352 с.

114. Холл, Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл – СПб. : Питер, 2001. – 512 с. : ил.

115. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации : монография / С. А. Шапиро. – М. : РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2011. – 152 с.

116. Шекшня, С. В. Планирование персонала и прием на работу / С. В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2008. – 432 с.
117. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Интел-Синтез, 2002. – 368 с.
118. Щёткина, М. А. Нормирование труда – основа эффективной работы организации / М. А. Щёткина // Проблемы упр. – 2015. – № 1 (54). – С. 36–39.
119. Щёткина, М. А. Качество жизни – в центре внимания / М. А. Щёткина // Проблемы упр. – 2010. – № 1 (34). – С. 4–8.
120. Экономика и рынок труда : учеб. пособие / А. С. Головачёв [и др.] ; под общ. ред. А. С. Головачёва. – Минск. : Выш. шк., 1994. – 245 с.
121. Экономика и социология труда : учеб. пособие / под ред. Н. Н. Абакумова [и др.]. – Новосибирск : Новосиб. гос. акад. экономики и упр., 1998. – 228 с.
122. Экономика предприятия : учебник / под ред. проф. Н. А. Сафронова. – М. : Юрист, 1998. – 584 с.
123. Ясников, Г. Е. Интеллектуальный капитал предприятия и его оценка / Г. Е. Ясников // Научные труды Белорусского государственного экономического университета : юбилейный сб. – Минск : БГЭУ, 2013. – Вып. 6. – С. 462–468.
124. Becker, Gary S. Human Capital / Gary S. Becker. – New York : Columbia University Press, 1964. – 187 p.
125. Becker, G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G.S. Becker. – New York : National Bureau of Economic Research, 1994. – 416 p.
126. Edvinsson, L. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain power / L. Edvinsson, M. Malone. – New York : Harper Business, 1997. – 225 p.

Список публикаций автора

- 1–А. Варакулина, М. В. Инновационные технологии управления персоналом и необходимость их применения в организациях жилищно-коммунального хозяйства / М. В. Варакулина // Весн. Брэсц. ун-та. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2011. – № 2. – С. 72–80.
- 2–А. Варакулина, М. В. Использование кластерной модели как фактор повышения эффективности управления персоналом в системе жилищно-коммунального хозяйства / М. В. Варакулина // Перспективные направления развития региональной экономики : сб. материалов II межвуз. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, Брест,

24 мая 2012 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: Д. А. Петрукович [и др.]. – Брест : БрГУ, 2013. – С. 175–176.

3–А. Варакулина, М. В. Качество жилищно-коммунальных услуг: понятие и требования / М. В. Варакулина // Перспективные направления развития региональной экономики : сб. материалов III Респ. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, Брест, 24 мая 2013 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: Д. А. Петрукович [и др.]. – Брест : БрГУ, 2013. – С. 31–33.

4–А. Варакулина, М. В. Методика мониторинга текущего состояния системы управления персоналом на предприятиях системы ЖКХ / М. В. Варакулина // Проблемы экономики и управления в условиях инновационного развития Республики Беларусь : материалы респ. науч.-практ. конф., Брест, 28–29 мая 2009 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: М. Э. Чесновский [и др.]. – Брест : БрГУ, 2009. – С. 216–219.

5–А. Варакулина, М. В. Модель системы управления персоналом на предприятии ЖКХ / М. В. Варакулина // Проблемы экономики и управления в условиях инновационного развития Республики Беларусь : материалы респ. науч.-практ. конф., Брест, 28–29 мая 2009 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: М. Э. Чесновский [и др.]. – Брест : БрГУ, 2009. – С. 219–222.

6–А. Варакулина, М. В. Модель эффективного функционирования системы управления персоналом на предприятиях системы жилищно-коммунального хозяйства / М. В. Варакулина // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 мая 2009 г. : в 2 т. / БГЭУ ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2009. – Т. 1. – С. 162–164.

7–А. Варакулина, М. В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности работы предприятий системы жилищно-коммунального хозяйства / М. В. Варакулина // Перспективные направления развития региональной экономики : сб. материалов IV межвуз. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, Брест, 24 мая 2014 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: Д. А. Петрукович [и др.]. – Брест : БрГУ, 2014. – С. 16–18.

8–А. Варакулина, М. В. Оптимизация численности персонала как ключевой фактор обеспечения эффективности деятельности субъектов малого предпринимательства / М. В. Варакулина. // Актуальные проблемы национальной экономики : сб. материалов регион. науч.-практ. конф., Брест, 22 марта 2017 г. / Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина ; под общ. ред. Т.С. Силук. – Брест : БрГУ, 2017. – С. 98–100.

9–А. Варакулина, М. В. Оценка системы управления персоналом на предприятии: теоретико-методологический аспект / М.В. Варакуліна // Вучон. зап. БрДУ імя А. С. Пушкіна. – 2017. – Ч. 1, вып. 13. – С. 231–238.

10–А. Варакулина, М. В. Построение системы управления персоналом на предприятии жилищно-коммунального хозяйства: принципы, методы, факторы, этапы / М. В. Варакулина // Весн. Брэсц. ун-та. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2012. – № 1. – С. 117–125.

11–А. Варакулина, М. В. Проблемы управления персоналом на предприятиях ЖКХ Брестской области / М. В. Варакулина // Проблемы экономики и управления в условиях инновационного развития Республики Беларусь : материалы респ. науч.-практ. конф., Брест, 28–29 мая 2009 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: М. Э. Чесновский [и др.]. – Брест : БрГУ, 2009. – С. 222–225.

12–А. Варакулина, М. В. Система управления персоналом на предприятиях ЖКХ / М. В. Варакулина // Перспективные направления развития региональной экономики : сб. материалов межвуз. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, Брест, 28 мая 2011 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: Т. А. Горупа [и др.]. – Брест : БрГУ, 2012. – С. 19–21.

13–А. Варакулина, М. В. Состояние и направления развития жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / М. В. Варакулина // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. ст. IV Междунар. науч. конф., Брест, 25–26 апр. 2013 г. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: А. М. Омелянюк (отв. ред.) [и др.]. – Брест : Альтернатива, 2013. – С. 116–118.

14–А. Варакулина, М. В. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / М. В. Варакулина, О. В. Дмитрачкова ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2011. – 198 с.

15–А. Варакулина, М. В. Управление персоналом в системе обеспечения эффективного функционирования коммерческой организации / М. В. Варакулина, В. Л. Ключня. // Вестн. Полоц. ун-та. Серия Д. Экон. и юрид. науки. – 2017. – № 14. – С. 2–7.

16–А. Варакулина, М. В. Управление персоналом и инновационность / М. В. Варакулина // Правовое обеспечение современного экономического правосудия – основа устойчивого инновационного развития общества : материалы междунар. науч.-практ. конф., Брест, 11–12 мая 2007 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: С. М. Кулак (отв. ред.) [и др.]. – Брест : Альтернатива, 2007. – С. 203–204.

17–А. Варакулина, М. В. Управление персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Брестской области: проблемы и пер-

спективы / М.В. Варакулина // Весн. Брэсц. ун-а. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2009. – № 4 (39). – С. 42–49.

18–А. Варакулина, М. В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях ЖКХ / М. В. Варакулина // Конкурентоспособность национальной экономики : материалы науч. конф., Брест, 25 нояб. 2010 г. / Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина ; редкол.: Н. В. Борсук [и др.]. – Брест : БрГУ, 2010. – С. 28–29.

19–А. Варакулина, М. В. Кластерная модель в системе жилищно-коммунального хозяйства / М. В. Варакулина // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. ст. III Междунар. науч. конф., Брест, 26–28 апр. 2012 г. / Брест. гос. техн. ун-т ; редкол.: А. М. Омелянюк (отв. ред.) [и др.]. – Брест : Изд-во БрГТУ, 2012. – С. 221–223.

20–А. Варакулина, М. В. Применение технологии аутсорсинга в организациях жилищно-коммунального хозяйства / М. В. Варакулина // Актуальные проблемы экономики и права : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Барановичи, 26–27 апр. 2012 г. / Респ. Беларусь, УО «Баранович. гос. ун-т», Фак. экономики и права ; редкол.: В. А. Безуглая (гл. ред.) [и др.]. – Барановичи : РИО БарГУ, 2012. – С. 121–123.

21–А. Варакулина, М. В. Система управления человеческими ресурсами современной организации: подходы к преодолению противоречий / М. В. Варакулина, В. Л. Ключня // Стратегические направления социально-экономического и финансового обеспечения развития национальной экономики : материалы II-й Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27–28 сент. 2018 г. / редкол.: В.В. Пузиков [и др.]. – Минск : Право и экономика, 2018. – 330 с. – С. 253–255.

22–А. Варакулина, М.В. Показатели оценки эффективности системы управления персоналом на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / М. В. Варакулина // Весн. Брэсц. ун-та. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2010. – № 2. – С. 121–129.

23–А. Варакулина, М.В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства: организационный и функциональный аспекты / М. В. Варакулина, В. Л. Ключня // Вестн. Полоц. ун-та. Серия Д. Экон. и юрид. науки. – 2018. – № 13. – С. 40–45.

24–А. Ключня, В. Л. Зарубежный опыт организации управления предприятиями жилищно-коммунальной сферы и перспективы его использования в Республике Беларусь / В. Л. Ключня, М. В. Варакулина // Вучон. зап. БрДУ імя А. С. Пушкіна. – 2015. – Ч. 1, вып. 10. – С. 186–192.

25–А. Ключня, В. Л. Парадигмы науки управления персоналом: становление и направления развития / В. Л. Ключня, М. В. Варакулина //

Вестн. БГУ. Сер. 3, История. Философия. Психология. Политология. Социология. Экономика. Право. – 2013. – № 1. – С. 46–50.

26–А. Клюня, В. Л. Перспективы использования кластерного подхода в системе жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / В. Л. Клюня, М. В. Варакулина // Вестн. БГУ. Сер. 3, История. Философия. Психология. Политология. Социология. Экономика. Право. – 2014. – № 3. – С. 75–80.

27–А. Клюня, В. Л. Управление персоналом в системе обеспечения эффективного функционирования коммерческой организации / В. Л. Клюня, М. В. Варакулина // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. – 2017. – № 14. – С. 2–7.

28–А. Клюня, В. Л. Система стимулирования персонала в организациях жилищно-коммунального хозяйства / В. Л. Клюня, М. В. Варакулина // Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования : материалы междунар. науч.-практ. конф., Новополоцк, 23–24 окт. 2014 г. / УО «Полоц. гос. ун-т» ; редкол.: И. В. Зенькова (гл. ред.) [и др.]. – Новополоцк : РИО ПГУ, 2014. – С. 228–232.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А. – Расчет выборки при проведении оценки системы управления персоналом на предприятиях

Вид выборки	Формула расчета	Значение
Количество предприятий для проведения анализа	$n = N \times d_{тр}$ <p>n – объем выборки; N – общее количество предприятий в регионе (генеральная совокупность); $d_{тр}$ – требуемая доля предприятий для проведения исследования¹</p>	$n = 24 \times 0,5 = 12$ (предприятий)
Число работников предприятий для проведения опроса	$n = \frac{Z^2 \times pq}{e^2}$ <p>n – объем выборки; Z – нормированное отклонение²; p – найденная вариация для выборки (принимаем наибольшее значение вариации равное 50%); $q = 100-p$; e – допустимая ошибка (принимаем значение допустимой ошибки 10 %).</p>	$n = \frac{1,96^2 (50 \times 50)}{10^2} = 96$ (человек)

¹ Принята на уровне 0,5.

² Определялось исходя из выбранного уровня достоверности (табличное значение, в данном исследовании уровень доверительной вероятности принимается равным 95 %, значит значение нормированного отклонение равно 1,96).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пример расчета показателей оценки системы управления персоналом¹

Таблица Б.1 – Расчет параметра «Комплексная оценка эффективности руководства» на предприятии (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
1	2	3
Численность среднесписочная (план)	человек	418
Численность среднесписочная (факт)	человек	423
Численность руководителей по плану	человек	50
Фактическая численность руководителей, в том числе	человек	51
с высшим образованием	человек	28
со средним специальным образованием	человек	23
Фактический средний стаж работы руководителей на руководящих должностях	лет	3,6
Средний стаж работы руководителей на руководящих должностях по нормативу	лет	5,7
Численность руководителей, повысивших свой уровень образования (в любой форме) за год	человек	17
Численность руководителей, проработавших весь год	человек	48
Численность линейных руководителей (план)	человек	42
Численность функциональных руководителей (план)	человек	8
Численность линейных руководителей (факт)	человек	43
Численность функциональных руководителей (факт)	человек	8
Удельный вес линейных руководителей	%	84,31372549
Удельный вес функциональных руководителей	%	35,4
Прибыль организации (план)	тыс. руб	2,5
Прибыль организации (факт)	тыс. руб	2,4
Объем производства (план)	тыс. руб	62600
Объем производства (факт)	тыс. руб	59610,6
Удельный вес забракованной продукции	%	3
Объем производства, зачтенный в план по ритмичности	тыс. руб	55570,4
Уровень образования	%	100
Стаж работы на руководящих должностях	%	63,15789474
Коэффициент роста уровня образования	%	33,33333333
<i>Комплексная оценка по качественному критерию</i>	%	<i>65,49707602</i>
Индекс численности	%	102
Индекс изменения руководящего состава	%	95,78338567
Коэффициент постоянства	%	94,11764706
<i>Комплексная оценка по количественному критерию</i>	%	<i>97,30034424</i>
Уровень коэффициента рентабельности персонала	%	94,86524823

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
Уровень производительности труда	%	94,09901434
Уровень брака	%	97
Коэффициент ритмичности производства	%	88,7706070 3
<i>Комплексная оценка результатов труда</i>	%	93,6837174
Комплексная оценка эффективности руководства	%	85,4937125 6

¹ *Источник:* собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.2 – Расчет параметра «Комплексная оценка эффективности специалистов» на предприятии (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
Численность среднесписочная (план)	человек	730
Численность среднесписочная (факт)	человек	762
Численность специалистов по плану	человек	87
Фактическая численность специалистов	человек	88
в том числе		
с высшим образованием	человек	48
со средним специальным образованием	человек	40
Фактический средний стаж работы в занимаемой должности	лет	4,7
Средний стаж работы в занимаемой должности по нормативу	лет	5,7
Численность специалистов, повысивших свой уровень образования (в любой форме) за год	человек	22
Численность специалистов, проработавших весь год	человек	86
Прибыль организации (план)	тыс. руб	87
Прибыль организации (факт)	тыс. руб	88
Объем производства (план)	тыс. руб	38550
Объем производства (факт)	тыс. руб	39142
Удельный вес забракованной продукции	%	3
Объем производства, зачтенный в план по ритмичности	тыс. руб	37550
Уровень образования	%	100
Стаж работы на должностях	%	82,45614035
Коэффициент роста уровня образования	%	25
<i>Комплексная оценка по качественному критерию</i>	%	<i>69,15204678</i>
Индекс численности	%	101,1494253
Индекс изменения состава	%	95,78338567
Коэффициент постоянства	%	97,72727273
<i>Комплексная оценка по количественному критерию</i>	%	<i>98,22002789</i>
Уровень коэффициента рентабельности персонала	%	96,90168039
Уровень производительности труда	%	97,2717029
Уровень брака	%	97
Коэффициент ритмичности производства	%	97,40596628
<i>Комплексная оценка результатов труда</i>	%	<i>97,14483739</i>
Комплексная оценка эффективности специалистов	%	88,17230402

¹ Источник: собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.3 – Расчет параметра «Комплексная оценка коллектива» на предприятии (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
Численность среднесписочная (план)	человек	730
Численность среднесписочная (факт)	человек	762
Численность уволенных по причинам текучести	человек	13
Фактический фонд рабочего времени	тыс. человеко-часов	1352,8
Плановый фонд рабочего времени	тыс. человеко-часов	1363,416
Годовой объем производства (факт)	тыс. руб.	39142
Годовой объем производства (план)	тыс. руб.	38550
Выработка на одного работника (план)	тыс. руб.	52,80821918
Выработка на одного работника (факт)	тыс. руб.	51,36745407
Количество деструктивных конфликтов		21
Коэффициент соответствия работников профилю работы предприятия	%	86,88136751
Интегральный коэффициент использования рабочего времени	%	99,22136751
Параметр текучести кадров	%	98,29396325
Уровень конфликтности	%	97,24409449
Результаты труда коллектива предприятия	%	97,2717029
Комплексная оценка коллектива	%	95,78249913

¹ Источник: собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.4 – Расчет параметра «Уровень реализации административных методов управления» на предприятии (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
1	2	3
Численность среднесписочная (план)	человек	730
Численность среднесписочная (факт)	человек	762
Численность уволенных по плану	человек	5
в том числе по причинам текучести	человек	0
Численность работников, проработавших целый год	человек	693
Время, в течение которого рабочие места пребывали вакантными	человеко-часов	720
Численность уволенных по отчету	человек	18
в том числе по причинам текучести	человек	13
Численность работников, к которым были применены меры за нарушения трудовой дисциплины	человек	25
Количество прогулов	человеко-дней	7
Внутрисменные потери рабочего времени по вине исполнителей	человеко-часов	10616
Количество нарушений установленной технологии	единиц	25
Общий фонд рабочего времени	человеко-дней	182536
Общий фонд рабочего времени	тыс. человеко-часов	1352,8
Количество выявленных нарушений правил техники безопасности	единиц	13
Среднемесячный объем производства (план)	тыс. руб.	3212,5
Среднемесячный объем производства (факт)	тыс. руб.	3261,83333
Годовой объем производства (план)	млн. руб.	38550
Годовой объем производства (факт)	тыс. руб.	39142
Удельный вес забракованной продукции	%	3
Уровень выполнения оперативных производственных планов	%	100
Уровень выполнения тактических планов	%	100
Уровень соблюдения правил техники безопасности и охраны труда	%	98,29396325
<i>Уровень производственной дисциплины</i>	%	<i>99,4313211</i>
Уровень брака	%	97
Процент выявленных случаев отклонений от установленной технологии	%	96,7191601
<i>Уровень технологической дисциплины</i>	%	<i>96,8595801</i>

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
Уровень потерь рабочего времени по вине исполнителей	%	99,2152572
Удельный вес прогулов в общем фонде рабочего времени	%	99,9961651
Удельный вес работников, к которым были применены меры взыскания за нарушения трудовой дисциплин	%	96,7191601
<i>Уровень трудовой дисциплины</i>	%	98,6435275
Коэффициент постоянства	%	90,9448819
Параметр текучести кадров	%	98,2939633
Среднее время пребывания рабочего места вакантным	%	99,9467771
<i>Комплексная оценка подбора и расстановки кадров на предприятии</i>	%	96,3952074
Уровень реализации административных методов управления	%	97,8324090

¹ *Источник:* собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.5 – Расчет параметра «Уровень реализации экономических методов управления» (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
1	2	3
Начисленная заработная плата	тыс. руб.	15542
Задолженность по заработной плате	тыс. руб.	0
Численность среднесписочная (факт)	человек	423
Численность среднесписочная (план)	человек	418
Темп роста годовой выработки (факт)	коэффициент	1,89
Темп роста годовой выработки (план)	коэффициент	1,25
Темп роста среднемесячной заработной платы (план)	коэффициент	1,15
Темп роста среднемесячной заработной платы (факт)	коэффициент	2,12
Фонд заработной платы (факт)	тыс. руб.	15542
Фонд заработной платы (план)	тыс. руб.	12932,48
Прибыль (факт)	тыс. руб.	2,4
Прибыль (план)	тыс. руб.	2,5
Численность работников, удовлетворенных оплатой труда	человек	376
Количество рабочих мест с удовлетворительным обслуживанием	единиц	334
Технически обоснованная трудоемкость	человеко-часов	726455
Нормативная трудоемкость	человеко-часов	818911
Фонд рабочего времени (факт)	человеко-часов	817676
Фонд рабочего времени (план)	человеко-часов	824911
Объем производства (факт)	тыс. руб.	59610,6
Объем производства (нормативный)	тыс. руб.	75348,8
Коэффициент опережения (план)	коэффициент	1,09
Коэффициент опережения (факт)	коэффициент	0,89
Рентабельность персонала в год (факт)	руб.	5,67
Рентабельность персонала в год (план)	руб.	5,98
Прибыль на рубль заработной платы (факт)	%	0,01544203
Прибыль на рубль заработной платы (план)	%	0,01933117
Уровень задолженности по заработной плате	%	100,00
Коэффициент удовлетворенности оплатой труда	%	88,8888889
Коэффициент выполнения соотношения между темпами роста производительности труда и заработной платы	%	82,2344488
Уровень заработной платы сотрудников	%	83,2098829

<i>Эффективность использования фонда заработной платы</i>	%	84,7777402
Уровень выполнения норм времени	%	99,1229357
Уровень выполнения норм выработки	%	79,1128724
Коэффициент обслуживания рабочих мест	%	78,9598109
Коэффициент разделения труда	%	73,7773357
Внедрения технически обоснованных норм	%	88,7098842
<i>Эффективность системы нормирования труда</i>	%	83,9365678
Уровень выполнения плана по численности персонала	%	100
Уровень выполнения плана по заработной плате	%	100
Уровень выполнения плана по рентабельности персонала	%	94,8652482
Уровень выполнения плана по прибыли на рубль заработной платы	%	79,8814876
<i>Эффективность системы планирования персонала</i>	%	93,6866839
Уровень реализации экономических методов управления	%	87,4669973

¹ *Источник:* собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.6 – Расчет параметра «Уровень реализации процесса ресурсного обеспечения персонала» (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
1	2	3
Численность среднесписочная (план)	человек	730
Численность среднесписочная (факт)	человек	762
Количество рабочих мест с вредными и особо вредными условиями труда	единиц	8
Количество рабочих мест с монотонным трудом	единиц	23
Количество рабочих мест с тяжелым ручным трудом	единиц	8
Потери рабочего времени	человеко-часов	1214,9
Время занятости активной работы в течение рабочей смены	час	7,5
Продолжительность рабочей смены	час	8
Время отвлечения исполнителя от основной деятельности	час	0,5
Время оперативной работы	час	7
Общий фонд рабочего времени	человеко-дней	182536
Фонд рабочего времени (фактический)	тыс. человеко-часов	1352,8
Полезный (плановый) фонд рабочего времени	тыс. человеко-часов	1397,9
Затраты на ресурсное обеспечение персонала в среднем на одного работника (по плану)	тыс. руб.	409,3
Затраты на ресурсное обеспечение персонала в среднем на одного работника (фактические)	тыс. руб.	421,2
Расход времени на организацию ресурсного обеспечения в среднем на одного работника (по плану)	человеко-часов	120
Расход времени на организацию ресурсного обеспечения в среднем на одного работника (фактически)	человеко-часов	125
Среднемесячный объем производства (план)	тыс. руб.	3212,5
Среднемесячный объем производства (факт)	тыс. руб.	3261,8333
Годовой объем производства (план)	тыс. руб.	38550
Годовой объем производства (факт)	тыс. руб.	39142
Объем производства, зачтенный в план по ритмичности	тыс. руб.	37550
Коэффициент прогрессивности оборудования	коэффициент	0,68
Коэффициент технологической оснащенности рабочего	коэффициент	0,89

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
места		
Коэффициент прогрессивности технологии	коэффициент	0,71
Уровень затрат на реализацию процесса ресурсного обеспечения персонала (в сравнении с выделенным бюджетом)	%	101,35099
<i>Затраты на ресурсное обеспечение персонала</i>	%	<i>101,35099</i>
Уровень выполнения норм времени на реализацию процесса ресурсного обеспечения персонала (в разрезе этапов)	%	95,833333
<i>Длительность процесса ресурсного обеспечения персонала</i>	%	<i>95,833333</i>
Коэффициент отвлечения исполнителей от непосредственных функций	%	93,75
Удельный вес рабочих мест с вредными и особо вредными условиями труда	%	98,950131
Удельный вес рабочих мест с тяжелым ручным трудом	%	98,950131
Удельный вес рабочих мест с монотонным трудом	%	96,981627
Синтетический показатель технического уровня рабочих мест	%	76
Коэффициент потерь рабочего времени	%	99,910194
Коэффициент ритмичности производства	%	97,405966
Коэффициент оперативной занятости	%	87,5
Коэффициент занятости активной работой	%	93,75
Коэффициент полезного использования фонда времени	%	96,773732
<i>Качество ресурсного обеспечения персонала</i>	%	<i>93,997178</i>
Уровень реализации процесса ресурсного обеспечения персонала	%	97,0605

¹ *Источник:* собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.7 – Расчет параметра «Комплексная оценка эффективности системы управления персоналом» в целом по группе предприятий (пример)

Показатель	Единицы измерения	Значение показателя
Комплексная оценка эффективности руководства	%	82,2
Комплексная оценка эффективности специалистов	%	81,6
Комплексная оценка рабочих	%	76,9
Оценка деятельности неформальных групп	%	65,3
Комплексная оценка деятельности формальных групп	%	61,9
Комплексная оценка коллектива	%	64,32
<i>Комплексная оценка персонала</i>	%	<i>72,04</i>
Уровень реализации административных методов управления	%	78,9
Уровень реализации социально-экономических методов	%	80,1
Уровень реализации социально-психологических методов	%	64,6
<i>Комплексная оценка эффективности использования методов управления персоналом</i>	%	<i>74,53</i>
Уровень реализации процесса формирования персонала	%	67,7
Уровень реализации процесса развития персонала	%	78,9
Уровень реализации процесса оценки персонала	%	59,7
Уровень реализации процесса ресурсного обеспечения персонала	%	74,3
Уровень реализации процесса использования персонала	%	56,7
<i>Комплексная оценка эффективности реализации процессов управления персоналом</i>	%	<i>67,46</i>
Комплексная оценка эффективности системы управления персоналом	%	71,53

¹ Источник: собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.8 – Система показателей, описывающих основной показатель «Персонал предприятия» по группе предприятий (пример)

Дополнительный показатель	Вспомогательный показатель	Среднее значение по предприятиям
Комплексная оценка эффективности руководства	– Комплексная оценка по качественному критерию (в %)	87,3
	– Комплексная оценка по количественному критерию (в %)	95,2
	– Комплексная оценка результатов труда (в %)	64,1
Комплексная оценка эффективности специалистов	– Комплексная оценка по качественному критерию (в %)	86,4
	– Комплексная оценка по количественному критерию (в %)	94,2
	– Комплексная оценка результатов труда (в %)	64,1
Комплексная оценка рабочих предприятия	– Комплексная оценка по качественному критерию (в %)	78,2
	– Комплексная оценка по количественному критерию (в %)	86,7
	– Комплексная оценка результатов труда (в %)	65,9
Оценка деятельности неформальных групп	– Уровень конфликтности (в %)	65,3
Оценка деятельности формальных групп	– Оценка результатов труда подразделения (в %)	63,9
	– Уровень конфликтности (в %)	59,8
Комплексная оценка коллектива	– Коэффициент соответствия работников профилю работы предприятия (в %)	77,2
	– Интегральный коэффициент использования рабочего времени (в %)	89,2
	– Коэффициент текучести (в %)	25,8
	– Уровень конфликтности (в %)	65,3
	– Результаты труда коллектива предприятия (в %)	64,1

¹ *Источник:* собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.9 – Система показателей, описывающих основной показатель «Уровень эффективности использования методов управления персоналом предприятия» по группе предприятий (пример)

Дополнительный показатель	Вспомогательный показатель	Среднее значение по предприятиям
Уровень реализации административных методов управления персоналом	– Уровень производственной дисциплины (в %)	86,1
	– Уровень технологической дисциплины (в %)	78,2
	– Уровень трудовой дисциплины (в %)	81,5
	– Комплексная оценка подбора и расстановки кадров на предприятии (в %)	69,7
Уровень реализации социально-экономических методов управления персоналом	– Эффективность использования фонда заработной платы (в %)	76,5
	– Эффективность системы нормирования труда на предприятии (в %)	78,3
	– Эффективность системы планирования персонала на предприятии (в %)	85,4
Уровень реализации социально-психологических методов управления персоналом	– Повышение квалификации работников (в %)	63,2
	– Улучшение условий труда и укрепление здоровья работников (в %)	68,4
	– Улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий (в %)	54,1
	– Социальная защищенность членов трудового коллектива (в %)	72,8

¹ Источник: собственные расчеты автора на основе первичной информации

Таблица Б.10 – Система показателей, описывающих основной показатель «Уровень эффективности реализации процессов управления персоналом на предприятии» по группе предприятий (пример)

Дополнительный показатель	Вспомогательный показатель	Среднее значение по предприятиям
Уровень реализации процесса формирования персонала	– Затраты на формирование персонала (в %)	78,3
	– Длительность процесса формирования персонала (в %)	62,7
	– Качество формирования персонала (в %)	62,2
Уровень реализации процесса развития персонала	– Затраты на развитие персонала (в %)	93,1
	– Длительность развития персонала (в %)	81,6
	– Качество развития персонала (в %)	62,2
Уровень Реализации процесса оценки персонала	– Затраты на оценку персонала (в %)	92,2
	– Длительность оценки персонала (в %)	30,3
	– Качество оценки персонала (в %)	56,5
Уровень реализации процесса ресурсного обеспечения персонала	– Затраты на ресурсное обеспечение персонала (в %)	75
	– Длительность ресурсного обеспечения персонала (в %)	80
	– Качество ресурсного обеспечения персонала (в %)	68
Уровень реализации процесса использования персонала	– Затраты на использование персонала (в %)	21
	– Длительность использования персонала (в %)	85
	– Качество использования персонала (в %)	64

¹ Источник: собственные расчеты автора на основе первичной информации

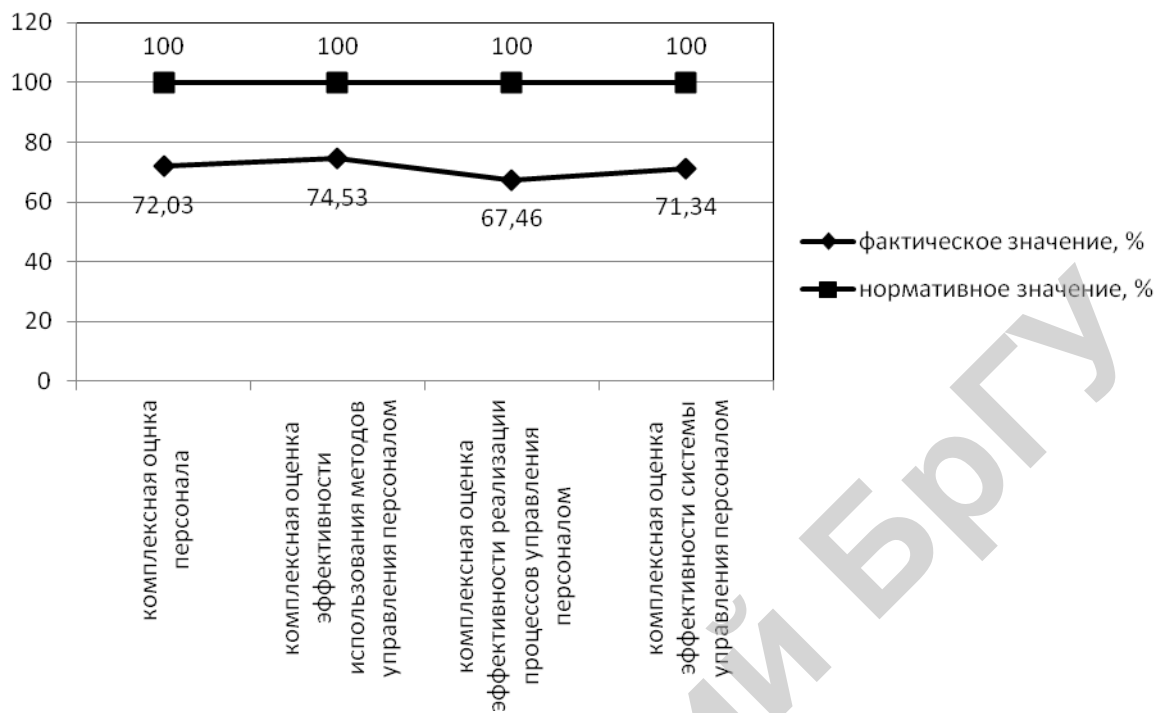


Рисунок Б.1 – Итоговые результаты оценки системы управления персоналом по группе предприятий (пример)

1. Определение цели и задач оценки, существующих ограничений



2. Определение периодичности проведения оценки
(единичная, периодическая, текущая)



3. Определение объектов оценки (персонал, процессы, методы)



4. Формирование системы показателей по каждому объекту



5. Определение источников информации, методов ее сбора
и обобщения



6. Выбор методов обработки информации



7. Установление технических средств, необходимых для
проведения оценки



8. Формирование системы отчетов, которыми будут оформляться
результаты оценки

Рисунок Б.2 – Процесс формирования методики оценки
системы управления персоналом на предприятии

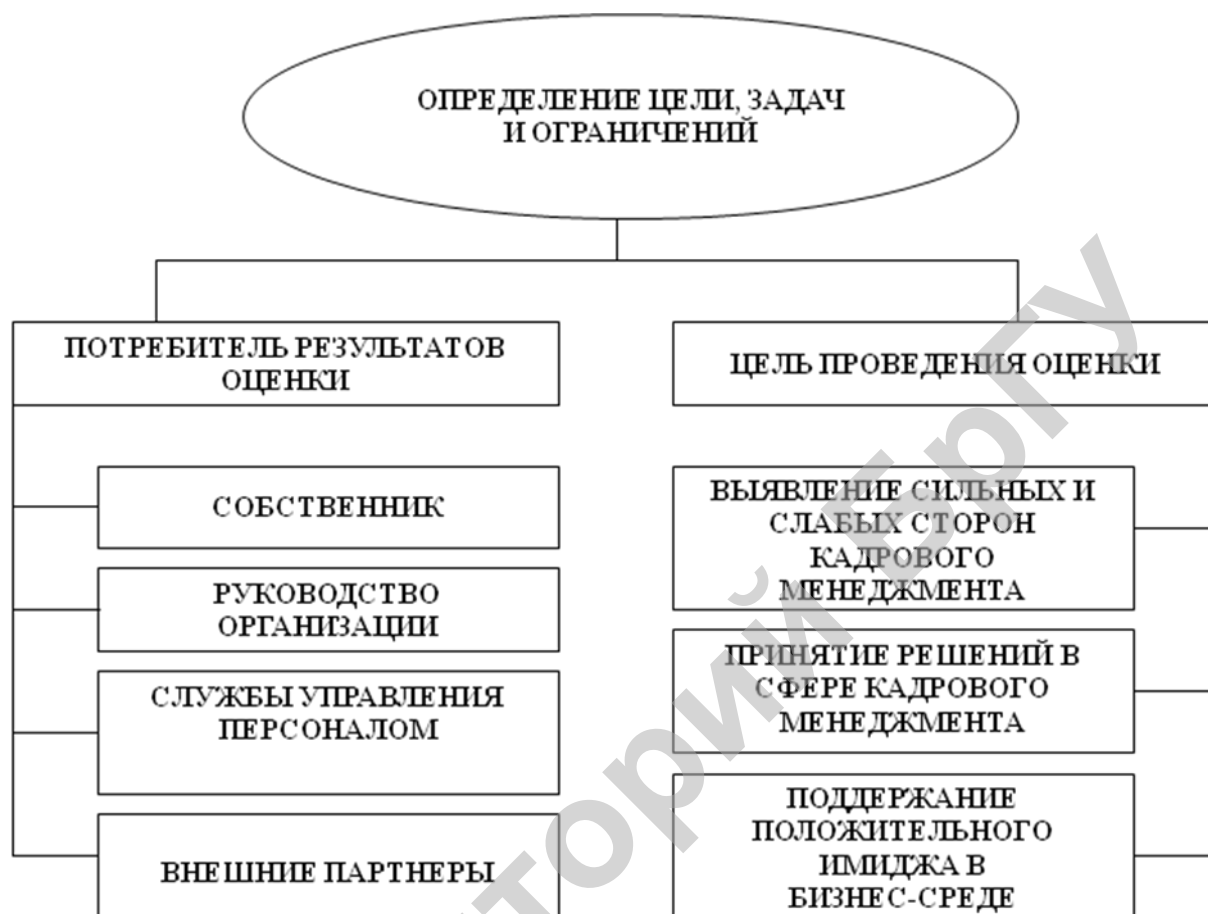


Рисунок Б.3 – Ключевые факторы, учитываемые при формировании методики оценки системы управления персоналом на предприятии

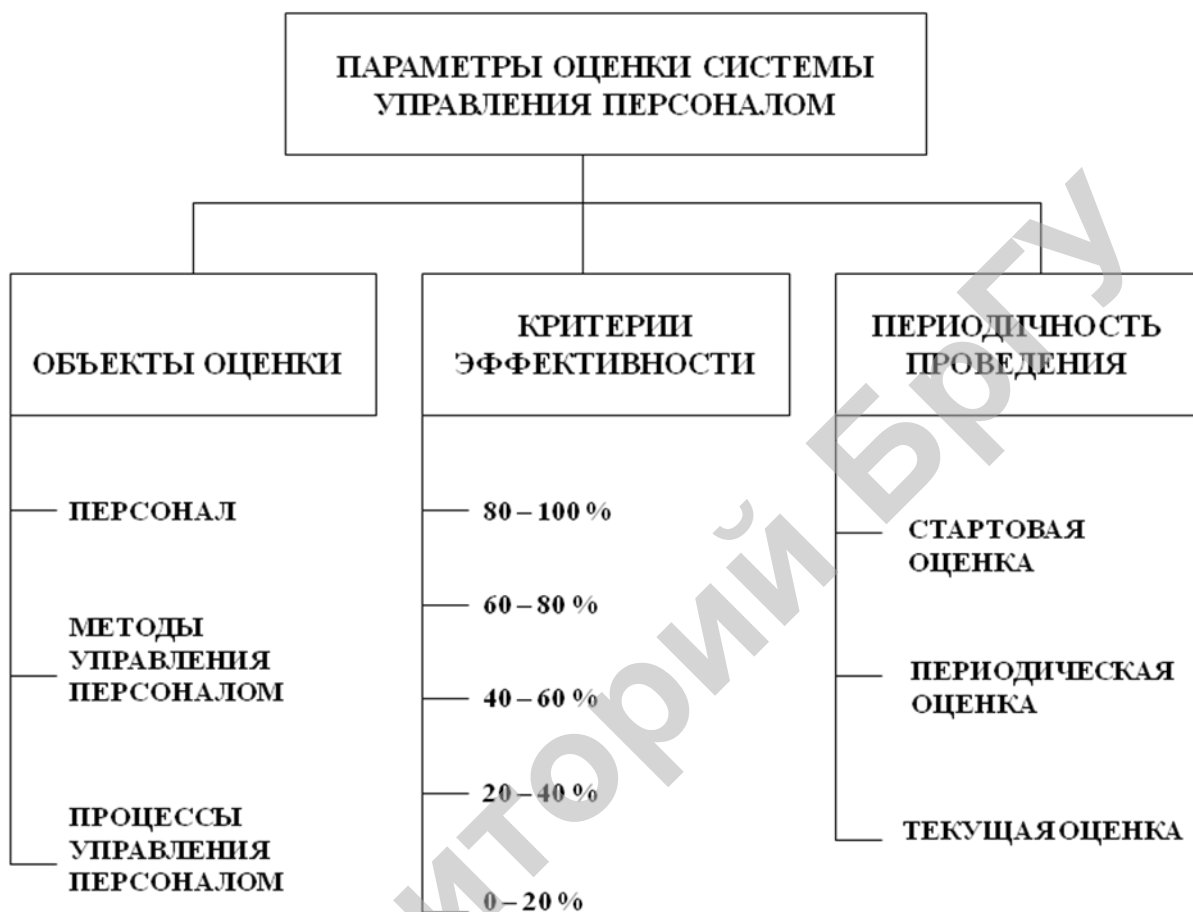


Рисунок Б.4 – Определение параметров оценки системы управления персоналом (пример)