**Проектирование системы управления персоналом предприятия**

Куткович Тамара Анатольевна

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Краснодар 2006

Диссертация выполнена на кафедре финансов и кредита на морском транспорте Морской государственной академии имени адмирала Ф.Ф. Ушакова

**1. Общая характеристика работы**

Актуальность темы исследования определяется тем, что управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий России. Осуществляемые в нашей стране экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Наряду с предприятиями, базирующимися на государственной собственности, появились организации частные, смешанные, имеющие коллективную собственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами, работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации, меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организаций.

Современную экономику России отличает несколько особенностей, которые необходимо учитывать при анализе существующей на российских предприятиях системы управления персоналом. Во-первых, это ограниченность собственных финансовых средств предприятия, которая сильно сужает диапазон возможностей по управлению предприятием в целом и его персоналом в частности. Во-вторых, с усложнением технологий производства в соответствии с развитием НТП усложняется и менталитет работника; его эмоциональные и психологические потребности оказывают все большее влияние на конечный результат труда. Эти обстоятельства позволяют определить нынешнюю управленческую деятельность как одну из самых сложных технологий, способствующих достижению целей организации.

Обеспечение предприятия методикой формирования комплексной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования и оценки эффективности предложенных проектов системы управления персоналом – важнейшая задача науки управления, что делает теоретические разработки в этой области очень актуальными.

Таким образом, основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности в России должно уделяться управлению ее людьми.

На сегодняшний момент наблюдается недостаточная разработанность теоретических основ проектирования системы управления персоналом (в дальнейшем – СУП) на предприятиях современной России. В дополнительном научном обосновании нуждаются вопросы комплексности и целостности при проектировании СУП, условий ее развития на предприятии, критериев эффективности.

Результаты диссертационной работы направлены на решение конкретных вопросов в направлении проектирования СУП, наиболее актуальных в современной действительности.

Степень научной разработанности проблемы. Как один из самых перспективных резервов повышения эффективности не только производительности и качества труда, но и эффективности работы всего предприятия, система управления персоналом исследовалась отечественными и зарубежными специалистами в области управления многие годы. Однако эти работы не носят комплексного характера, а отражают решение узкоспециальных проблем, что делает их недоступными для руководителей-практиков.

Методологическая основа данного исследования сформировалась как синтез классических взглядов на вопросы управления персоналом (Фр.У. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. МакГрегор), современных взглядов на процесс формирования системы управления персоналом в условиях рынка (Дж. Грейсон, Д. Эренберг, М. Мескон) и в условиях российской экономики (П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, В.А.Дятлов, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, Э.Е. Старобинский).

Анализу практических проблем управления персоналом современных организаций посвящены работы С.В. Шекшня, М.В. Грачева. Исследованиями социально-психологических основ современного управления персоналом занимались В.А. Спивак, В.П. Пугачев, С.Б. Каверин, Е.П. Ильин и др.

Актуальность проблемы создания модели комплексного проектирования СУП, которая позволила бы повысить эффективность управления персоналом на предприятии, степень ее научной разработанности и несомненная практическая значимость в условиях современной России определили выбор темы, цели и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель настоящей диссертационной работы состоит в разработке концептуальной модели комплексного проектирования системы управления персоналом на предприятии и формулировке критериев ее эффективности.

Достижение поставленной цели обусловило выдвижение и решение следующих задач, отражающих логику и концепцию диссертационного исследования:

проанализировать степень эффективности действующей системы управления персоналом на конкретных предприятиях как первый этап проектирования СУП;

определить основные этапы, стадии и содержание процесса проектирования СУП;

рассмотреть основные критерии и показатели эффективности проектирования СУП;

разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на конкретном предприятии;

обосновать необходимость создания модели комплексного проектирования СУП на предприятии.

Предмет исследования – экономико-организационные, социально-психологические и нормативно-правовые аспекты проектирования системы управления персоналом в организациях (на предприятиях).

В качестве объекта исследования выбраны промышленные предприятия теплоэнергетического комплекса Краснодарского края.

Теоретико-методологической основой исследования послужили классические труды и современные исследования отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам проектирования, анализа особенностей функционирования российских предприятий и управления персоналом на этих предприятиях.

Методология исследования базируется на системном подходе к анализу управленческих явлений в практике российских предприятий. Для решения определенных в работе задач использован комплекс методов, существующих в современной науке и позволяющих исследовать эффективность системы управления персоналом. Основными методами исследования для определения эффективности функционирования системы управления персоналом на предприятиях стали экономико-математические и статистические методы, включающие анализ производственных показателей и изучение уровня мотивации труда на предприятии методом социологических опросов, анкетирования, тестирования, моделирования ситуаций, методом экспертной оценки.

Нормативно-правовую основу диссертационной работы составили законы РФ, законодательные и правовые акты Президента и Правительства РФ, региональных и муниципальных органов власти, а также другие материалы, регулирующие взаимоотношения предприятий с персоналом.

Информационно-эмпирической базой исследования, обеспечивающей репрезентативность исходной информации, достоверность, обоснованность и значимость выводов, предложений и рекомендаций, послужили данные Госкомстата РФ и территориальных статистических органов, результаты исследований отечественных и зарубежных авторов, данные отчетности исследуемых предприятий, результаты социологических опросов и выборочные данные аналитических исследований предприятий, полученные автором работы.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Важнейшее условие эффективного функционирования любого предприятия – целостность системы управления персоналом. Предприятие может усилить целостность системы управления персоналом за счет совершенствования взаимодействия функциональных подсистем, а также путем смещения акцентов в управлении персоналом в зависимости от тех стратегических задач, которые ставит перед собой предприятие. Эта задача может быть достигнута путем проектирования СУП.

2. Стадия жизненного цикла и организационно-правовая форма предприятия предопределяют особенности процесса проектирования системы управления персоналом, цели и задачи проектирования, схему и структуру этой системы.

3. Основной структурой, обеспечивающей целостность системы управления персоналом, на каждом предприятии должна стать служба управления персоналом. Завершающий и обобщающий этап проектирования СУП – проект создания кадровой службы на предприятии. Результатом проектирования службы управления персоналом является проект нормативно-правового обеспечения службы управления персоналом, в котором находят отражение основные кадровые документы, регламентирующие работу системы управления персоналом на предприятии.

4. Развитие (или изменение) СУП должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды предприятия, а не следовать за ними, т.е. проектирование СУП – основное условие эффективного функционирования любой организации. Решение данной задачи возможно только при непрерывном проектировании СУП, включающем не только первичную разработку проекта СУП, но и постоянную оценку эффективности спроектированной системы, выявление причин и факторов отклонений достигнутых результатов от намеченных в проекте и, как следствие, корректировку проектов развития системы управления персоналом в связи с изменяющимися целями и стратегией развития фирмы.

5. Оценка эффективности проектирования СУП должна производиться сопоставлением ситуаций не «до проекта» и «после проекта», а «без проекта» и «с проектом». То есть процесс проектирования системы управления персоналом – не единовременная акция, позволяющая предприятию раз и навсегда построить СУП, а непрерывный процесс, направленный на постоянное совершенствование системы управления персоналом путем ее проектирования, расчета и оценки эффективности.

6. При прочих равных условиях эффективность проектирования СУП определяется степенью эффективности спроектированного (реализованного) проекта системы управления персоналом предприятия. Таким образом, чем эффективнее работает СУП на предприятии, тем более эффективным можно признать процесс проектирования этой системы.

Научная новизна диссертационного исследования в целом заключена в разработке и обосновании теоретико-методологических подходов к проектированию системы управления персоналом предприятия. Основные авторские обоснования, обладающие научной новизной, заключаются в следующем:

сформулированы приоритетные принципы совершенствования СУП на предприятии: принцип целостности и принцип постоянного развития СУП; процесс проектирования системы управления персоналом рассмотрен не как единовременная акция, позволяющая предприятию построить СУП, а как непрерывный процесс, направленный на постоянное совершенствование системы управления персоналом посредством ее проектирования, расчета и оценки эффективности, внесения поправок и корректировок в дальнейшие планы развития предприятия и соответствующей его стратегии системы управления персоналом;

введена классификация предприятий в зависимости от стадии их жизненного цикла по следующим критериям: «новые» (вновь создаваемые), «действующие» и «реорганизующиеся» предприятия; данная классификация непосредственно влияет на цели и содержание процесса проектирования системы управления персоналом; определены цели и задачи проектирования системы управления персоналом для каждого типа предприятий в соответствии с предложенной классификацией предприятий;

предложена концептуальная модель комплексного проектирования СУП, основанная на взаимодействии пяти функциональных составляющих СУП – системы оплаты, оценки и эффективности работы персонала; системы организации работы с персоналом; системы организации рабочих мест; системы оптимального трудового коллектива и службы управления персоналом; особенностью является выделение проекта создания службы управления персоналом как завершающего и обобщающего этапа проектирования СУП;

обоснованы основные направления проектирования СУП на предприятии: разработка организационной структуры службы управления персоналом; определение кадрового и документационного обеспечения СУП; проектирование информационно-технического обеспечения СУП; отличительная особенность предложенного подхода – разработка нормативно-правового обеспечения СУП как обобщающего и результирующего направления в проектировании СУП;

разработан методический подход к определению структуры и величины затрат при проектировании СУП, основанный на разделении затрат по видам и направлениям использования, который способен обеспечить комплексную оценку эффективности процесса проектирования СУП; при этом оценка эффективности СУП должна базироваться не на положении «до» и «после» реализации проекта, а на «без использования» и «с использованием» системы непрерывного проектирования СУП;

сформулированы методические рекомендации по созданию оптимального трудового коллектива, основанные на количественной оценке резервов роста производительности труда для высококвалифицированных работников путем построения функции, моделирующей зависимость коэффициента деловой активности сотрудников от психологического климата в коллективе и размера оплаты труда.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретические выводы диссертационного исследования могут быть использованы руководителями и специалистами предприятий, а также работниками консалтинговых компаний при построении СУП организации, проектировании СУП, оценке ее эффективности, создании оптимального трудового коллектива на предприятии специалистами кадровых служб для разработки стратегии управления персоналом. В исследовании даются конкретные рекомендации, которые могут быть использованы при проектировании и совершенствовании СУП в организации любой отраслевой направленности.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты исследования докладывались на всероссийских и региональных научных и научно-практических конференциях в г. Сочи (2005 г.) и Новороссийске (2005–2006 гг.). По результатам исследования опубликовано 8 статей общим объемом 2,2 п.л.

Структура диссертационного исследования. Структура диссертации определяется задачами и целью исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. В диссертационной работе использованы рисунки и таблицы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность и степень научной разработанности выбранной темы исследования, определены его цели и задачи, раскрыта новизна и практическая значимость.

Первая глава «Теоретические и методические аспекты управления персоналом предприятия» посвящена изложению теоретических основ формирования системы управления персоналом (СУП) на зарубежных и российских предприятиях. Обобщен и проанализирован исторический опыт становления и развития теоретических представлений о СУП, обоснована необходимость комплексного проектирования СУП в условиях современной российской экономики.

Основное условие, обеспечивающее поступательное развитие предприятия, – эффективное использование человеческих ресурсов, раскрепощение творческой энергии сотрудников фирмы. Однако в реальной российской действительности по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом работников и степенью его использования предприятием. В работе выявлены основные причины такого несоответствия:

в современной теории управления отсутствует единая методологическая база, что не позволяет выработать тот единый эффективный способ управления, который бы позволил в равной степени учитывать оба объекта управления: человека и технику, а значит, обеспечивал бы гармоничное функционирование организации в целом;

работники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития предприятия и не способны создать систему управления персоналом, обеспечивающую реализацию стратегии фирмы.

Для максимального использования потенциала сотрудников организации управление персоналом должно стать частью организационной стратегии предприятия, при этом основной ее частью. Система управления персоналом должна обеспечить достижение предприятием перспективных целей развития и создать систему оценки (показателей) степени реализации этих целей. Таким образом, актуальна задача создания путем проектирования такой управленческой модели, которая позволила бы повысить эффективность управления персоналом организации.

Система управления персоналом традиционно определяется как целостная система управления кадровым направлением деятельности предприятия, ориентированная на решение трех стратегических задач:

оперативное и полное удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;

формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению работниками возложенных на них функций;

обеспечение необходимого уровня взаимосвязи (точнее, взаимоподдержки) между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента организации.

Проведенный в работе анализ практических и теоретических исследований отечественных и зарубежных авторов выявил недостаточную разработку вопросов формирования системы управления персоналом на базе комплексного проектирования и оценки его эффективности на разных стадиях. Руководители-практики обвиняют науку в неспособности предоставить методический материал для построения такой системы управления персоналом на предприятии, которая обеспечивала бы ее поступательное развитие и совершенствование конкурентных преимуществ. По мнению автора, одним из основных препятствий на пути создания проектов комплексной СУП является недостаточно полное использование системного подхода к структуре системы управления персоналом предприятия вообще и процессу ее проектирования в частности. Различные ученые исследуют в основном организационные и управленческие вопросы построения СУП, в то время как ее социально-психологическая, информационная и нормативно-правовая основы остаются без должного внимания. Недостаточно методик расчета и оценки социальной и экономической эффективности проектов создания целостной системы управления персоналом в организации, а также практических и методических рекомендаций по созданию оптимальных трудовых коллективов, обеспечивающих достижение стратегических и тактических целей развития предприятия.

Любое предприятие будет удерживать свои позиции на рынке в том случае, если оно следит за изменениями конъюнктуры и соответственно реагирует на эти изменения; при этом развитие (или изменение) СУП должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды предприятия, а не следовать за ними, т.е. проектирование СУП – основное условие эффективного функционирования любой организации. Это возможно только при непрерывном проектировании СУП, включающем не только первичную разработку проекта, но и постоянную оценку эффективности спроектированной системы, выявление причин и факторов отклонений достигнутых результатов от намеченных в проекте и, как следствие, корректировку проекта развития системы управления персоналом в связи с изменяющимися целями и стратегией развития фирмы.

Во второй главе «Анализ проектирования системы управления персоналом и оценка его эффективности» представлены результаты проведенного исследования работы действующей СУП на предприятиях Краснодарского края: анализ схем управления исследуемых предприятий; исследование специфики деятельности предприятий; изучение системы мотивации труда работников; сравнительный анализ кадровой численности работников; определение уровня и условий начисления заработной платы; изучение суммарных издержек предприятий на рабочую силу; анализ использования рабочего времени сотрудниками. Результаты позволили сделать вывод не только о необходимости проектирования системы управления персоналом в новой (головной) компании, но и решении задачи о повышении эффективности системы управления персоналом на действующих предприятиях.

Для оценки эффективности действующей системы управления персоналом на этапе предпроектной подготовки предложено проведение экономической экспертизы, которая позволила бы комплексно оценить достоинства и недостатки существующей на предприятии СУП с точки зрения экономического, организационного, социально-психологического и нормативно-правового подхода. То есть эта экспертиза должна быть направлена не только на выявление несоответствия действующей СУП требованиям законодательства, но и на выявление резервов и факторов повышения ее эффективности (табл. 1).

Таблица 1

Содержание экономической экспертизы

на этапе предпроектной подготовки построения СУП[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование  раздела экспертизы | Содержание раздела экспертизы |
| Введение | Цели и задачи экспертизы |
| 1 | Общая характеристика предприятия и анализ производственно-хозяйственной деятельности | Анализ организационно-правового статуса предприятия, основных показателей производственно-хозяйственной деятельности, основных проблем, влияющих на результаты производственно-финансовой деятельности. |
| 2 | Анализ нормативно-правовой подсистемы управления персоналом | Нормативные материалы, используемые при проведении экспертизы системы управления персоналом. Анализ основных внутренних документов предприятия, регламентирующих работу с персоналом, определение степени их соответствия действующему законодательству. Анализ системы оформления найма, перемещения и увольнения персонала. Анализ системы информационного обеспечения. |
| 3 | Анализ экономико-организационной подсистемы управления персоналом | Анализ развития организационной структуры, системы оплаты труда, системы планирования и оценки эффективности работы персонала, системы организации и нормирования труда. |
| 4 | Анализ социально-психологической подсистемы управления персоналом | Анализ системы найма, отбора и увольнения персонала, системы развития персонала, системы социального развития, эргономической системы, дисциплинарной системы, системы трудовых отношений. |
| 5 | Анализ работы службы управления персоналом | Анализ кадровой политики: последовательность, непротиворечивость кадровой политики реальным целям развития организации; четкость и точность изложения в документах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом. |
|  | Заключение | Выводы и рекомендации для трех уровней управления:  Управленческий уровень (для руководителей низшего и среднего звена).  Операционный (для специалистов и руководителя службы управления персоналом).  Стратегический уровень (для высшего руководства фирмы). |

Эффективность проектирования системы управления персоналом на предприятии достигается в том случае, если после реализации проекта увеличивается эффективность использования трудовых ресурсов предприятия. Комплексная оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии проведена в диссертационном исследовании с помощью показателя прибыли на одного сотрудника предприятия (отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала). Данные проведенного факторного анализа использования трудовых ресурсов на исследуемых предприятиях приведены в табл. 2.

Таблица 2

Данные факторного анализа использования трудовых ресурсов[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатель | 2004 г. | 2005 г. | Отклонение |
|  | Прибыль от реализации продукции, тыс. р. | 34382 | 35241 | 860 |
|  | Валовой объем производства продукции, тыс. р. | 612829 | 593539 | –19290 |
|  | Выручка от реализации продукции, тыс. р. | 612829 | 593539 | –19290 |
|  | Среднесписочная численность работников, чел. | 910 | 900 | –10 |
|  | Рентабельность продаж, % | 5,61 | 5,94 | 0,33 |
|  | Удельный вес продаж в стоимости произведенной продукции | 1 | 1 | 0 |
|  | Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах), тыс. р. | 673 | 659 | –14 |
|  | Прибыль на одного работника, тыс. р. | 37,78 | 39,17 | 1,39 |

Предложенный автором подход интересен еще и тем, что позволяет увязать факторы роста производительности труда с эффективностью использования трудовых ресурсов. Для этого изменение среднегодовой выработки продукции за счет каждого фактора (например, за счет изменения удельного веса рабочих в общей численности персонала, количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня, среднечасовой выработки, изменения уровня отпускных цен) необходимо умножить на достигнутый в следующем периоде (или плановый) уровень рентабельности продаж и удельный вес реализованной продукции в общем ее выпуске. При этом отрицательный результат влияния отдельных факторов можно рассматривать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

В работе предложен алгоритм группировки затрат для проектирования системы управления персоналом, основанный на разделении видов затрат на единовременные текущие по направлениям финансирования: материальные, технические, трудовые и информационные ресурсы управления. Оценка эффективности проектирования СУП должна производиться сопоставлением ситуаций не «до проекта» и «после проекта», а «без проекта» и «с проектом». То есть процесс проектирования системы управления персоналом рассмотрен не как единовременная акция, позволяющая предприятию раз и навсегда построить СУП, а как непрерывный процесс, направленный на постоянное совершенствование системы управления персоналом путем ее проектирования, расчета и оценки эффективности. Для эффективного проектирования системы управления персоналом предложено придерживаться следующих основных принципов:

рассматривать проект на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода) и моделировать денежные потоки за каждый расчетный период (шаг);

при оценке эффективности учитывать различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность (изменение во времени) параметров проекта и его экономического окружения, неравноценность разновременных затрат и результатов (предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат);

учитывать только предстоящие затраты и поступления;

учитывать наиболее существенные последствия проекта;

устанавливать наличие разных участников проекта, несовпадение их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;

на различных этапах и стадиях осуществления проекта его эффективность определять заново, с различной глубиной проработки;

учитывать влияние инфляции, неопределенности и рисков, сопровождающих реализацию любого проекта.

При прочих равных условиях эффективность проектирования СУП определяется степенью эффективности спроектированного (реализованного) проекта системы управления персоналом предприятия. Таким образом, чем эффективнее работает СУП на предприятии, тем более эффективным можно признать процесс проектирования этой системы.

В третьей главе «Модель комплексного проектирования системы управления персоналом в рыночных условиях» представлена концептуальная модель комплексного проектирования СУП, определены критерии эффективности проектирования, апробирована модель создания оптимального трудового коллектива.

Исходя из современной экономической ситуации в России, с целью формулировки особенностей процесса при проектировании системы управления персоналом предложено классифицировать предприятия по трем основным категориям: «новое» предприятие – создается впервые, т.е. привлекаются новые основные фонды, персонал предприятия и т.п.; «действующее» предприятие; «реорганизующееся» предприятие, т.е. организация, находящаяся в процессе смены организационно-правовой формы (собственника, формы собственности, поглощения или слияния), изменения профиля деятельности и т.п.

В соответствии с предложенной классификацией выделены цели и задачи проектирования системы управления персоналом.

Для предприятий 1-го типа характерно повышенное внимание к общей структуре системы управления персоналом. Задача проектирования – формулировка целей создания и соответствия СУП стратегии развития новой фирмы, формирование штата работников предприятия, создание «команды» инициативных людей, способных реализовать свои знания и способности в интересах предприятия. На этом этапе основной целью СУП становится финансирование системы оплаты труда и эффективная работа системы найма персонала.

Для предприятий 2-го типа основная задача – совершенствование действующей системы управления персоналом. Дальнейшее развитие производства базируется на развитии персонала, которое прежде всего обеспечивает система непрерывного образования сотрудников и система стимулирования труда.

Предприятия в период реорганизации совмещают в себе цели проектирования и «новых» и «действующих» предприятий, так как после завершения реорганизации обычно появляется если не новое, то обновленное предприятие. Поэтому цель проектирования системы управления персоналом для реорганизующихся предприятий – формулировка целей создания и соответствия СУП стратегии развития новой фирмы, повышение эффективности действующей системы управления персоналом.

Таким образом, предложено разбить процесс проектирования на три основных этапа: предпроектная подготовка, проектирование и реализация проекта. На каждом этапе в зависимости от типа предприятия будут свои цели и задачи проектирования. Предложен следующий подход к оценке эффективности проектирования системы управления персоналом в зависимости от типа предприятия:

для «новых» предприятий требуются значительных финансовые вложения на реализацию проекта и длительное время его реализации, а следовательно, сравнительно большой срок их окупаемости;

для «действующих» предприятий возможно использование существующих материальных, финансовых и трудовых ресурсов с целью реализации проекта, что снижает объемы финансовых вложений;

для «реорганизующихся» предприятий возможно использование существующих материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также привлечение сторонних инвестиций, что расширяет финансовые возможности реализации проектов.

Содержание этапов проектирования системы управления персоналом в зависимости от предложенной нами классификации типов предприятий отражено в табл. 3.

Основным условием эффективного функционирования любого предприятия является целостность системы управления персоналом. Предприятие может усилить целостность системы управления персоналом за счет совершенствования взаимодействия функциональных подсистем, а также путем смещения акцентов в управлении персоналом в зависимости от тех стратегических задач, которые ставит перед собой предприятие. Эта задача может быть достигнута путем проектирования СУП.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей. Системный поход к разработке проектов СУП позволяет комплексно подойти к решению проблемы эффективности управления персоналом организации. Проектируются все функциональные целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы; функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В работе предложена концептуальная модель комплексного проекта СУП, в основе которого лежит разделение процесса проектирования системы управления персоналом на пять основных функциональных составляющих элементов, из которых проектирование службы управления персоналом – заключительный обобщающий проект, разработанный по четырем основным направлениям: экономико-организационному, документационному, информационно-техническому и нормативно-правовому. Такое разделение позволяет обеспечить комплексный подход к проблеме проектирования работы СУП на предприятии.

При проектировании системы управления персоналом предложено обратить особое внимание на четыре основные функциональные подсистемы управления персоналом:

подсистему оплаты, оценки и эффективности работы персонала;

подсистему организации работы с персоналом;

подсистему организации рабочих мест;

подсистему формирования и развития трудового коллектива предприятия.

Таблица 3

Содержание этапов проектирования системы управления персоналом[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап  проектирования | Новое  предприятие | Действующее  предприятие | Предприятие  в период реорганизации |
| I. Предпроектная подготовка | Формулировка целей создания и соответствия СУП стратегии развития новой фирмы | Оценка эффективности действующей СУП | 1. Формулировка целей создания и соответствия СУП стратегии развития новой фирмы  2. Оценка эффективности действующей СУП |
| II. Проектирование | 1. Разработка проекта формирования комплексной СУП  2. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта | 1. Разработка проекта совершенствования СУП  2. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта | 1. Разработка мероприятий по совершенствованию СУП и проекта создания комплексной службы управления персоналом  2. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта |
| III. Реализация проекта | 1. Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-психологического эффекта  2. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта  3. Выявление причин полученных отклонений  4. Внесение корректировок в первоначальный проект формирования СУП | 1. Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-психологического эффекта  2. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта  3. Выявление причин полученных отклонений  4. Внесение корректировок в первоначальный проект формирования СУП | 1. Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-психологического эффекта  2. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта  3. Выявление причин полученных отклонений  4. Внесение корректировок в первоначальный проект формирования СУП |

Содержание процесса проектирования функциональных подсистем управления персоналом отражено в табл. 4.

Таблица 4

Содержание процесса проектирования функциональных подсистем

управления персоналом предприятия[[4]](#footnote-4)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Проектирование СУП | | | | | |
| Функциональные  подсистемы СУП | Проектирование системы оплаты, оценки и эффективности работы персонала | Проектирование организации работы с персоналом | Проектирование организации рабочих мест | Разработка проекта создания оптимального трудового коллектива | Проектирование кадровой службы |
| Содержание процесса проектирования | Выбор и разработка оптимальной системы оплаты труда и премирования | Разработка структуры персонала: организационной, функциональной, социальной | Классификация и разработка рабочих мест | Разработка основных положений организационной культуры |
| Разработка системы аттестации кадров | Разработка системы найма, отбора, расстановки и адаптации персонала | Разработка рациональных условий труда и отдыха | Выбор оптимального стиля руководства по уровню управления |
| Определение методов оценки и критериев эффективности работы персонала | Разработка системы развития персонала (обучения, повышения квалификации, развития карьеры) | Формирование системы нормирования труда | Выбор методов оценки социально-психологического климата в коллективе |
|  |  |  | Разработка программы создания оптимального коллектива |

Для обеспечения целостности системы управления персоналом на каждом предприятии автор предлагает в качестве основной структуры считать службу управления персоналом. Поэтому завершающим и обобщающим этапом проектирования СУП становится проект создания кадровой службы на предприятии. В работе предложены три основных направления проектирования службы управления персоналом на предприятии: разработка организационной структуры службы управления персоналом; определение кадрового и документационного обеспечения службы управления персоналом; определение информационно-технического обеспечения службы управления персоналом.

Содержание процесса проектирования службы управления персоналом отражено в табл. 5.

Таблица 5

Содержание процесса проектирования службы управления персоналом[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Направления | Проектирование службы управления персоналом | | |
| Организационная структура службы управления персоналом | Кадровое и документационное обеспечение службы управления персоналом | Информационно-техническое обеспечение службы управления персоналом |
| Содержание проектирования | Определение структурного местоположения кадровой службы | Определение качественного и количественного состава кадровой службы | Определение объемов необходимой нормативно-справочной информации |
| Определение состава функций управления, которые будет выполнять кадровая служба | Разработка форм «рабочих» и унифицированных каровых документов (плановых, первично-учетных, отчетно-статистических, организационно-распорядительных) | Оценка возможности и объемов применения электронно-вычислительной техники |
| Установление взаимосвязей между кадровой службой и другими подразделениями предприятия |  |  |
| Результат проектирования | Нормативно-правовое обеспечение службы управления персоналом | | |
| Штатное расписание | Положения об отделах и подразделениях | Схема документооборота |
| Правила внутреннего трудового распорядка | Положений об оплате труда и премировании | План введения в должность |
| Коллективный договор | Структура управления организацией | Программа обучения персонала |
| Должностные инструкции | Модели рабочих мест рабочих и служащих | Контракты сотрудников |
|  | Заключение аттестационной комиссии | Модели служебной карьеры |

Результатом проектирования службы управления персоналом по предложенным направлениям становится проект нормативно-правового обеспечения службы управления персоналом, в котором находят отражение основные кадровые документы, регламентирующие работу системы управления персоналом предприятия: штатное расписание, положения об отделах и подразделениях, схема документооборота, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда и премировании, коллективный договор, должностные инструкции, контракты сотрудников и т.п.

На большинстве российских предприятий у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не понимают объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Поэтому одна из основных задач проектирования организации работы с персоналом – такая организация работы коллектива, при которой работник использует весь свой потенциал для повышения производительности труда и прибыльности предприятия. При проектировании системы управления персоналом одной из самых сложных задач является создание оптимального трудового коллектива. В зависимости от типа предприятия, согласно предложенной автором классификации, решаемые при этом проблемы, могут быть различного рода:

1. Создание группы из уже работающих на предприятии людей для наиболее эффективного и быстрого выполнения определенной работы с тем, чтобы по окончании работ члены этой группы возвращались к выполнению своих прямых обязанностей.

2. Создание нового подразделения на уже существующем предприятии.

3. Подбор кадров для вновь организуемого предприятия.

В работе предложен алгоритм создания оптимального трудового коллектива, основой которого является поэтапное решение проблемы.

На первом этапе решения вычисляются номинальные коэффициенты деловой активности сотрудников, которые впоследствии используются при построении модели поведения субъекта при изменении оплаты труда. В данном случае имеем дело с характеристиками, которые не могут быть выражены численно, а могут быть лишь оценены относительными величинами путем экспертизы качества трудовой деятельности сотрудников внутри условно организованной группы.

На втором этапе формируется трудовой коллектив в первоначальном варианте, т.е. количество сотрудников соответствует штатному расписанию, причем не имеет значения суммарный объем выполняемой данной группой работы. По окончании второго этапа подбирается коллектив с наилучшим моральным климатом, т.е. с минимально возможным количеством пар сотрудников с взаимно неприязненными отношениями. В работе предложена следующая модель поведения человека: чем более здоровый моральный климат в коллективе, тем ниже вероятность возникновения неприязни между новым сотрудником и членами группы.

Учтено влияние морального климата в группе на качество труда сотрудников. Предложено соотнести моральные потери сотрудника при необходимости общения в процессе выполнения работ с неприятным человеком с материальными потерями, выраженными в долях заработной платы. В ходе опроса респондентам задан вопрос: «Какой суммой Вы готовы пожертвовать, чтобы из Вашего коллектива был удален неприятный Вам человек?» Характерный достоверный ответ, полученный на этот вопрос, – 5 % от заработной платы. Таким образом, появление в коллективе пары с напряженными взаимоотношениями эквивалентно потере каждым из этих сотрудников 5 % заработной платы с соответствующим уменьшением коэффициента деловой активности.

По своей формулировке решение второго этапа представляет собой классический вариант задачи поиска оптимума в многомерном пространстве. Поиск наилучшего решения учитывает, что вообще задача поиска оптимума относится к классу переборных задач, а поскольку в данном случае пространство поиска является дискретным, очевидно, единственным способом, дающим однозначно наилучший ответ, становится полный перебор всех возможных вариантов. Процесс этот длителен, но для получения качественного результата приходится согласиться с большими затратами ресурсов. Так, если производится набор группы в десять человек из двадцати возможных, то процесс построения оптимальной группы с использованием современной вычислительной техники занимает от пяти до десяти минут. Количество вариантов для рассмотренного случая определяется формулой биномиального коэффициента и составляет 184 756.

Таким образом, подбор групп из большого числа работников может оказаться очень длительным, но любое сокращение процедуры может привести к неверному ответу.

На третьем этапе формируется группа, наилучшим образом выполняющая поставленную перед ней проблему. Общий принцип построения такой группы заключается в следующем: процесс разбивается на две параллельно решаемые задачи, каждая из которых является задачей поиска оптимума. Первая задача заключается в поиске и удалении из группы сотрудников, работающих хуже всех, вторая задача – в распределении освободившегося в результате частичного решения первой задачи фонда оплаты труда между работающими сотрудниками с целью максимального увеличения общего объема работы, выполненной данной группой.

Для оценки объема выполняемой данным коллективом работы автором предложено использовать математические соотношения.

Адекватной оценкой вклада отдельного сотрудника выбрано произведение его заработной платы по штатному расписанию на коэффициент деловой активности. В этом случае общий объем работы S, ожидаемой от данного коллектива, вычисляется по формуле

S = (Mi, Bi) · Mi ,



где Кi (Mi, Bi) – расчетный коэффициент деловой активности; Мi – оклад i-го сотрудника по штатному расписанию; Вi – премия i-го сотрудника, включая выигрыш от исключения из коллектива недоброжелателей.

Общее уравнение предложенной модели записывается в следующей форме:

K(M) = A · arctg+ D,



где К – коэффициент деловой активности; М – величина оплаты труда; N – начальный уровень оплаты труда; А, В, С и D – модельные коэффициенты.

С учетом премии модель коэффициента деловой активности должна быть переписана следующим образом:

K (М, В) = A(Kном) · arctg D(Kном).



Если попытка найти очередное частное решение третьего этапа приводит к уменьшению общего объема работы, даже если ни одно из ранее найденных частных решений не достигло объема в 100 %, необходимо вернуться на один шаг назад и прервать процесс, приняв текущий результат как наилучший возможный.

Бесспорно, путем взаимодействия людей можно добиться неизмеримо более высоких результатов. Результативность сотрудничества прямо пропорциональна уровню его организации. А это напрямую зависит от степени целостности системы управления персоналом. Основной структурой, обеспечивающей целостность этой системы, на каждом предприятии должна стать служба управления персоналом. Организационная структура этой службы на каждом предприятии будет зависеть от специфики фирмы. Целью любого проекта СУП становится формирование на каждом предприятии службы управления персоналом, которая совместно с руководителями предприятия вырабатывает и реализовывает кадровую политику фирмы, в которой заложены целевая установка организации и основные задачи по использованию кадров для достижения общих целей. Доведение целей фирмы до каждого работника, понимание им этих целей – залог успеха фирмы.

Таким образом, основное условие нормального функционирования предприятия – формирование целостной системы управления персоналом на базе комплексного проектирования этой системы, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, являясь залогом ее экономической и социально-психологической эффективности. Необходимость внедрения на предприятиях России модели комплексной системы управления персоналом с помощью эффективного процесса проектирования этой системы – основное условие их дальнейшего развития и эффективной стабильной работы.

В заключении даются основные выводы и перспективы теоретических исследований рассматриваемой проблемы.

Основные положения диссертации отражены в следующих работах автора:

Куткович Т.А. Взгляды на концепцию управления персоналом в организации // Проблемы безопасности морского судоходства и коммерческой эксплуатации морского транспорта: Матер. 4-й регион. науч.-техн. конф. Новороссийск, 2005. 0,24 п.л.

Деружинский В.Е., Куткович Т.А. Принципы и методы построения системы управления персоналом организации // Проблемы безопасности морского судоходства и коммерческой эксплуатации морского транспорта: Матер. 4-й регион. науч.-техн. конф. Новороссийск, 2005. 0,38 п.л. (авт. – 0,34).

Деружинский В.Е., Куткович Т.А. Эффективность инвестиций в человеческий капитал // Проблемы безопасности морского судоходства и коммерческой эксплуатации морского транспорта: Матер. 4-й регион. науч.-техн. конф. Новороссийск, 2005. 0,39 п.л. (авт. – 0,32).

Куткович Т.А. О проблемах в системе управления персоналом предприятия // Экономика и управление: вопросы теории и практики. 2006. № 2. 0,16 п.л.

Куткович Т.А. Дифференциализация в управлении персоналом вуза как важнейший аспект субъектно-направленного обучения // Экономика и управление: вопросы теории и практики. 2006. № 2. 0,19 п.л.

Куткович Т.А., Гольцева Е.В. Математическое обеспечение кадровой системы управления // Наука и знания: Матер. 8-й науч.-метод. конф. Новороссийск, 2006. 0,19 п.л. (авт. – 0,18).

Куткович Т.А., Кузнецова О.А. Математические методы в системе управления персоналом // Наука и знания: Матер. 8-й науч.-метод. конф. Новороссийск, 2006. 0,24 п.л. (авт. – 0,23).

Деружинский В.Е., Куткович Т.А. Модель комплексного проектирования систем управления персоналом // Изв. вузов. Северо-Кавказский регион. Технические науки. Ростов н/Д, 2006. № 5. 0,41 п.л. (авт. – 0,39).

1. Составлена автором на основе анализа систем управления персоналом предприятий. [↑](#footnote-ref-1)
2. Составлена и рассчитана автором по результатам проведенных исследований. [↑](#footnote-ref-2)
3. Разработана автором на основе предложенной классификации предприятий. [↑](#footnote-ref-3)
4. Разработана автором на основе на системного подхода к проектированию СУП. [↑](#footnote-ref-4)
5. Составлена автором на основе анализа действующих служб управления персоналом. [↑](#footnote-ref-5)