**Поварова Галина Владимировна. Современные подходы к управлению персоналом на российских предприятиях : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05. - Москва, 2005. - 138 с. : ил. РГБ ОД,**

**РОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ИНСТИТУТ  
ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*На правах рукописи*

**ПОВАРОВА Галина Владимировна**

**Современные подходы  
к управлению персоналом  
на российских предприятиях**

Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности)

Диссертация

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор Рыжов И.В.

**Москва - 2005**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение 3**

**Глава 1. Теоретические основы управления персоналом**

**предприятия 8**

1. Концептуальные аспекты управления персоналом 9
2. Общая характеристика современных закономерностей

и принципов управления персоналом 26

1. Традиционные методы управления персоналом и

построения системы управления работниками предприятия 32

1. Система стратегического управления персоналом

организации 47

**Глава 2. Совершенствование управления персоналом на**

**отечественных предприятиях в рыночных условиях хозяйствования 58**

1. Общемировые и российские тенденции развития

экономики и занятости населения, их влияние на процесс реализации кадровой политики и управление персоналом 58

1. Бизнес-модели оптимизации управления персоналом

предприятия 81

1. Социально-психологические особенности

формирования персонала предприятия в рыночной экономике 86

1. Проблемы обоснования сущности и оценки

человеческого капитала 96

1. Особенности управления персоналом на кризисном

предприятии 103

1. Актуальные вопросы управления персоналом, отбора

и закрепления кадров в бюджетных организациях 108

**Заключение 121**

**Список литературы 128**

з

ВВЕДЕНИЕ

Экономические реформы, проводимые в России, существенно изменили статус предприятия как основного звена экономики. Рынок ставит субъектов хо­зяйствования в принципиально новые отношения с государственными органами, с производственными и иными партнерами, работниками. Появились новые экономические и правовые регуляторы в рамках национального хозяйства. В связи с этим кардинально меняются отношения между всеми звеньями россий­ского предприятия: между руководителями различного уровня, между руково­дителями и подчиненными, между работниками внутри предприятия.

Для современного этапа развития рыночных отношений характерен ряд особенностей, которые приходится учитывать руководителям российских пред­приятий, часто помимо их желания, в том числе и в рамках управления персона­лом.

*Во-первых,* крайняя ограниченность бюджетных ресурсов, выделяемых на развитие промышленности, что сужает диапазон мер и инструментов управле­ния предприятием в целом и её персоналом в частности.

*Во-вторых,* постоянное развитие и усложнение новых технологий, инфор­мационных и коммуникационных систем, что объективно сказывается на работе специалистов всех уровней, предъявляя к ним новые профессиональные требо­вания, усложняя менталитет, затрагивая их эмоциональную и психическую сфе­ры.

*В-третьпх,* отсутствие устойчивого, поступательного развития, стабильно­сти экономики России, незавершённость процессов формирования общества и государственного аппарата управления не всегда позволяют делать устойчивые прогнозы, а, следовательно, принимать эффективные превентивные меры, в том числе в решении таких проблем, как борьба с текучестью кадров, старением персонала предприятий, оттоком молодых перспективных работников.

Можно констатировать, что до сегодняшнего дня не сложилось апробиро­ванного на практике инструментария и целостного механизма управления пер­соналом в рыночной среде, адекватного требованиям сегодняшнего дня.

Таким образом, актуальность настоящего исследования состоит в раз­решении противоречия, сложившегося между потребностью в бесперебойном, полном и своевременном обеспечении российских предприятий квалифициро­ванными кадрами, качественном управлении персоналом и отсутствием научно обоснованных современных подходов и систематизированных практических ре­комендаций по удовлетворению указанной потребности.

Степень научной разработанности проблемы. Следует отметить, что во­просами разработки проблем управления персоналом предприятия занимались многие зарубежные и отечественные ученые-экономисты. В частности, среди представителей западного научного направления необходимо назвать таких ис­следователей, как Альберт М., Десслер Г., Мастенбрук У., Мескон М., Метцнер И., Мэйланд Я., Питерс Т., Рюттингер Р., Уотерман Р., Хедоури Ф., Хентце И., Хучек М, Швальбе Б., Швальбе X. и др. [114, 117, 132, 147, 148, 153, 198, 199, 202,221,225].

Среди отечественных представителей экономической науки, анализировав­ших различные аспекты кадровой политики, управления персоналом, обеспече­ния предприятий трудовыми ресурсами выделяются работы Алавердова А.Р., Акбердина Р.З., Баткаевой И.А., Виханского О.С., Ворожейкина И.Е., Журав­лева П.В., Зайцева Г.Г., Ивановской Л.В., Кибанова А.Я., Коханова Е. Ф., Ко­четковой А.И., Наумова А.И., Уткина Э.А. и ряда др. [4, 13, 29, 33 - 34, 62 - 63, 65 - 66, 72 - 73, 83 - 88, 185 - 186, 194].

Вызывают интерес работы отечественных и зарубежных исследователей, ко­торые излагают свои взгляды на проблему сущности и интегрированной оценки человеческого капитала, как основы формирования трудовых ресурсов предпри­ятия. Необходимо назвать таких ученых, работающих в данной области, как Басов В., Беккер Г., Боуэн У., Добрынин А., Дятлов С., Ильинский И., Коннов В., Нордхаус В., Самуэльсон П., Туроу Л., Фишер М., Шульц Т. и др. [74, 221, 226].

Однако, среди большого количества источников, посвященных вопросам раз­вития кадровой политики и управления персоналом на отечественных предприяти­ях, не нашли должного отражения и не стали предметом самостоятельного анализа ряд современных научно-методических подходов к совершенствованию управ­ления работниками российских предприятий в рыночных условиях.

Актуальность, недостаточная разработанность темы исследования, не всегда высокая результативность управления персоналом предприятия в рыночных ус­ловиях предопределили выбор цели, задач, объекта и предмета диссертации.

Цель исследования состоит в разработке и обосновании современных науч­но-методических подходов к совершенствованию управления персоналом на рос­сийских предприятиях в условиях рыночных отношений.

Для достижения названной цели решались следующие задачи исследования:

1. Теоретическое обоснование сущности современной кадровой политики и механизма управления персоналом на отечественных предприятиях в рыночных условиях.
2. Анализ бизнес-моделей оптимизации управления персоналом предпри­ятия.
3. Формирование новых подходов к управлению персоналом на предприяти­ях и в бюджетных организациях.
4. Выявление и обоснование социально-психологических особенностей формирования персонала предприятия в рыночной экономике.
5. Анализ проблемы обоснования сущности и оценки человеческого капи­тала как основы формирования квалифицированных кадров современного пред­приятия.
6. Разработка алгоритма управления персоналом предприятия в различных аспектах кризисной ситуации.

Объект исследования - российские предприятия в условиях рыночных от­ношений, предмет - процесс формирования современных научно-методических подходов к совершенствованию управления персоналом отечественных пред­приятий.

Теоретической и методологической основой диссертации явились фунда­ментальные разработки и современные взгляды на отечественную кадровую по­литику, теорию и практику управления персоналом предприятия, опубликован­ные в отечественной и зарубежной литературе. В процессе работы применялись такие методы научного исследования, как сравнительный анализ, обобщение имеющегося опыта и статистических данных, метод экспертных оценок.

Эмпирическую и информационную базу диссертации составил широкий спектр информационно-аналитических материалов, официальных нормативных актов, отчетов крупных российских и западных компаний. Кроме того, информа­ционной базой послужили официальные материалы Госкомстата России и ресурсы Интернет.

Лично автором получены следующие результаты:

1. Уточнены специфические социально-экономические особенности работ­ников, требующие учета при управлении персоналом российских предприятий.
2. Выявлены и сгруппированы проблемы в деятельности системы управле­ния персоналом на этапе рыночных преобразований.
3. Представлены результаты анализа бизнес-моделей оптимизации управле­ния персоналом промышленного предприятия.
4. Обоснованы общие принципы кадровой работы, свойственные как сфере предпринимательства, так и сфере государственного управления персоналом в современной российской экономике.

Научная новизна положений, выносимых на защиту, состоит в том, что в ходе диссертационного исследования:

1. Обоснована необходимость применения в современной российской эко­номике интегрированной корпоративной системы управления в качестве инст­рументария, наиболее полно раскрывающего потенциал и квалификацию работ­ников предприятия.
2. Выявлены социально-психологические особенности формирования пер­сонала предприятия в рыночных условиях хозяйствования.
3. Обобщены и уточнены характеристики категории «человеческий капи­тал» как основы формирования квалифицированных кадров современного пред­приятия.
4. Разработана методика управления персоналом предприятия в различных аспектах кризисной ситуации.

Практическая значимость диссертации заключается в разработке и обосно­вании современных научно-методических подходов к совершенствованию управ­ления персоналом отечественных предприятий. Предлагаемые в исследовании методики позволяют перейти от интуитивного к научному обоснованию прини­маемых в процессе функционирования предприятия решений относительно дея­тельности персонала. Разработанные в диссертации направления развития инст­рументария управления персоналом позволяют выработать конкретные практи­ческие рекомендации по его совершенствованию. Материалы исследования мо­гут быть использованы в учебном процессе при преподавании ряда управленче­ских дисциплин, а также в научно-исследовательской работе.

Апробация работы. Полученные в диссертации теоретические выводы и практические рекомендации апробированы в ходе учебного процесса в Государст- венной академии повышения квалификации и подготовки кадров для строительст­ва и жилищно-коммунального комплекса России, Академии гражданской защиты МЧС России, Московского государственного университета природообустройства. Некоторые положения и выводы настоящего исследования вошли в содержание учебных программ таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Антикри­зисное управление», преподаваемых в названных выше вузах. С рядом идей и вы­водов, содержащихся в работе, автор выступал на теоретических и научно- практических конференциях.

Материалы настоящего исследования были реализованы в статьях, опублико­ванных в сборнике выступлений участников научно-практической конференций Академии гражданской защиты МЧС России, в материалах научно-технических конференций, изданных Московским государственным университетом природо­обустройства. Общий объем публикаций по теме диссертации составил 1,5 п.л.

Структура диссертации. В соответствии с задачами и логикой исследова­ния диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и спи­ска литературы, который включает 227 источников. Диссертация имеет общий объем 137 страниц, включая 5 рисунков и 6 таблиц.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты настоящего исследования, посвященные проблеме формирова­ния современных подходов к совершенствованию управления персоналом на российских предприятиях в условиях рыночных отношений, позволяют остано­виться на выводах следующего содержания.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспро­изводство осуществляется после определенного срока его деятельности, опреде­ляемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном со­стоянии требуют больших капитальных вложений. Из этого следует, что *исполь­зование и воспроизводство персонала носат инвестиционный характер,* так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвестирование денеж­ных средств может производиться только с позиций стратегической целесооб­разности.

Характеризуя сегодняшние международные и отечественные тенденции развития рынка труда и занятости, их влияние на процесс обеспечения экономи­ки квалифицированными трудовыми ресурсами следует отметить следующее. *Рост безработицы сопровождается увеличением дефицита квалифицирован­ных работников,* необходимых современным отраслям промышленного произ­водства, сельского хозяйства и сферы услуг. Все это требует значительных уси­лий для обеспечения необходимого качественного уровня работников, повыше­ния квалификации и переподготовки рабочих и специалистов, внедрения эффек­тивных систем управления, организации и мотивации труда.

В основе кадровой политики фирмы лежит работа с персоналом всех кате­горий (руководителями различных рангов, специалистами, рабочими), соответ­ствующая принятой и реализуемой концепции развития и структуре системы управления предприятием.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления численного и качественного состава кадров и формирования адап­тивной системы управления предприятием, а также их развитие в соответствии с потребностями самой организации, требованиями настоящего законодательства, состоянием рынка труда. *Когда между стратегией бизнеса и кадровой полити­кой устанавливается прямая связь, то вероятность успеха многократно воз­растает.*

В настоящее время системы организации рабочего пространства рассматри­ваются как ключевая технология интеграции, которая наводит мосты между бизнес-процессами и информацией, необходимой для их реализации. Эта тен­денция развития хорошо соотносится с концептуальными представлениями о приоритетах задачах, решаемых в процессе реструктуризации управления про­мышленного предприятия в условиях свободного рынка.

Современным решением является обоснование *интегрированной корпора­тивной системы управления*, построенной на основе интранет и полной бизнес- модели промышленного предприятия. В составе бизнес-модели промышленного предприятия можно выделить следующие частные модели, полученные путем создания базовых классификаторов определенной предметной области и уста­новления связей — отношений между их элементами:

1. *Стратегическая модель целеполагания* (отвечает на вопросы: какова «миссия (назначение)» данного предприятия, какие цели и стратегии необходи­мо реализовать в процессе функционирования).
2. *Организационно-функциональную модель* (отвечает на вопросы: кто и что делает в системе управления промышленном предприятии, кто за что отве­чает).
3. *Функционально-технологическая модель* (отвечает на вопросы: что и как реализуется в процессах промышленного предприятия).
4. *Процессно-ролевая модель*, объединяющая две предыдущих (отвечает на вопросы «кто-что-как»).

Бизнес-модель компании является не только основой управления организа­цией деятельности промышленного предприятия. Высокая прозрачность, про­стота и доступность системного описания позволяет вырабатывать понятные требования к настройке подсистем управления ресурсами, прежде всего, персо­налом, и взаимоотношений с внешней экономической средой, а также к содер­жанию формируемой управленческой отчетности, необходимой для принятия решений. Эту задачу решает (5) *модель структур данных* (отвечает на вопро­сы: в каком виде накапливается и представляется информация о самой компании и ее внешнем окружении).

Правильно построенная система отчетности преобразует «данные», накоп­ленные в ходе реализации бизнес-процессов в «информацию». Объединение указанной совокупности моделей образует полную бизнес-модель компании. Она обеспечивает необходимую полноту и точность описания, придавая необ­ходимую прозрачность организации бизнеса. Постоянный мониторинг внешней и внутренней среды, с целью анализа существенных для компании изменений, позволяет своевременно вносить коррективы в бизнес-модель и производить ак­туализацию регламентов деятельности. Корректировка модели может осуществ­ляться не только под действием уже свершившихся изменений, а на основании их стратегического прогноза, что позволяет реализовать управление организа­ционным развитием. Это обеспечивает высокую конкурентоспособность таких саморазвивающихся компаний.

Очень часто термин «управление производством» подменяется терминами «контроль деятельности» или «оценка работы». Ниже предлагаются некоторые наиболее распространенные цели контроля деятельности сотрудников:

* определить компетенцию каждого сотрудника в выполнении им своих текущих обязанностей;
* определить, какие области деятельности нуждаются в улучшении;
* убедиться, что должность соответствует уровню подготовки работника;
* определить желания и стремления сотрудников в отношении их продви­жения по служебной лестнице;
* создать основу для планирования процесса развития и профессионально­го роста сотрудников в соответствии с их стремлениями и способностями.

Подобная программа контроля деятельности находит применение во все большем количестве организаций. Однако многие компании все же продолжают практиковать уже отживший метод комплектования кадров и учета документов, который на сегодня практически не приносит никакой пользы. Это происходит, невзирая на то, что новый процесс, в особенности воплощенный в интеграцион­ной программе управления производством, имеет возможность стать одним из наиболее эффективных инструментов менеджмента.

Все качества и характеристики, свойственные человеку, можно разделить на внутренние (врожденные, основные) и приобретенные. При этом внутренние качества неизменны, определяются самим фактом рождения человека и первых лет его жизни, средой обитания, историей его этнокультурной общности. Внут­ренние качества определяют поведение человека, основные цели и ценности, склонности, способности, уровень компетенции, являются первичными в пове­дении и решениях человека. Приобретенные качества, взгляды, круг общения, образование определяют 5-7-летние циклы смены приоритетов в развитии лич­ности, а также — какими знаниями и навыками будет заполнен данный макси­мум компетенций.

Предприятия — это, прежде всего, социальная группа, состав которой и оп­ределяет цель, вид деятельности, направления реализации целей, технологию, мотивацию и другие стороны деятельности. Сотрудники предприятия в первую очередь принадлежат к определенным субкультурам, что выносит вопрос фор­мирования единого климата в компании, единых разделяемых ценностей из сферы внутренней работы во внешнюю среду. Сотрудники могут менять свою субкультурную среду в момент смены своих жизненных приоритетов. Создание успешного предприятия связано в первую очередь с созданием социальной группы, с привлечением людей, обладающих необходимыми для компании вро­жденными характеристиками (способности, уровень компетенции, склонности, психотип, субкультура, ценности, горизонт планирования и пр.).

Управление персоналом должно быть изначально ориентировано на работу с внешней средой (определение адекватных субкультур, требуемых психотипов и склонностей и пр.), что только потом дополняется внутренней работой с пер­соналом (разработка схем мотивации по группам ценностей и психотипам).

Наиболее опасным для сохранения предприятия является переход от функ­циональной к процессной модели управления, который вызван ростом деятель­ности компании, но связан сразу с целым рядом кризисов в социальной группе, составляющей компанию. Разрешение кризиса в социальной группе (коллекти­ве) в момент перехода к процессной модели управления возможно только в слу­чае смены коллектива, связанной с удалением людей, не обладающих необхо­димыми врожденными качествами и компетенциями для решения изменивших­ся задач, реализации новых ценностей, и приобретением людей, таковыми каче­ствами обладающих.

Рассматривая экономическую основу формирования человеческого капита­ла нужно отметить, что человек, отделенный от средств производства, продаёт свой труд, свои производительные силы как принадлежащий ему капитал. Предприниматель покупает их, как покупал бы и другой актив, необходимый для успешной работы своего предприятия. Для работника его индивидуальные способности выступают как товар, а для предпринимателя — это капитализиро­ванная величина авансированной стоимости капитала, затраченной на работни­ка. Предприятие должно не только иметь квалифицированный аппарат менед­жеров разного ранга, но и квалифицированную рабочую силу, обладающую хо­рошим здоровьем и культурой общения, иначе, самая совершенная техника не даст желаемого эффекта.

Человеческий капитал оценивается количественно (общее количество лю­дей, количество активного населения, количество студентов и т.д.) и качествен­но (мастерство, образование, опыт, т.е. все то, что влияет на работоспособность человека и способствует увеличению производительности труда). Тогда затра­ты, произведённые в целях увеличения в дальнейшем производительности труда и способствующие росту в будущем доходов индивидуума будут носить назва­ние «инвестиции в человеческий капитал».

Производство инвестиций - это очень важный процесс в воспроизводстве человеческого капитала, в котором он выступает либо объектом, либо субъек­том, либо результатом воздействия. При этом важную роль в создании челове- чесного капитала играют «затраты труда и усилий по саморазвитию и самосо­вершенствованию». Произведённые затраты неизбежно включаются в общест­венные затраты во всём воспроизводственном процессе.

Кадровая политика кризисного предприятия включает разработку общих принципов и приоритетных (стратегических) целей управления персоналом в различных аспектах кризисной ситуации, организационно-штатную политику, информационную политику, соотносящуюся с потребностями организации, по­литику развития персонала в соответствии с выбранной концепцией и стратеги­ей развития организации, оценку результатов деятельности работников и пред­приятия в целом. На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают *производственные и кадровые параметры.*

Процесс мобилизации кадрового потенциала промышленного предприятия в условиях кризиса на реализацию плана антикризисного управления и финан­сового оздоровления, а также вывод организации из кризисной ситуации может быт представлен в виде последовательных этапов деятельности руководства и кадровой службы предприятия: этап пропаганды и агитации персонала, этап по­вышения квалификации и профессионального роста персонала, этап практиче­ской реализации антикризисной деятельности.

Алгоритм управления персоналом кризисного предприятия предполагает последовательную реализацию шести шагов (этапов), характеризующих различ­ные аспекты кризисной ситуации: 1) отсутствие документального оформления идеологии управления персоналом на предприятии; 2) отсутствие планирования и системности в привлечении и использовании персонала; 3) отсутствие (неэффек­тивность) политики по стимулированию и мотивации персонала; 4) отсутствие кадровой политики в сфере повышения квалификации и роста персонала с уче­том конкуренции на рынке труда; 5) слабая роль кадровой службы в подборе и управлении персоналом; б) отсутствие механизма регулирования численности персонала.

Совершенствование работы с персоналом бюджетных организаций, учреж­дений, особенно входящих в систему государственно-административного управления в развитом мире во многом происходит путём всё большего заимст­вования опыта и методик работы с кадрами на предприятиях промышленности и обслуживания, принадлежащих частному или смешанному секторам экономики.

Происходит процесс замещения понятия работы с кадрами в госучреждени­ях понятием «кадровый менеджмент». Причём это не просто замена одних слов другими, а принципиально новый подход к управлению персоналом. За ним стоят *общие принципы кадровой работы, свойственные как сфере предприни­мательства, так и сфере государственного управления персоналом в современ­ной российской экономике*, «стремящегося к совершенству» в деле эффективно­сти управления, в том числе и кадрового.