

Горбунова Светлана Александровна

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург - 2011

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Слободской Александр Львович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Генкин Борис Михайлович

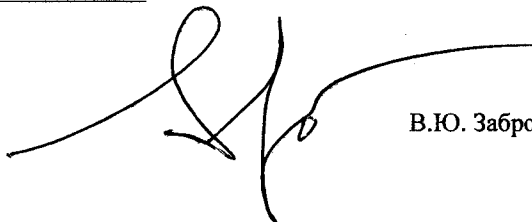
доктор экономических наук, профессор
Зорин Александр Сергеевич

Ведущая организация - Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет

Защита состоится «27» июня 2011г. в 13⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д212.237.05 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, дом 21, ауд. 417.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов». Автореферат разослан «23» мая 2011г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



В.Ю. Забродин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях преодоления кризисных тенденций первого десятилетия XXI века в мировой и российской экономике, особое значение приобретает рациональное начало, знания, математическое моделирование. Выявление и предупреждение возможных отрицательных последствий кризиса, а также развитие эффективных практик экономической деятельности, подготовка адекватной антикризисной программы, в частности в сфере управления персоналом, становятся ключевыми приоритетами бизнеса. Проектирование как фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция структур управления с целью их коренного улучшения представляет собой новое направление теории управления персоналом. Целью проектирования является улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, экономико-математического анализа, социально-экономического прогнозирования и коррекции существующих бизнес-процессов. Особое значение в данной ситуации принимает проектирование сбалансированной кадровой политики, поскольку именно персонал выступает в качестве субъекта проектной деятельности, а также оказывает решающее влияние на эффективность работы предприятия в целом и его структурных подразделений. Эффективное управление персоналом как важнейшим стратегическим ресурсом компании является приоритетным направлением развития любого инновационного предприятия. Передовой опыт национальных экономик и транснациональных корпораций может стать надежным основанием современной российской модели управления. При этом необходимо исключить его слепое копирование, а воспринять его динамично, системно и адекватно современным условиям. Именно структурированная система проектирования кадровой политики предприятия является основой эффективного использования трудовых ресурсов организации, в плане реализации ее экономического, профессионального, социального, культурного и других видов капитала.

Степень разработанности проблемы. Проблема исследования процессов проектирования кадровой политики предприятия как фактора наиболее рационального использования рабочей силы, оценка программ и основных направлений развития человеческого капитала предприятия в ключе не только производственных, но и социально-экономических факторов, представлены в многочисленных трудах отечественных и зарубежных авторов. Основы современной теории начинают формироваться с механистического периода, с так называемой школы научного управления, а именно в работах Ф. Тейлора, Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбреттов, М. Вебера, А. Файоля, Л. Урвика, А.А. Богданова, А.К. Гастева. Важным моментом для современного понимания теории человеческого капитала стало включение в исследование наравне с остальными социально-психологическими факторами, мотивационных структур трудовой активности личности, что нашло свое отражение в работах основателей школы человеческих отношений: Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Ч. Барнарда, Ф. Селзника, Д. МакГрегора, К. Арджириса и др. На современном этапе исследования проблемы с позиции социально-экономических факторов трудовых отношений, экономического поведения и корпоративной культуры ключевыми являются работы А.Л. Беседина, В.П. Галенко, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, И.В. Доронины, Т.В. Зайцевой, В.Ю. Забродина, А.Я. Кибанова, Р.П. Колосовой, М.А. Корговой, К.А. Кравченко, Е.Б. Моргунова, В.К. Потемкина, А.Л. Слободского, В.А. Спивака, А. Стадник, Л. Стаута, Б.Ю. Шапиро. Внедрению методологии проектирования и прогнозирования в процесс совершенствования управленческих структур предприятия, оценке эффективности предложенных проектов способствовали практические исследования С.П. Никанорова, Л.А. Пузыревского, Д.В. Соколова. Теории проектирования, зародившись, преимущественно, в области естественнонаучного познания и впервые благодаря работам В.В. Щербины и В.И. Шеина, К.А. Кравченко, В.И. Патрушева, М.А. Корговой и других

авторов, были применены к анализу социально-экономических и культурных явлений и процессов.

Опираясь на многочисленные теоретические и практические изыскания, сделанные учеными в рамках исследуемой проблематики необходимо отметить, что наиболее часто упоминающиеся области применения методологии и техники проектирования – финансы, маркетинг и сбыт, построение информационных систем. При существующем многообразии подходов к управлению персоналом, более чем вековой истории данного вопроса, широте обсуждаемых проблем и аспектов, при всем этом методологические и методические основы проектирования человеческих ресурсов предприятия развиты крайне слабо.

Существующие подходы к исследованию процессов проектирования кадровой политики предприятия необходимо дополнить системой принципов реализации методологии проектирования в сфере человеческого капитала, исследовать основные элементы проектирования кадровой политики с точки зрения характеристик существенных социокультурных факторов их формирования, а также описать возможности его практического применения в ключевых показателях оценки эффективности предложенного проекта и стратегии предприятия. Все это обусловило выбор цели, объекта и предмета диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является уточнение основных принципов и разработка механизма проектирования кадровой политики промышленного предприятия, а также создание методики оценки эффективности проектирования кадровой политики.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- уточнить сущность и содержание понятия «проектирования кадровой политики предприятия» и исследовать его влияние на повышение эффективности использования рабочей силы организации;

- определить основные принципы, проанализировать элементы и структуру процесса проектирования кадровой политики промышленного предприятия в современных условиях с позиции инновационной парадигмы управления;

- проанализировать на основе эмпирического исследования механизм проектирования кадровой политики промышленного предприятия, охарактеризовать ключевые направления его внедрения, а также представить параметры измерения его эффективности;

- разработать методику оценки эффективности проектирования кадровой политики промышленного предприятия;

- предложить практические рекомендации по применению и рационализации проектирования кадровой политики промышленного предприятия, при планировании системы управления персоналом, оценке ее эффективности в современных условиях хозяйствования, а также в системах найма и развития профессиональных компетенций менеджеров как субъектов проектной деятельности.

Объектом диссертационного исследования служит персонал крупных промышленных предприятий.

Предметом исследования выступают структурные элементы и этапы проектирования кадровой политики предприятия и их влияние на эффективное использование рабочей силы как стратегического ресурса организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили основные принципы системного и процессного подходов, а так же теории проектирования структур управления, подходы к управлению персоналом и проектированию кадровой политики предприятия, системы показателей эффективности программ управления персоналом и их ориентированности на стратегию предприятия. В диссертационной работе применялись социально-экономические, статистические и социологические методы сбора и анализа данных.

Информационную базу для диссертационной работы составили данные Госкомстата РФ и РМ, законодательные акты и постановления Правительства РФ, региональные нормативные документы и программы, данные мониторингов социально-трудовой сферы и общественного мнения, нормативно-методические и планово-отчетные материалы крупных предприятий г. Санкт-Петербурга, внутренние документы, регулирующие кадровую политику, исследуемых организаций, результаты выборочных обследований по проблемам занятости, материалы проведенного автором социологического опроса специалистов по управлению персоналом и массового опроса по исследованию мотивов увольнения и поиска нового рабочего места.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в уточнении основных принципов и разработке механизма проектирования кадровой политики промышленного предприятия в контексте существенных социально-экономических факторов управления, а также в создании методики оценки эффективности проектирования кадровой политики в совокупности количественных и качественных показателей, а также структуры затрат и длительности этапов. Предложены рекомендации по основным направлениям рационализации проектирования кадровой политики промышленного предприятия при планировании и оценке эффективности систем управления персоналом.

Наиболее существенные результаты исследования, характеризующиеся научной новизной и полученные лично соискателем:

- уточнено понятие проектирования кадровой политики в категориях системного и процессного подходов. Проектирование кадровой политики - это представление системы управления персоналом в статике как операционно закрытой системы в совокупности структурно-функциональных элементов (в числе которых принято выделять: потоки воспроизводства, жизненные этапы и итоговые параметры персонала) и в динамике как процесса координации связей между этими элементами на этапах планирования, организации, анализа и

корректировки. Определена роль проектирования кадровой политики в системе управления предприятием в целом, в контексте значимых социально-экономических факторов управления;

- определены основные принципы, описаны элементы и структура процесса проектирования кадровой политики промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования с позиции инновационной парадигмы управления, системного и процессного подходов;

- предложен механизм проектирования кадровой политики промышленного предприятия с учетом основных социокультурных тенденций управления. Проектирование кадровой политики предприятия представлено в виде алгоритма последовательных шагов проектной деятельности в совокупности социально-экономических факторов (представления об идеальном работнике, руководителе, организации, системе коммуникаций, способах снятия конфликта, взаимосвязи со средой), а также этапов жизненного цикла персонала, включая потоки воспроизводства и итоговые параметры персонала. Автором доказана целесообразность применения на практике разработанного механизма проектирования кадровой политики в достижении стратегических целей предприятия;

- разработана методика оценки эффективности проектирования кадровой политики промышленного предприятия в совокупности количественных и качественных параметров, а также структуры затрат и длительности этапов, в дополнение к имеющимся в научном обороте системам показателей эффективности проектирования структур управления;

- предложены практические рекомендации по применению и рационализации проектирования при планировании и оценке эффективности систем управления персоналом, а также в системах найма и развития профессиональных компетенций управленческого персонала как субъекта проектной деятельности.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в уточнении сущности и значения проектирования кадровой политики промышленного предприятия, определении основных принципов, структурных элементов и этапов проектирования, разработке предложенного механизма проектирования систем управления персоналом в контексте значимых социально-экономических факторов и мировых моделей управления, а также формировании методического инструментария оценки эффективности проектирования кадровой политики.

Материалы диссертационной работы могут быть использованы при проведении лекционных и практических занятий в рамках тематических курсов «Экономика труда» и «Управление персоналом».

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке и апробации механизма проектирования кадровой политики промышленного предприятия в качестве основы эффективного использования рабочей силы, которая может быть рекомендована к внедрению в других организациях, ориентированных на принципы инновационного управления. Разработанная методика оценки эффективности проектирования кадровой политики предприятия может быть использована при формировании стратегии предприятия и обосновании конкретных программ управления персоналом.

Апробация результатов исследования. Предложенный механизм проектирования кадровой политики промышленного предприятия, а также разработанная методика оценки эффективности проектирования, представленные в диссертационной работе, прошли апробацию в 60 крупных предприятиях г. Санкт-Петербурга, в числе которых Кировский завод, ООО «Тойота Мотор Мануфэкчуринг Россия», официальный дилер «Вольво» в г. Санкт-Петербурге и Санкт-Петербургский Метрополитен. Результаты исследования обсуждались на всероссийской заочной научно-практической конференции (29 апреля – 31 мая 2009 года) «Управление персоналом: действительность и перспективы», международной научной конференции

«Проблемы менеджмента и рынка», международной научно-практической конференции «Управление персоналом» (2009 и 2010 гг.).

Структура диссертационной работы продиктована логикой выбранной цели исследования и поставленных задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Библиография включает 113 источников, в работе - 16 рисунков и 49 таблиц.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы исследования, сформулированы цели и задачи, объект и предмет исследования, отражены элементы научной новизны, теоретическая и практическая значимость диссертационной работы.

В первой главе описаны теоретические основания проектирования кадровой политики промышленного предприятия, проанализированы и систематизированы имеющиеся концепции в области проектирования структур управления, отражены особенности и основные принципы, структурные элементы и основные этапы процесса проектирования систем управления персоналом, а также описаны современные типовые модели управления.

Во второй главе представлена программа и результаты исследования действующей модели проектирования кадровой политики крупных промышленных предприятий и установлены ее характерные особенности, достоинства и недостатки, а также направления дальнейшего развития.

В третьей главе автором предложены основные направления по рационализации системы проектирования кадровой политики промышленного предприятия и разработана методика оценки эффективности проектирования в системе количественных и качественных параметров, а также структуры затрат и длительности этапов.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования, сформулированы основные теоретические выводы и практические рекомендации.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие проектирования кадровой политики в категориях системного и процессного подходов, а также определена роль проектирования в системе управления предприятием в целом.

Принятое в современных теориях экономики труда и управления персоналом понимание проектирования кадровой политики как повышение эффективности ее организации за счет рационализации основных ее элементов нельзя считать завершенным. В дополнение к имеющейся научной интерпретации проектирования кадровой политики, рассматривающей его статично, через совокупность структурных элементов, необходимо обозначить динамическую составляющую проектирования, а именно понимание его как непрерывного процесса инноваций. Таким образом, предполагаем рассмотрение проектирования кадровой политики промышленного предприятия в статике как операционно закрытой системы в совокупности структурно-функциональных элементов (в числе которых принято выделять: потоки воспроизводства, жизненные этапы и итоговые параметры персонала) и в динамике как процесса координации связей между этими элементами на этапах планирования, организации, анализа и корректировки. Такое понимание проектирования кадровой политики промышленного предприятия предполагает его трактовку в более широком контексте системного и процессного подходов.

Определена роль проектирования кадровой политики в системе управления предприятием в целом в контексте значимых социально-экономических факторов управления. К числу общих функций проектирования кадровой политики промышленного предприятия, выделяемых многими авторами (прогностическая и защитная функция, целеполагания и объективации, адаптации и инновации), необходимо добавить ряд значимых функций проектирования, связанных с социально-экономическими факторами управления:

- социализирующая функция – проектирование кадровой политики неразрывно связано с формированием активной личностной позиции работника и развитием необходимого набора профессиональных компетенций, соответствующего критериям инновационного мышления и способствующих развитию проектной функции управления;

- функция институционализации системы управления проявляется в описании и уточнении при проектировании кадровой политики стратегических целей управления персоналом компании, характеристик субъекта и объекта управления; характера коммуникации между ними и необходимого информационного обеспечения;

- функция социальной ответственности - определение допустимой степени социальной справедливости проводимых мероприятий по управлению персоналом, в категориях социального партнерства и экономической детерминации.

Значимость процессов проектирования требует системного рассмотрения и реализации его функции, однако, эмпирические данные свидетельствуют об асимметричности их развития и отсутствии необходимы проектных компетенций управленческого персонала.

2. Определены основные принципы, элементы и структура процесса проектирования кадровой политики промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования.

Внедрение методологии проектирования к исследованию жизненных процессов организации, в том числе в сфере управления персоналом, требует следования основным принципам проектирования кадровой политики:

- принцип системности предполагает функциональное единство элементов кадровой политики и сетей коммуникаций между ними на всех этапах проектирования;

- принцип инновационности как условие постоянного совершенствования практик управления персоналом, ориентации на передовой опыт управления;

- принцип открытости - ориентация проектирования кадровой политики предприятия на условия социально-политической и экономической среды;

- принцип вариативности – понимание проектирования как динамичного процесса непрерывного уточнения целей и задач кадровой политики, оценка направлений ее развития и их иерархическая структура приоритетов;

- принцип цикличности как непрерывности процесса проектирования, постоянный контроль и своевременная коррекция выбранной стратегии кадровой политики.

Схематично основные элементы и структура проектирования кадровой политики современного промышленного предприятия представлены в логике последовательных и параллельных процессов на Рисунке 1.



Рис.1. Элементы и структура проектирования кадровой политики

Системные категории принципов и структурных элементов должны быть дополнены характеристиками процесса, в виде алгоритма последовательных шагов проектирования, что обеспечит целостность проектирования кадровой политики промышленного предприятия. Рассмотрение проектирования кадровой политики промышленного предприятия системно, а также в логике PDCA-циклов процессного подхода является надежным основанием обеспечения эффективности будущего проекта кадровой политики, а значит и эффективности деятельности организации в целом.

3. Предложен механизм проектирования кадровой политики промышленного предприятия в контексте мировых моделей управления.

Механизм проектирования кадровой политики предприятия предполагает его поэтапное раскрытие в логике PDCA-циклов, т.е. непрерывного процесса планирования, реализации, анализа и коррекции разрабатываемого проекта.

Шаг 1. Планирование. Процесс проектирования начинается с этапа планирования будущего проекта кадровой политики промышленного предприятия. Он состоит в определении стратегических цели и задач управления персоналом, соотнесении их с приоритетами работы предприятия в целом, последовательном описании программ управления персоналом, а также подборе необходимых ресурсов и определении прогнозных результатов реализации конкретных направлений кадровой политики. На этапе планирования, согласно принятой структуре проектирования, определяются основные социально-экономические факторы будущего проекта кадровой политики. Важно обеспечить единство понимания элементарных оснований управления, а именно согласовать представления субъектов о работнике, руководителе, самой организации, системе коммуникации, решении конфликтных ситуаций и споров, связи с внешней средой. В контексте мировых управленческих моделей данные социокультурные факторы управления представлены в дихотомических парах в Таблице 1.

Таблица 1.

Социально-экономические факторы проектирования кадровой политики

КОЛЛЕКТИВИСТСКАЯ МОДЕЛЬ (японская)	ИНДИВИДУАЛИСТСКАЯ МОДЕЛЬ (американская)
0.1. представление о работнике	
Персонал на первом месте	Капитал на первом месте
0.2. представление о руководителе	
Харизматический авторитарный лидер	Инструментальный руководитель проекта
0.3. представление об организации	
Организация – семья	Организация - источник дохода
0.4. представление о системе коммуникации в организации	
Доминируют неформальные связи.	Доминируют формальные связи.
0.5. представление о способе решения конфликтов	
Конфликты решаются внутри	Возможны разбирательства через суд
0.6. связь со средой	
Соц ответственность	Экономическая целесообразность

Результатом этапа планирования является подготовка программы предстоящего проекта кадровой политики, то есть проектирование кадровой политики в рамках одного из согласованных полюсов и возможного отклонения от него. После определения элементарных оснований, стратегических целей и приоритетных направлений проектирования кадровой политики, следует их каскадирование по конкретным направлениям управления персоналом с целью повышения эффективности их реализации. На этом же этапе формируется прогнозируемый бюджет реализации проектируемой кадровой политики предприятия на следующий отчетный период.

Шаг 2. Реализация. На этапе реализации проектирования кадровой политики стоит задача повышения эффективности существующих программ управления персоналом организации, их корректировка и развитие. Последующий за этапом планирования этап реализации предполагает проектирование последовательности конкретных направлений кадровой политики, определение лиц и подразделений, ответственных за организацию каждого из них, описание контрольных точек проекта, как количественных и качественных показателей эффективности проектирования кадровой политики предприятия, соответствие уточненной структуре затрат, длительности этапов и итоговым параметрам персонала. Согласно представлениям об основных принципах, элементах и структуре проектирования кадровой политики промышленного предприятия характеристика этапов жизненного цикла персонала, в том числе управления потоками воспроизводства и итоговыми параметрами персонала, может быть представлена в логике последовательных и параллельных процессов: найма и увольнения, адаптации и развития, мотивации и стимулирования, оценки и продвижения. Этап реализации проектирования кадровой политики промышленного предприятия с точки зрения этапов жизненного цикла персонала в контексте значимых социокультурных факторов управления, также выстроенный в логике дихотомических пар, представлен в Таблице 2.

Таблица 2.

Характеристика этапов жизненного цикла персонала

КОЛЛЕКТИВИСТСКАЯ МОДЕЛЬ (японская)	ИНДИВИДУАЛИСТСКАЯ МОДЕЛЬ (американская)
<u>1. НАЙМ</u>	
1.1. описание вакансии и требования к кандидату	
Универсальность задач	Подробно прописывается под задачи
1.2. источники набора персонала	
Внутренние источники найма	Внешние источники найма
1.3. принципы и методы отбора персонала	
Соответствие корпоративной культуре	Соответствие формальным требованиям
1.4. контракт	
Долговременный контракт	Контракт под проект
1.5. испытательный срок	
Универсальность задач, работа в команде	Подбор под задачи
<u>2. АДАПТАЦИЯ И РАЗВИТИЕ</u>	
2.1. адаптация персонала	
Без отрыва от производства	С отрывом от производства
2.2. подготовка кадров	
Всестороннее развитие	Узко специализировано
2.3. требования к персоналу	
Личности	Компетенции
<u>3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ</u>	
3.1. участие работников в управлении	
Ограниченно	Делегирование
3.2. определение заработной платы и льгот	
З/п по стажу работы, моральные стимулы	З/п по результатам, материальные стимулы
3.3. удовлетворенность социально-бытовых нужд работников	
Производственные и соц.-бытовые нужды	Только производственные нужды
<u>4. ОЦЕНКА И ПРОДВИЖЕНИЕ</u>	
4.1. планирование	
Оценка - субъективно	Оценка – по утвержденным стандартам
4.2 оценка результатов деятельности	
Непрерывность системы оценок	Оценка – по завершении проекта
4.3. продвижение	
В зависимости от стажа и работы в команде	Карьера в зависимости от личных результатов
<u>5. УВОЛЬНЕНИЕ</u>	
5.1. срочность трудового договора	
Пожизненный найм. Бессрочный контракт.	Краткосрочный целевой найм под проект
5.2. степень формализации процедуры увольнения	
Авторитет руководителя	Авторитет закона (ТК)

Результатом этапа реализации становится разработка программ управления персоналом, их приближение к одному из полюсов, их увязка со стратегией кадровой политики предприятия в целом и целенаправленное формирование статей бюджета под конкретные направления работы с персоналом.

Шаг 3. Контроль. Этап реализации находится в непосредственном пересечении с этапом контроля. Этап контроля предусматривает многообразие всевозможных видов контроля, как в форме промежуточной оценки, предполагающей отслеживание динамики ключевых показателей, задействованных в ходе реализации проекта, так и итогового контроля по его завершении. Результатом контроля, на основании сопоставления значений контрольных величин с проектными количественными и качественными параметрами, структурой затрат бюджета и длительности этапов, производится стандартизация и последующая институционализация (с точки зрения субъекта и объекта системы управления, необходимого информационного обеспечения) либо корректировка основных направлений проекта кадровой политики.

Шаг 4. Корректировка. Завершающий этап процесса проектирования кадровой политики промышленного предприятия – это этап корректировки программы проекта. По его результатам требуется установка новых ориентиров развития кадровой политики, обновленных целей и задач управления персоналом, проводится последующее планирование, реализация и контроль скорректированного проекта кадровой политики предприятия. Завершение одного цикла становится началом второго. Таким образом, сущность и инновационный характер PDCA-циклов заключается в непрерывности инновационной деятельности как основе интенсивного развития системы управления персоналом и устремленности ее в будущее.

Представленный механизм проектирования кадровой политики промышленного предприятия был апробирован в ходе исследования 60 крупных предприятий г. Санкт-Петербурга и ЛО. На основании результатов исследования были составлена характеристика процессов проектирования кадровой политики на современных российских предприятиях.

Проектирование кадровой политики применяется не системно и скорее ориентируется на конкретный проект, чем работает на миссию и стратегию компании в целом. Статистические методы контроля, планирования и

прогнозирования столь распространенные в период Советской России, в данный момент сохраняются только в отношении кадрового делопроизводства, в отношении других функций управления персоналом организации носят стихийный характер.

По результатам экспертного опроса HR-специалистов крупнейших промышленных предприятий были составлены основные характеристики этапов жизненного цикла персонала российских промышленных предприятий и подготовлены профили ключевых направлений работы с персоналом.

В отношении найма и увольнения персонала наметился переход от ориентации на стратегические компетенции к жесткой специализации, от модели пожизненного найма к найму под проект или конкретную задачу. Среди механизмов поиска преобладает расширенный внешний найм, позволяющий оперативно привлечь значительное количество кандидатов и обеспечить необходимый уровень их качества. Широкий выбор альтернатив способствует высокому уровню горизонтальной мобильности трудовых ресурсов. В программах адаптации и развития персонала преобладают внутренние механизмы обучения посредством института наставничества, обучения на местах или же создания специализированных внутренних тренинг-центров. Распространенность данного вида программ объяснима их относительно низкой ценой и ярко выраженным целевым характером решаемых задач. Случаи обращения в специализированные тренинговые аутсорсинговые компании встречаются крайне редко. Важным условием, сдерживающим развитие проектирования в данной группе программ, является отсутствие предварительного планирования программ обучения, размытость и эклектичность понимания тактических и стратегических целей, а также неразвитость систем оценки эффективности обучающих программ.

Современные программы мотивации сотрудников организации отличаются ориентацией на материальное стимулирование персонала, социальным программам отводится второе место, что соответствует структуре

мотивов поиска работы. По-прежнему организация характеризуется как жесткая иерархическая структура управления и контроля со слабо выраженными функциями делегирования полномочий и незначительным количеством уровней ответственности, а также не развитым механизмом обратной связи. Наблюдается зависимость результатов труда от материальных стимулов при слабом ощущении сопричастности работника к результатам деятельности компании в целом и высокой пассивности персоналам. В отношении программ оценки и продвижения персонала в качестве основных факторов выступают индивидуальные результаты работы сотрудника, однако, по-прежнему высок уровень влияния руководства и субъективизма оценок. Эксперты отмечают низкую степень формализации оценочных процедур и отсутствие долговременного планирования оценочных этапов и карьеры специалистов.

Основной вывод по данным исследования состоит в том, что определение этапов жизненного цикла персонала HR-специалистами в конкретных технологиях не формализовано, а также отсутствуют механизмы долговременного планирования и оценки эффективности разработанных целевых программ управления персоналом. По-прежнему высока роль корпоративной культуры и харизматического лидера, однако наблюдается рост индивидуалистических ценностей, материальных факторов стимулирования. Также в качестве сдерживающего фактора отмечается закрытость и инертность организаций, высокая формализация структур и ослабление механизмов контроля и прогнозирования.

В отношении процессов институционализации проектирования, прежде всего, необходимо говорить об их незавершенности. Представления о субъекте, объекте и методе проектирования структур управления у специалистов по управлению персоналом достаточно расплывчаты.

4. Разработана методика оценки эффективности проектирования кадровой политики предприятия в совокупности количественных и качественных показателей, структуры затрат и длительности этапов.

В качестве решающего качественного показателя проектирования кадровой политики эксперты определяют соответствие приоритетных направлений управления персоналом иерархической мотивационной структуре трудовой деятельности работников. Согласно результатам исследования, мотивы трудовой деятельности можно ранжировать в зависимости от степени выраженности в мотивационной структуре работника, соотнести их с направлениями целевых программ воспроизводства персонала и связать со стратегическими направлениями развития предприятия. Нижний уровень, с коэффициентом 0,5, представлен программами материального стимулирования сотрудников и оплаты труда, премирования и оказания материальной помощи. Концентрация целевых программ по персоналу на данном уровне характерна для предприятий в стадии спада. Далее уровень программ социальной защиты и хозяйственно-бытового обеспечения сотрудников (ДМС, компенсация питания, транспортировка сотрудников) с коэффициентом 0,4. Развитие программ данного уровня характерно для стадии стабилизации и частично роста предприятия. Третий, высший уровень (с коэффициентом 0,1), представлен программами, направленными на поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитие организационной культуры и корпоративного духа. Стихийное развитие этих явлений проявляется уже на этапе стабилизации предприятия, а введение их в состав целевых программ управления персоналом, их планирование и бюджетирование, характерно для стадии роста.

Таким образом, эффективность проектирования кадровой политики в текущих условиях хозяйствования рассчитывается по формуле:

$$Э_{к.п.} = 0,5 X + 0,4Y + 0,1Z$$
, где X, Y, Z – целевые направления кадровой политики, а коэффициенты соответствуют весам в мотивационной структуре

персонала предприятия. Такое распределение весов направлений по работе с персоналом, согласно мотивационной структуре работников, обеспечивает сбалансированность бюджета предприятия в области управления персоналом.

Материальные стимулы и оплата труда являются центральными элементами мотивационных структур работников при поиске работы. Размер выплат, защищенность, справедливость в первую очередь отражают направление воздействия на потоки воспроизводства персонала. Улучшение социально-психологического климата в коллективе, развитие систем межличностных коммуникаций, построение системы трудовых отношений на принципах социального партнерства, а также лично ориентированной корпоративной культуры – все это важные условия удержания сотрудника в коллективе, однако, не анализируются кандидатами на вакантное место.

Среди основных количественных показателей выделяют резерв бюджета предприятия. Расчет годового бюджета программ по управлению персоналом и введение в структуру кадровой политики промышленного предприятия программ социально-бытового характера предполагает ее удорожание на 40% от базовой обязательной величины. Планирование становится необходимым условием целенаправленного финансирования затрат в сфере персонала предприятия, обеспечивая адресность распределения финансовых средств, определяя минимальный размер финансирования для обеспечения воспроизводства персонала, а также осуществляя контроль выполнения обязательств по финансированию затрат.

Среди основных тенденций проектирования кадровой политики предприятия как фактора экономии бюджета выделяется передача одной или нескольких функций управления персоналом поставщику или клиенту, так называемая технология аутсорсинга. Расчет экономического эффекта программ аутсорсинга возможно произвести по следующей формуле:

Затраты на проект = ФОТ службы УП + оборудование рабочих мест + правовое/информационное обеспечение + аренда помещения.

Эк. эффект аутсорсинга = Расчетные затраты на проект - Выплаты _{аутс.комп.}

$$= (10_{\text{чел.}} * 25\,000_{\text{з/п}} * 1_{\text{мес}} + 250\,000 * 0,342_{\text{ПФ и ФСС}}) + (100\,000_{\text{мебель}} + 80\,000_{\text{орг.техника}} + 160\,000_{\text{аренда 1 мес}}) - (35\,000_{\text{з/п кандидата}} * 5_{\text{кандидатов в 1 мес.}}) = 500\,500 \text{ руб.}$$

таким образом, экономия ежемесячно составит 500 500 руб.

Ключевые возможности внедрения аутсорсинга для компании, состоят в следующем: сократить расходы на персонал, оборудование рабочих мест, социальные выплаты, а также сосредоточиться на профильных для бизнеса функциях и освободиться от груза оперативных дел, уделяя больше внимания будущему компании, современным технологиям, новым тенденциям рынка. Однако аутсорсинг таит в себе и ряд скрытых рисков, связанных с высокой вероятностью утечки информации, развитием чувства anomии и социальной незащищенности внештатных сотрудников, а также значительными затратами на поиск и контроль компании-поставщика услуг.

Заключительный элемент оценки эффективности проектирования кадровой политики – это оценка итоговых параметров персонала и их соотнесение со стратегией компании на планируемый период, структурой затрат и длительностью этапов проектирования (Таблица 3.).

Таблица 3.

Оценка итоговых параметров персонала
и их зависимость от стратегии компании на отчетный период

НАПРАВЛЕНИЕ ДИНАМИКИ		ИТОГОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ			
Стратегия	Тип	Численность (К)	Качество (П)	Затраты (З)	Время (t)
Рост	интенсивный	стабилизация количества	повышение качества	увеличение расходов	сокращение длительности этапов, высокая оборачиваемость капитала
	экстенсивный	увеличение численности	стабилизация качества		
Стабилизация		стабилизация численности	стабилизация качества	стабилизация расходов	стагнация сроков
Спад		сокращение численности	снижение качества	сокращение расходов	увеличение сроков, затягивание решений

В процессе проектирования кадровой политики предприятия, важно обеспечить взаимосвязь показателей бюджета предприятия и итоговых параметров персонала. В практике управления персоналом предприятию необходимо найти оптимальное соотношение между текущим функционированием, реконструкцией и развитием персонала.

5. Предложены практические рекомендации по применению и рационализации проектирования кадровой политики предприятия для целей оценки эффективности систем управления персоналом.

Необходимым условием внедрения методологии проектирования на современных предприятиях является формирование системного и процессного видения через последовательность этапов и процедур проектирования. В Таблице 4. предложены основные направления рационализации проектирования кадровой политики промышленного предприятия как основы эффективного использования рабочей силы.

Таблица 4.

Структура и содержание процесса рационализации проектирования кадровой политики промышленного предприятия

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ	НАПРАВЛЕНИЯ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ
1. Основные принципы проектирования	
<ul style="list-style-type: none"> - пооперационная специализация; - замкнутость элементов, функциональная разрозненность и дублирование; - закрытость и инертность систем, сдерживание инноваций; - концентрация на отдельных элементах и их функциях; - последовательная логика развития процесса от этапа к этапу, от входа к выходу. 	<ul style="list-style-type: none"> - межфункциональные связи; - системный подход: структурное и функциональное единство объекта; - вариативность и адаптивность проектов под воздействием факторов среды; - объект как динамичный процесс, что лучше обеспечивает достижение конечного результата; - цикличность, непрерывность развития, направленность и незавершенность процесса;
2. Объект и субъект системы проектирования	
<ul style="list-style-type: none"> - субъект: службы планирования, финансово-аналитические группы – функциональная и структурная раздробленность процесса; - объект: проект конкретного элемента, участка или этапа процесса; - воздействие: планирование и контроль деятельности руководством, индивидуальная ответственность исполнителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - субъект: процессные команды – объединение сотрудников разных подразделений для решения нестандартной или сложной задачи; - объект: работа над процессом в целом, представление обо всех этапах процесса; - воздействие: саморегулируемые команды, ответственные за разработку плана, согласование сроков, определение стандартов качества и контроля.

3. Структура процесса проектирования	
<p>- логика последовательного процесса</p> 	<p>- логика инновационных циклов (PDCA)</p> 
4. Частные функции проектирования (по виду объекта)	
<ul style="list-style-type: none"> - стирание пережитков советского авторитаризма и укрепление рынка; - слабо выражена функция планирования (особенно в отношении развития, стимулирования и оценки персонала), незавершенность институционализации; - оценка эффективности проекта кадровой политики по разрозненным направлениям, преимущественно по количественным параметрам и неразвитость проекционных характеристик в структуре компетенций. 	<ul style="list-style-type: none"> - передовой опыт транснациональных корпораций - институционализация представлений о субъекте и объекте проектирования, а также системе взаимодействия между ними, формирование и развитие необходимого списка компетенций; - оптимизации воздействия на основные элементы кадровой политики: потоки воспроизводства, этапы жизненного цикла и итоговые параметры персонала; по параметрам: количества, качества, стоимости и времени.
5. Область применения	
<ul style="list-style-type: none"> - финансы, маркетинг и сбыт, построение информационных систем, математические и статистические модели, только количественные параметры. 	<ul style="list-style-type: none"> - проектирование бизнеса, структур управления и отдельных бизнес-процессов (в том числе управления персоналом), в системе качественно-количественных параметров.

Внедрение проектирования в повседневную практику деловой активности требует завершенности процесса институционализации проектирования кадровой политики в системе управления предприятием в целом, что подразумевает определение процессной команды, как объединения специалистов разных подразделений и разных специальностей в качестве субъекта проектирования. В качестве объекта проектирования выступает сам процесс в системе многомерных задач, последовательных и параллельных схем их реализации. В данном случае все участники разделяют общую ответственность за выполнение всего процесса. Решающим моментом является переход от контроля над работниками к наделению их необходимыми полномочиями в отношении планирования собственно деятельности, определения последовательности этапов и сроков их реализации, поиске параметров производительности и стандартов качества. Речь идет о создании саморегулируемых процессных команд, в которой каждый исполнитель наделен правом контроля. Укреплению данной системы способствует

формирование необходимого набора проектных компетенций менеджеров в контексте проектирования структур управления и развития инновационного мышления: от требований к типу образования и опыту работы, до формирования активной личностной позиции, в отношении внедрения инновационного менеджмента, саморазвития, личной ответственности, единства тактического и стратегического видения проблемы.

III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По теме диссертационного исследования опубликовано 7 научных статей, общим объемом 2,8 печатных листа.

- 1. Горбунова С.А. Проектирование кадровой политики современного промышленного предприятия как фактор эффективного использования рабочей силы// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов - №1(67), 2011. - С.83-86. – 0,8 п.л.**
2. Горбунова С.А. Оценка эффективности проектирования кадровой политики в системе управления предприятием // Управление персоналом. Ученые записки. Книга IX/ Под ред. д.э.н., профессора В.К. Потемкина. – СПб.: СПбАУП, 2010. - С. 167-171. – 0,3 п.л.
3. Горбунова С.А. Мотивы и стимулы профессиональной активности личности//Современные аспекты экономики. Ежемесячный журнал/ Под ред. Рябчевской Л. Л. – СПб.: «Центр оперативной полиграфии», 2010. - С. 161-163. – 0,3 п.л.
4. Горбунова С.А. Организационное проектирование бизнес-процессов на современном предприятии//Управление персоналом. Ученые записки. Книга VII/ Под ред. д.э.н., профессора В.К. Потемкина. – СПб.: СПбАУП, 2009. - С. 54-59. – 0,4 п.л.

5. Горбунова С.А. Организационное проектирование персонал-технологий на современном предприятии//Управление персоналом: действительность и перспективы: Материалы всероссийской заочной научно-практической конференции/ Под ред. В.К. Потемкина, О.А. Попазовой – СПб.: «Инфо-да», 2009. - С. 102 -108. – 0,5 п.л.
6. Горбунова С.А. Критерии оценки высших учебных заведений абитуриентами и их родителями // Управление персоналом. Ученые записки. Книга V / Под. ред. д.э.н., профессора В.К. Потемкина. – СПб.: СПбАУП, 2007. - С. 245-248. – 0,3 п.л.
7. Горбунова С.А. Система показателей оценки качества образовательных услуг абитуриентами и их родителями // Проблемы менеджмента и рынка: Сборник материалов XI международной научной конференции / Под. ред. д.э.н., проф. А.П. Тяпухина. – Оренбург: ИПК ОГУ, 2007. - С. 413-415. – 0,2 п.л.