

На правах рукописи

ББК: 65.291.8 + 35 + 65.291.6

ОРЛЯНСКАЯ Галина Леонидовна

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ОСНОВЕ ЕГО КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Специальность 05.02.22 - организация производства (в промышленности)
(экономические науки)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Вологда - 2011

Диссертационная работа выполнена на кафедре менеджмента ГОУ ВПО «Вологодский государственный технический университет»

Научный руководитель: заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор
Пахолков Николай Александрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Усов Леонид Сергеевич

кандидат экономических наук, доцент
Леонидова Галина Валентиновна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский
государственный инженерно-
экономический университет»

Защита диссертации состоится «19» мая 2011 г. в 17 часов 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.032.02 при ГОУ ВПО «Вологодский государственный технический университет» по адресу: 160000, г. Вологда, ул. Ленина, 15, диссертационный зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Вологодского государственного технического университета»

Автореферат разослан « 14 » апреля 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.032.02
к.э.н., доцент



Н.А. Кремлёва

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Важным фактором конкурентоспособности и эффективности производственных структур в рыночных условиях является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс технических и социально-экономических задач производственной деятельности и, таким образом, обеспечить реализацию стратегических целей бизнеса. Исходя из этого, подсистема кадрового обеспечения становится ключевым структурным элементом системы организации современного производства.

Вместе с тем, состояние трудового потенциала России не в полной мере отвечает вызовам современного этапа её экономического развития. Это проявляется в том, что деформированная профессионально-квалификационная структура во многих случаях не соответствует потребностям производства: ухудшается качество профессионального образования, велики потери трудового потенциала из-за плохого состояния здоровья и преждевременной смертности, отсутствует действенная мотивация к эффективному труду, низкий уровень оплаты труда и недостатки в ее организации не стимулируют полной трудовой отдачи работников. Из-за невысокого качества рабочей силы страдает и конкурентоспособность производимых товаров и услуг.

Очевидно, что трудные проблемы в экономике возникают тогда, когда нет сбалансированности в развитии объективного и субъективного факторов производства: материальная база, рабочие места развиваются без учета количественных и качественных параметров рабочей силы или же образование и квалификация работников не находят должного применения на устаревшей технологической базе производства.

Разработанные правительством РФ Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период

до 2020 г. и развития химической и нефтехимической промышленности Российской Федерации на период до 2015 г., подчеркивают возрастание роли человеческого капитала как главного фактора экономического развития.

В качестве основных институтов, способных создать среду инновационного развития и обеспечить эффективное использование трудового потенциала, выступают российские предприятия. Таким образом, процесс технологического перевооружения промышленных предприятий должен сопровождаться соответствующими изменениями в кадровом обеспечении.

Степень разработанности проблемы. Анализ библиографических источников показал, что изучению теоретических и методологических проблем повышения эффективности производства на предприятии посвящены труды зарубежных и российских ученых, среди которых: Р.Б. Чейз, С.В. Амелин, О.Г. Туровец, В.В. Глухов, Р.А. Фатхутдинов, и др. Важную роль в исследовании вопросов организации производства в условиях инновационного развития играют труды: Р. Уотермена, А.Н. Шичкова, А.С. Водянова, О.В. Кошко, Н.Н. Шохина, В.Р. Аншелеса и др. Вопросы сущности трудового потенциала, источники его формирования, причины и тенденции изменения, критерии развития и использования исследованы в трудах Б.М. Генкина, В.В. Адамчука, В.В. Маслова, Л.С. Чижовой, Г.В. Леонидовой, Н.А. Пахолкова и др. Отдельные аспекты проблемы, связанной с поиском подходов к обоснованию степени влияния кадрового обеспечения на эффективность организации производства, изложены в работах: Д. Ульриха, Б.И. Беккера, И.Н. Савченко, И.В. Романенко, Т.В. Берглезовой.

Вместе с тем, до недавнего времени вопросы, связанные с кадровым обеспечением производственной деятельности предприятий, в основном относились к числу организационных. По этой причине в научных исследованиях по данному направлению многие проблемы не нашли

должного отражения, в частности, подходы к организации кадрового обеспечения в условиях инновационного развития предприятий. Анализ публикаций по проблеме оценки влияния кадрового обеспечения на эффективность организации производства выявляет слабую её проработку на уровне отдельной отрасли и, особенно, на уровне предприятия. Это делает рассматриваемую проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование и разработка методических рекомендаций, направленных на совершенствование подсистемы кадрового обеспечения для повышения эффективности организации производства химического предприятия за счет сбалансированности производственных и кадровых изменений. Выбор отрасли обусловлен тем, что химический комплекс является одним из инновационно-активных секторов экономики, что повышает требования к организации его кадрового обеспечения.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы функционирования производственной системы и ее элементов.
2. Провести анализ состояния и тенденций развития подсистемы кадрового обеспечения химического предприятия.
3. Разработать модель кадрового обеспечения производства.
4. Усовершенствовать учетно-аналитический инструментарий оценки состояния трудового потенциала.
5. Провести апробацию новых методов и средств организации кадрового обеспечения производства в ОАО «Аммофос».

Объект исследования – подсистема кадрового обеспечения организации производства.

Предмет исследования – организационно-экономические методы и средства организации кадрового обеспечения.

Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования. Достоверность полученных в диссертации результатов базируется на использовании общенаучных методов и приемов познания и традиционных методов экономического анализа. Используются табличные и графические приемы визуализации статистических данных.

Теоретическую основу диссертационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам организации производства и его кадрового обеспечения, аналитические материалы периодических изданий, научных сборников, научно-практических конференций по проблеме, относящейся к предмету исследования.

Эмпирической базой исследования является информация, полученная в результате анализа и обработки статистических данных о деятельности химического предприятия и службы управления персоналом, данные социологического исследования, проведенного автором.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке комплекса организационно-экономических методов и средств совершенствования подсистемы кадрового обеспечения, позволяющего осуществлять межфункциональную интеграцию в рамках операционной системы и обеспечивающего сбалансированность производственных и кадровых изменений для достижения запланированных экономических и социальных показателей деятельности.

Конкретные элементы научной новизны заключаются в следующем:

1. Предложен методический подход к структурированию операционной системы в соответствии с принципами производственного менеджмента, позволяющий обосновать ключевую роль ее элемента – подсистемы кадрового обеспечения, в частности: представлена авторская

схема операционной системы, сформулированы принципы кадрового обеспечения, его стратегические и тактические функции.

2. Разработана модель кадрового обеспечения, учитывающая содержание и структуру трудового потенциала и позволяющая осуществлять межфункциональную интеграцию в рамках операционной системы.

3. Предложена система показателей для мониторинга организации кадрового обеспечения, позволяющая оценить сбалансированность производственных и кадровых изменений и результативность подсистемы кадрового обеспечения. Для оценки сбалансированности производственных и кадровых изменений предложено использовать метод сценариев и матрицу сбалансированных изменений, но, кроме индекса изменения численности персонала, применить индекс изменения состояния трудового потенциала, так как он является обобщающим показателем, характеризующим результативность подсистемы кадрового обеспечения.

4. Усовершенствован учетно-аналитический инструментарий оценки состояния трудового потенциала, обеспечивающий однородность количественных и качественных измерений и позволяющий определить индикаторы его развития.

Теоретическая значимость диссертационного исследования.

Отличительная особенность предлагаемых методов и средств организации кадрового обеспечения заключается в достижении единства целей и задач, решаемых в операционной системе, с целью повышения эффективности организации производства. Содержащиеся в диссертации положения позволяют расширить и качественно улучшить имеющуюся методическую базу мониторинга процесса организации кадрового обеспечения и оценки сбалансированности производственных и кадровых изменений.

Практическая значимость работы. Предлагаемые к внедрению подходы к организации кадрового обеспечения являются основанием для развития межфункциональной интеграции в рамках операционной системы

и способны повысить степень управляемости подсистемы кадрового обеспечения. Результаты мониторинга могут служить индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах кадрового обеспечения и организации труда, обеспечивать своевременную корректировку выявленных несоответствий и, таким образом, повысить эффективность работы кадровых служб.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертационная работа относится к проблематике п. 6 паспорта специальностей ВАК 05.02.22 «Разработка и реализация принципов производственного менеджмента, включая подготовку кадрового обеспечения и эффективность форм организации труда».

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на 6 научно-практических конференциях: «Проблемы развития инвестиционной активности в организациях в современных условиях» (г. Череповец, 2009 г.), V Всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы социально-экономической политики и рынка труда России» (г. Пенза, 2010 г.) и др.

Разработанные методы и средства организации кадрового обеспечения апробированы в ОАО «Аммофос» (г. Череповец).

Материалы исследования используются в учебном процессе Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, Череповецкий филиал (Институт менеджмента и информационных технологий) и Череповецкого государственного университета в преподавании дисциплин «Организация и планирование производства», «Теория организации», «Экономика предприятия», «Экономика и социология труда», «Управление персоналом».

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 5 научных статей и учебно - методическое пособие общим объемом 8,3 п.л., в том числе в журналах ВАК – 2 статьи (0,9 п.л.).

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Содержание работы изложено на 191 странице и содержит 68 таблиц, 21 рисунок, а также 24 приложения. Список использованной литературы включает 179 наименований работ отечественных и зарубежных авторов и ссылок на web-страницы в глобальной компьютерной сети Internet.

Во **введении** дано обоснование актуальности диссертационного исследования, изложены цель и задачи исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе **«Организационно - экономические основы организации кадрового обеспечения в операционной системе производства»** раскрыто содержание производственной системы и обоснована ключевая роль подсистемы кадрового обеспечения в рамках операционной системы производства. Рассмотрены понятия «кадровое обеспечение», «кадры» и «трудовой потенциал» как экономические категории. Дано авторское определение «кадрового обеспечения». Трудовой потенциал предложено рассматривать как основной содержательный элемент системы кадрового обеспечения. Исследованы показатели, характеризующие процесс организации кадрового обеспечения, и подходы к оценке влияния трудового потенциала на эффективность организации производства. Это позволило теоретически обосновать необходимость совершенствования подсистемы кадрового обеспечения для ее интеграции в достижение целей управляющей системы.

Во второй главе **«Состояние и тенденции развития подсистемы кадрового обеспечения химического предприятия»** характеризуется состояние химической отрасли и перспективы ее развития, что

позволяет определить роль кадрового обеспечения в реализации инновационного сценария развития химической промышленности. Дается общая характеристика химического предприятия и его кадровой структуры. Проводятся анализ и оценка состояния трудового потенциала и оценка организации кадрового обеспечения химического производства с использованием количественных и качественных показателей. Результаты анализа позволили подтвердить гипотезу о наличии кадрового риска при реализации стратегии инновационного развития и практическую необходимость совершенствования организации кадрового обеспечения производства.

В третьей главе **«Совершенствование подсистемы кадрового обеспечения производства химического предприятия»** : уточнено содержание подсистемы организации кадрового обеспечения. В частности: сформулированы принципы организации кадрового обеспечения, стратегические и тактические функции, исходя из того, что она выступает как ключевой элемент операционной системы производства. Разработана модель кадрового обеспечения и усовершенствован учетно-аналитический инструментарий оценки трудового потенциала за счет использования системы сбалансированных показателей и матрицы сбалансированных изменений. Проведена апробация новых методов и средств организации кадрового обеспечения производства в ОАО «Аммофос». Проведенные расчеты подтвердили необходимость и возможность сбалансирования производственных и кадровых изменений, и достижения эффекта от совершенствования организации кадрового обеспечения в трех формах: экономической, социальной, организационной.

В заключении обобщены полученные результаты и сделаны выводы по содержанию диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Подсистема кадрового обеспечения является ключевым элементом операционной системы производства, осуществляющим межфункциональную интеграцию кадрового и производственного менеджмента.

Проведенное исследование теоретических основ функционирования производственной системы и ее элементов позволило установить, что процессы инновационного развития и быстрого обновления технологического базиса современного производства приводят к изменению места и роли кадрового обеспечения в операционной системе производства (рис. 1).

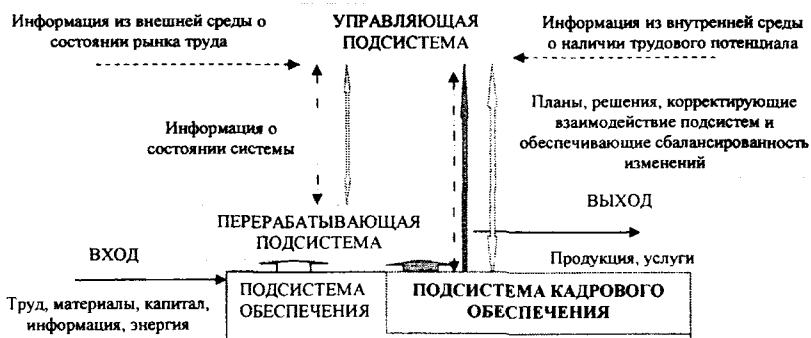


Рис. 1. Подсистема кадрового обеспечения в операционной системе (авторская схема)

В первую очередь необходимо подчеркнуть, что все ресурсы на входе поступают в перерабатывающую подсистему через подсистему обеспечения. Кадровое обеспечение в этом случае представляется как подсистема, направленная на создание условий для реализации стратегии развития организации за счет трудового потенциала, количественные и качественные параметры которого, а также их адаптивность и интеграция, определяют

производственную способность хозяйственного звена с учетом его отраслевой принадлежности. Кадрами обеспечивается не только перерабатывающая подсистема, но и управляющая. Именно компетентность менеджмента определяет эффективность производственной системы в целом.

Непосредственная связь между управляющей подсистемой и подсистемой кадрового обеспечения позволит получать информацию о том, насколько количественные и качественные характеристики трудового потенциала соответствуют потребностям производства на данном этапе, и за счет этого обеспечить своевременную сбалансированность изменений внутри операционной системы. Для осуществления межфункциональной интеграции кадрового и производственного менеджмента были сформулированы принципы организации подсистемы кадрового обеспечения (рис. 2).

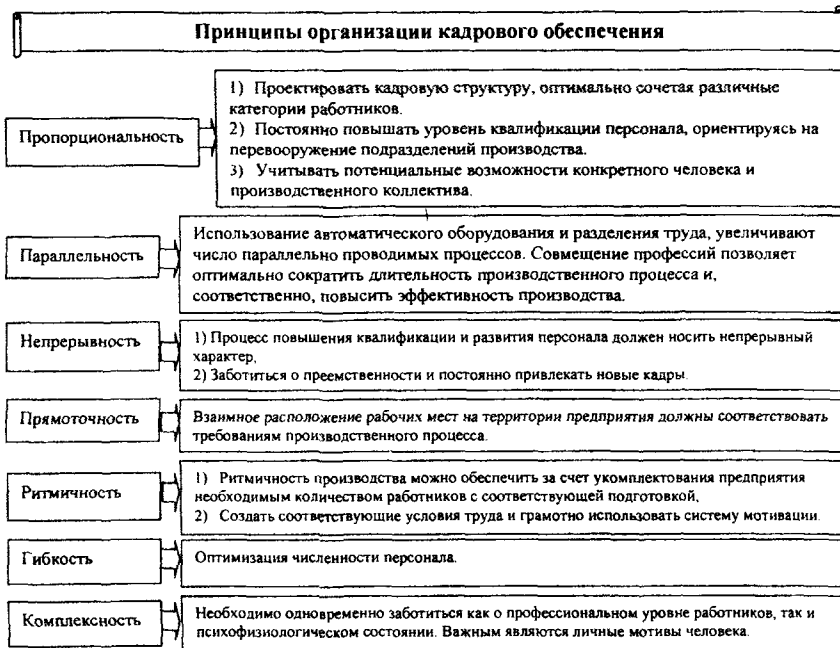


Рис. 2. Принципы организации кадрового обеспечения

Содержание принципов стало основой для разработки стратегических и тактических функций подсистемы кадрового обеспечения. Стратегические функции подсистемы кадрового обеспечения:

- 1) стратегия работника – ориентирована на использование потенциала работника в условиях инновационного развития предприятия;
- 2) стратегия процесса – определяет выбор способов и средств обеспечения необходимыми кадрами, их развития и стимулирования;
- 3) стратегия организации труда – определяет кадровую структуру предприятия, выбор форм и методов организации работ и оценку эффективности использования рабочей силы;
- 4) стратегия обслуживания рабочей силы – определяет формы организации и методы информационного, социально-бытового и культурного обслуживания персонала;
- 5) стратегия качества – нацелена на повышение степени удовлетворенности персонала и лояльности относительно предприятия.

Тактические функции подсистемы кадрового обеспечения:

- 1) тактика управления количеством рабочей силы – ориентирована на оптимизацию численности, исходя из изменений конъюнктуры рынка и технологического состояния производства;
- 2) тактика управления качеством рабочей силы – предполагает использование системы непрерывного обучения и развития кадров;
- 3) тактика сбалансированных изменений – решения по кадровому обеспечению должны разрабатываться в рамках производственной программы с учетом прогнозируемой динамики всех факторов производства.

Обозначенные принципы, стратегические и тактические функции организации кадрового обеспечения должны обеспечить достижение организацией стратегических и тактических целей производственной деятельности и таким образом определяют ключевую роль подсистемы кадрового обеспечения в рамках операционной системы производства.

Для подтверждения практической значимости диссертационного исследования были проведены анализ и оценка состояния трудового потенциала химического предприятия и выявлены тенденции организации кадрового обеспечения химического производства. Наряду с положительными изменениями в производственной системе, что отразилось на динамике экономических показателей, подсистема кадрового обеспечения не является эффективной: предприятие постоянно испытывает дефицит в рабочих 5-6 разрядов и «ключевого» персонала (аппаратчиков, слесарей), не удается решить проблему «старения» персонала, отмечены значительные потери производительного времени, практически не используется инновационный потенциал персонала. Основная причина – отсутствие системного подхода к организации кадрового обеспечения и низкий уровень межфункциональной интеграции в рамках операционной системы, что подтвердило актуальность рассматриваемой проблемы.

2. Сбалансированность производственных и кадровых изменений в рамках операционной системы достигается за счет межфункциональной интеграции, реализуемой с использованием модели кадрового обеспечения.

Модель кадрового обеспечения производства представлена на рисунке 3. Ключевым элементом модели является трудовой потенциал предприятия, который рассматривается, как совокупная способность работников достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве. Он включает четыре компоненты: компетентностный, психофизиологический, личностный и мотивационный потенциалы. При разработке модели автор исходил из того, что управляющая подсистема задает плановое значение ключевых показателей, отражающих состояние трудового потенциала в соответствии с потребностями производства.

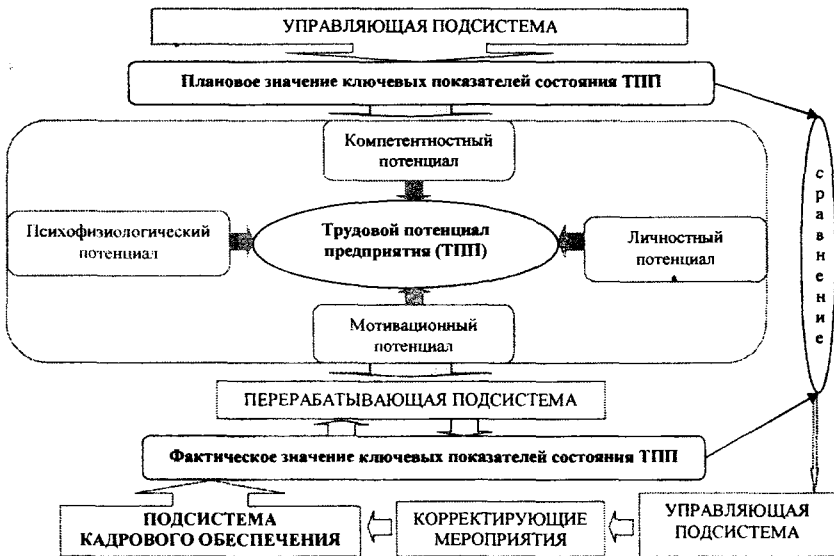


Рис. 3. Модель кадрового обеспечения производства

Исходя из этого, в рамках подсистемы кадрового обеспечения реализуются соответствующие мероприятия, направленные на обеспечение определенного уровня ключевых показателей. В этом случае эффективность перерабатывающей подсистемы будет зависеть от степени близости фактического состояния трудового потенциала к плановому. Результаты мониторинга (сравнения) поступают в управляющую подсистему, которая определяет степень и характер корректирующих мероприятий в рамках подсистемы кадрового обеспечения.

В целом функционирование подсистемы кадрового обеспечения должно быть обеспечено благодаря регулированию, которое включает учет и контроль. Для этого осуществляются сбор, хранение и обработка информации для расчета показателей, характеризующих функционирование системы и их анализ. Мониторинг организации кадрового обеспечения предлагается проводить по следующему алгоритму:

1. С периодичностью, определяемой управляющей подсистемой, оценивать фактическое состояние трудового потенциала на основе информации, поступающей из перерабатывающей подсистемы и подсистемы кадрового обеспечения (рис. 1 и 3). При этом использовать критерии, входящие в его четыре компонента.

2. Сравнить фактическое значение ключевых показателей с плановым, установленным ранее управляющей подсистемой в соответствии с потребностями перерабатывающей подсистемы (рис. 3). При этом определяется эффективность организации кадрового обеспечения с точки зрения достижения поставленных перед ней целей.

Анализ по 1 и 2 пунктам предназначен для оперативного контроля процесса организации кадрового обеспечения. Так как он будет включать большое количество качественных и количественных показателей, для этого рекомендуется использовать систему сбалансированных показателей.

3. Оценить кадровый риск. Диагностировать причины отклонений фактических значений показателей от плановых, установить способы минимизации последствий и центры ответственности. При разработке корректирующих мероприятий необходимо оценить вероятность получения предполагаемого результата и возможность отрицательного отклонения от него.

4. В рамках управляющей подсистемы определить плановое значение ключевых показателей организации кадрового обеспечения на следующий период производственной деятельности с ориентацией на сбалансированность кадровых и производственных изменений (рис. 3).

5. В рамках подсистемы кадрового обеспечения разработать мероприятия и установить индикаторы соответствующих изменений ключевых показателей. При этом важную роль будут играть причинно - следственные связи, так как, изменение ряда показателей возможно только вследствие изменения других. Установленную зависимость можно также рассматриваться как механизм кадрового обеспечения.

6. Для оценки сбалансированности производственных и кадровых изменений предложено использовать метод сценариев и матрицу сбалансированных изменений, но, кроме индекса изменения численности персонала, применить индекс изменения состояния трудового потенциала, так как он является обобщающим показателем, характеризующим результативность подсистемы кадрового обеспечения.

В этом случае исходим из того, что все экономические показатели находятся не только во взаимной связи, но в соподчиненности – такой, что величина изменения одного из показателей определяет допустимые границы изменения других показателей. Неравенство будет выглядеть следующим образом:

$$I_{1(тп)} > I_2 < I_3 < I_4, \quad (1)$$

где $I_{1(тп)}$, I_2 , I_3 , I_4 – соответственно индексы изменения состояния трудового потенциала, стоимости основных фондов, объема реализации продукции, прибыли от реализации продукции.

3. Система сбалансированных показателей для оценки состояния трудового потенциала обеспечивает однородность количественных и качественных измерений и позволяет определить индикаторы его развития.

Анализ подходов к оценке состояния трудового потенциала показал, что, как правило, используются разрозненные количественные и качественные показатели в сравнении с аналогичными показателями предыдущего периода. Не определены индикаторы (целевые ориентиры), позволяющие обеспечить и проконтролировать эффективность процесса организации кадрового обеспечения с точки зрения достижения поставленных целей.

Сбалансированную систему показателей предлагается использовать в качестве учетно-аналитического инструментария оценки трудового потенциала. Проекциями являются элементы трудового потенциала (рис. 3).

Соответственно интегральный показатель, отражающий состояние каждой из них можно определить по формуле (2):

$$П_j = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q, \quad (2)$$

где j – каждый из рассматриваемых критериев оценки;

k_j – весовое значение j -го критерия оценки;

X_j – количественная оценка j -го критерия оценки;

n – количество критериев оценки;

q – количество градаций единой шкалы.

Для оценки среднего значения состояния трудового потенциала (ТП_{ср}) предлагается использовать формулу (3):

$$ТП_{ср} = (КП + ПП + МП + ЛП) / 4, \quad (3)$$

где КП, ПП, МП и ЛП соответственно компетентностный, психофизиологический, личностный и мотивационный потенциалы (%).

Данный подход к оценке трудового потенциала позволит обозначить, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих производственных задач. Результаты оценки будут служить итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах использования фактора «труд», что позволит вовремя выявить угрозу производственному процессу и принять обоснованное управленческое решение.

4. Апробация новых методов и средств организации кадрового обеспечения производства в ОАО «Аммофос» показала, что интеграция кадрового и производственного менеджмента способна повысить эффективность организации производства.

Использование системы сбалансированных показателей для определения фактического состояния трудового потенциала ОАО «Аммофос» показало, что кадровое обеспечение предприятия находится на низком

уровне (ТПер.2009 – 52,5 %), необходимые ресурсы дефицитны, что не может обеспечить инновационное развитие производства. Диагностика кадрового риска позволила разработать соответствующий полученным результатам механизм организации кадрового обеспечения (рис. 4). Система сбалансированных показателей была использована для определения прогнозного состояния совокупного трудового потенциала к 2011 г. (табл. 1).

Таблица 1

Фактическая и прогнозная оценка трудового потенциала ОАО «Аммофос»

Потенциал	Фактическое значение показателя, %	Прогнозное значение показателя-(2011г), %	Прогнозное значение показателя – (2015г), %
Компетентностный	50,1	74,3	
Психофизиологический	41,9	69,9	
Личностный	69,8	80,1	
Мотивационный	63,5	83,4	
Среднее значение трудового потенциала	52,5	79,4	90%

Используя метод сценариев, состояние трудового потенциала было соотнесено с вариантами развития ОАО «Аммофос» в рамках реализации инновационного сценария развития химической промышленности до 2015 г. Фактическое состояние трудового потенциала ОАО «Аммофос» позволяет признать возможность реализации только пессимистического сценария. Изменение подходов к организации кадрового обеспечения и достижение планового уровня трудового потенциала, позволит реализовать реалистический сценарий.

Исходя из производственного потенциала предприятия, за период с 2012 г. по 2015 г. цель организации кадрового обеспечения – обеспечить производство трудовым потенциалом, который будет соответствовать уровню 90 %, что позволит реализовать оптимистический сценарий.

Определение потребности в сбалансированности кадровых и производственных показателей на этапе планирования позволит добиться сбалансированного и экономного использования ресурсов – задача производственного менеджмента. Прогноз изменения показателей деятельности представлен в таблице 2.

Таблица 2

Прогноз изменения показателей деятельности ОАО «Аммофос»

Показатели	2009 г.	2011 г., прогноз	2011 г. к 2009 г., %	2015 г., прогноз	2015 г. к 2009 г., %
Объем производства минеральных удобрений (в пересчете на 100 % питательных веществ), тыс. т.	2441,0	2550,0	105,4	2870,0	117,6
Выручка от реализации, млрд. руб.	24,2	28,9	119,4	38,7	159,9
Себестоимость, млрд. руб.	22,7	23,9	105,3	28,6	119,7
Валовая прибыль, млрд. руб.	1,5	4,0	266,7	10,1	252,5
Среднегодовая стоимость основных фондов, млрд. руб.	4,6	5,4	117,4	7,8	169,6
Среднесписочная численность работающих, чел.	4335	4400	102,4	4500	102,3

Для дальнейших расчетов изменения показателей деятельности ОАО «Аммофос» использована матрица сбалансированных изменений. Неравенство (1) подтвердилось.

В 2011 г. – $I_1(\text{ТПер}) = 1,5124 > I_2 = 1,1703 < I_3 = 1,1971 < I_4 = 2,7768$.

В 2015 г. – $I_1(\text{ТПер}) = 1,7143 > I_2 = 1,5114 < I_3 = 1,5995 < I_4 = 6,6053$.

Таким образом, было доказано, что интеграция усилий кадрового и производственного менеджмента позволит добиться достижения общих целей. Темпы изменения основных экономических показателей производства позволяют судить о возможности достижения экономического эффекта в результате совершенствования подсистемы кадрового обеспечения производства в рамках операционной системы. Социальные последствия использования новых подходов к организации кадрового обеспечения будут проявляться в повышении ответственности за результаты своей деятельности менеджмента организации, улучшении качества трудовых ресурсов.

Организационный эффект будет выражаться в усилении межфункциональной интеграции в рамках операционной системы и появлении у подсистемы кадрового обеспечения качественно новых свойств (гибкость, адаптивность), отсутствующих ранее у ее элементов и нехарактерных для них.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате диссертационного исследования решена актуальная задача производственного менеджмента – организация межфункциональной интеграции в рамках операционной системы для достижения сбалансированности производственных и кадровых изменений.

1. Установлено, что подсистема кадрового обеспечения является ключевым элементом операционной системы производства.

2. Интеграция количественных и качественных параметров трудового потенциала, который является элементом модели кадрового обеспечения, определяет производственную способность хозяйственного звена. Исходя из этого, планы, решения, корректирующие взаимодействие подсистем, должны быть ориентированы на сбалансированность изменений ключевых производственных и кадровых показателей.

3. Использование системы сбалансированных показателей обеспечит однородность измерения количественных и качественных показателей и позволит определить индикаторы эффективности организации кадрового обеспечения.

4. Мониторинг организации кадрового обеспечения позволит своевременно вносить коррективы в процесс, исходя из потребностей операционной системы.

5. Предложенные средства и методы организации кадрового обеспечения способны повысить эффективность организации производства в целом при условии межфункциональной интеграции в рамках операционной системы.

IV. СПИСОК РАБОТ, В КОТОРЫХ ОПУБЛИКОВАНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК РФ:

1. Орлянская, Г.Л. Управление трудовым потенциалом в условиях инновационного развития предприятия / Г.Л. Орлянская // Труд и социальные отношения. – 2010. – № 10 (76). – С. 87-91. – 0,3 п.л. ISSN 2073-7815.

2. Орлянская, Г.Л. Проблемы организации кадрового обеспечения производства химического предприятия / Г.Л. Орлянская // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 12 (195). – С. 48-52. – 0,6 п.л. ISSN 2073-1477.

Статьи, опубликованные в других изданиях:

3. Орлянская, Г.Л. Управление корпоративной компетенцией / Г.Л. Орлянская // Сборник научных трудов ИМИТ СПбГПУ. – Череповец : Порт-Апрель, 2007. – С. 7 - 10. ББК 65 – 74. – 0,3 п. л.

4. Орлянская, Г.Л. Планирование и найм персонала: учебно - методическое пособие для студентов специальности «Менеджмент организации» / Г.Л. Орлянская. – Череповец : ИМИТ СПбГПУ, 2007. – 104 с. – ББК 65.2946. – 6,4 п. л.

5. Орлянская, Г.Л. Проблемы трудового потенциала промышленных предприятий РФ / Г.Л. Орлянская // Сборник научных трудов ИМИТ СПбГПУ : выпуск 3. – Череповец : ИНЖЭКОН – Череповец, 2010. – С. 111-116. – 0,4 п. л. ISSN 978-5-902459-14-9

6. Орлянская, Г.Л. Оценка мотивационной компоненты трудового потенциала химического предприятия / Г.Л. Орлянская // Проблемы и перспективы социально-экономической политики и рынка труда России : сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции – Пенза : Приволжский Дом знаний, 2010. – С. 39-41. – 0,3 п. л. ISSN 978-5-8356-1093-8