

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 331.108

РУДАК
ИННА КОНСТАНТИНОВНА

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами)

Минск, 2008

Работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель Беляцкий Николай Петрович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра организации и управления

Официальные оппоненты: Кабушкин Николай Иванович, доктор экономических наук, профессор, декан, УО «Белорусский государственный экономический университет», факультет «Высшая школа туризма»

Брасс Александр Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, кафедра государственного управления экономическими системами

Оппонирующая организация Белорусский государственный университет

Защита состоится 12 сентября 2008 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, зал заседаний Совета (ауд. 205), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 12 июня 2008 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций



Миксюк С.Ф.

ВВЕДЕНИЕ

Необходимым условием успешного функционирования любого предприятия является эффективное управление человеческими ресурсами. По мнению большинства теоретиков и практиков в области менеджмента, чем лучше та или иная организация работает с «человеческим капиталом», тем большую прибыль она получает. Это особенно актуально в настоящее время, когда предприятия испытывают немалые финансовые затруднения. Проблема выживаемости в жестких условиях конкурентной борьбы и ограниченности ресурсов во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат.

Система управления персоналом способствует выявлению резервов роста производительности труда, определению путей эффективного использования персонала и рабочего времени, устранению простоев и непроизводительных затрат, повышению трудовой и производственной дисциплины, сокращению текучести персонала, материальному и моральному стимулированию труда.

Важнейшей задачей развития системы управления персоналом является переход от формальной кадровой работы к управлению человеческими ресурсами, направленному на выявление резервов повышения эффективности использования персонала с целью обеспечения прироста дохода.

В отечественных и зарубежных науке и практике накоплен значительный опыт в управлении персоналом на предприятиях. Существенный вклад в разработку данной проблемы внесли В.М. Анисимов, Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, Н.С. Березина, Е.А. Богдашиц, В.Ф. Бохан, А.А. Брасс, А.А. Годунов, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Г.А. Короленок, П.В. Лещиловский, И.К. Макарова, Е.В. Маслов, И.А. Оганесян, Ю.Г. Одегов, Е.П. Пархимчик, В.П. Пугачев, П. Ройш, С.И. Самыгин, Р.С. Седегов, Э.Е. Старобинский, Л.Д. Сголяренко, В.В. Травин, Э.А. Уткин, Ю.А. Цыпкин, С.В. Шекшня, Г.Б. Шишко, В.И. Шкатулла, А.Г. Шрубенко, Г.В. Щекин, Г.Е. Ясников, Д. Ульрих, Р. Вундер, К. Шольц, Дж. Донелли и др.

В трудах этих авторов рассмотрены различные аспекты управления персоналом, в том числе формирование кадрового потенциала, современные концепции управления человеческими ресурсами, организация работы кадровых служб. Однако несмотря на разнообразие рассмотренных проблем, вопросы, связанные с тем, как обеспечить переход от сугубо кадровой работы к управлению человеческими ресурсами и увязать его с реалиями предприятия, какой применить при этом инструментарий, к сожалению, еще не изучены, в свете чего выбранная тема диссертационного исследования имеет особую актуальность.

Особый интерес представляет разработка организационно-методического обеспечения, способствующего развитию системы управления персоналом субъектов хозяйствования и повышению рентабельности инвестиций в персонал.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами. Диссертационное исследование выполнялось в рамках следующих научно-исследовательских работ: кафедры организации и управления УО «Белорусский государственный экономический университет» — «Теоретико-методологическое развитие инновационного менеджмента субъектов хозяйствования национальной экономики Республики Беларусь» (№ 6-2007 Б), «Инновационные методы развития персонала» (ОАО «Амкодор», № 2007 — 1006), «Интегрированный менеджмент научно-производственного объединения УП «Завод полупроводниковых приборов» (№ 2007 — 1012); кафедры управления предприятиями торговли УО «Белорусский государственный экономический университет» — «Разработать и внедрить систему организации менеджмента персонала» (ОАО «Савушкин продукт», № 2006 — 1029, № ГР 2007920); кафедры отраслевого менеджмента и экономики УО «Полоцкий государственный университет» — «Разработка методологических основ развития и совершенствования концепции управления предприятием в условиях расширения международной экономической интеграции» (№ ГР ГБ 0622).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка организационно-методического обеспечения развития системы управления персоналом субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать особенности системы управления персоналом в современных условиях, выявить ее основные резервы по обеспечению инновационного развития субъектов хозяйствования;
- определить критерии и показатели оценки и необходимые условия измерения эффективности системы управления персоналом, принятия управленческих решений по рациональному развитию персонала;
- разработать механизм развития системы управления персоналом субъектов хозяйствования, базирующийся на методиках диагностики, мониторинга и оценки эффективности системы управления персоналом;
- разработать организационно-методическое и планово-учетное обеспечение управления персоналом, позволяющее эффективно применять вышеназванные методики.

Объектом исследования является система управления персоналом субъектов хозяйствования Республики Беларусь. Предмет исследования — организационно-экономические отношения, под воздействием которых формируется и развивается система управления персоналом.

Выбор объекта и предмета исследования обусловлен принятием в республике ряда государственных и нормативных актов в области кадровой работы, базирующихся на новых принципах и методах управления (Концепция государственной кадровой политики, утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 18.07.2001 г. № 399), возрастанием роли личности в управлении персоналом и мировыми тенденциями его развития.

Положения, выносимые на защиту.

1. Методика диагностики системы управления персоналом, которая, в отличие от известных, совмещает оценку уровня развития кадровых служб как координационных центров по работе с персоналом с оценкой организационного поведения персонала предприятия. Предлагается осуществлять диагностику кадровых служб на основе их классификации по принципу соотношения используемых в работе учетных и организационно-аналитических операций (консервативно-формальные, формально-прогрессивные, прогрессивные кадровые подразделения) и на этой основе дифференцированно выбирать алгоритм действий по совершенствованию их работы. Диагностику организационного поведения персонала предлагается осуществлять по таким критериям, как результативность труда, трудовая дисциплина, новаторство, а организационное поведение классифицировать как недобросовестное, отклоняющееся, правомерное, активное или безупречное. Данная методика позволяет на основании обобщения информации о состоянии кадровой службы и организационном поведении персонала выбирать наиболее рациональные направления совершенствования системы управления персоналом.

2. Методика мониторинга системы управления персоналом, которая основывается на системе тщательного отбора немногочисленных, но достаточных для выполнения контролирующих функций показателей, сгруппированных по подсистемам управления персоналом: кадровый учет и делопроизводство, найм, развитие и оценка персонала, организация труда и мотивация персонала. Впервые предлагаемая методика базируется на использовании индексов и оценке интегрального показателя, отражающего результативность управления персоналом. Результаты мониторинга служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах, возникающих в работе с персоналом. Применение данной методики способствует своевременному решению проблем, эффективной мобилизации кадрового потенциала.

3. Методика оценки эффективности системы управления персоналом, которая, в отличие от существующих, базируется на интегрированном многокри-

териальном подходе к оценке эффективности. В качестве основных критериев эффективности используются экономические (прибыль на одного работника промышленно-производственного персонала, коэффициент опережения темпа роста производительности труда по отношению к темпу роста заработной платы, окупаемость инвестиций в персонал, качество труда) и социальные (текучесть кадров, уровень трудовой и исполнительской дисциплины). Методика позволяет оценить эффективность системы управления персоналом по каждому критерию и в целом, что дает возможность концентрировать усилия по совершенствованию системы управления персоналом в нужном направлении, повысить качество работы персонала и его удовлетворенность трудом, уменьшить текучесть кадров.

4. Организационно-методическое и планово-учетное обеспечение управления персоналом, включающее «Положение о службе управления персоналом», «Ориентационный пакет», форму «Бюджет расходов на персонал», формы планирования и оценки системы управления персоналом. Предлагаемое обеспечение позволяет эффективно применять разработанные соискателем методики в практической деятельности предприятия, что будет способствовать формированию и функциональному развитию системы управления персоналом.

Личный вклад соискателя. Диссертация является самостоятельным законченным научным трудом, выполненным с учетом достижений отечественной и зарубежной науки по исследуемой проблеме. Основным результатом исследования является методология комплексного организационно-методического обеспечения непрерывного и эффективного совершенствования системы управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь. Все научные результаты, содержащиеся в диссертации, получены автором лично.

Апробация результатов диссертации. Результаты диссертационных исследований докладывались на международных и республиканских научно-практических конференциях: «Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь» (Минск, 2004), «Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем» (Гомель, 2003), «НИРС—2003» (Минск, 2003), «Актуальные проблемы современной экономики» (Минск, 2003, 2004), «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2004, 2005), «Управление в социальных и экономических системах» (Минск, 2004), «Актуальные проблемы рыночной экономики» (Бобруйск, 2004), «НИРС—2004» (Гродно, 2004), «Актуальные проблемы социально-экономического развития Республики Беларусь» (Гродно, 2004), «Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений» (Витебск, 2005), «Экономическая организация и экономическое образование: взаимообусловленность стратегий развития» (Киев, 2007), «Актуальные проблемы бизнес-образования» (Минск, 2007).

Опубликованность результатов. По теме диссертации опубликованы 22 научные работы, в том числе 1 монография (в соавторстве), 5 статей в научных рецензируемых журналах, 4 — в сборниках научных трудов, 10 — в материалах конференций, 2 — в тезисах докладов конференций; из них 6 публикаций, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (общий объем — 5,6 авторского листа).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 162 наименования, и приложений. Работа изложена на 232 страницах. Объем, занимаемый 30 таблицами, 15 рисунками, 24 приложениями, составляет 134 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Концептуальные тенденции развития системы управления персоналом**» проанализированы работы отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, рассмотрены основные тенденции развития системы управления персоналом.

В результате анализа сложившихся подходов к управлению персоналом и возможности их применения в будущем автором выделены следующие тенденции развития системы управления персоналом:

- принятие новой концепции работы с персоналом, ориентированной на мобилизацию резервов кадрового потенциала субъектов хозяйствования;
- изменение роли и статуса служб по работе с персоналом и их ориентация на реализацию концепций: стратегического центра; центра трансформаций и изменений; центра развития персонала; центра организационной культуры; консультационного центра;
- непрерывное развитие системы управления персоналом посредством разработки и реализации эффективных программ преобразований на основе мониторинга, охватывающего отдельных работников, кадровую службу и организацию в целом, и использования соответствующего организационно-методического обеспечения.

На основе исследований, выполненных американскими учеными, показано, что при увеличении индекса человеческого капитала доходы собственников могут возрасти примерно на 78,7 %. При этом самым важным фактором, влияющим на рост доходов, является повышение эффективности работы кадровой службы, обеспечивающее увеличение дохода на 31,5 %.

Результаты исследований свидетельствуют об увеличении значимости кадровых служб в системе управления персоналом.

По итогам анализа практики управления персоналом на ведущих предприятиях выявлено, что соответствующие службы выполняют три основные роли: аналитическую, консультативную и ресурсообеспечивающую (рисунок 1). Это обеспечивает необходимую координацию работы с персоналом в организации.



Рисунок 1 — Субъекты управления персоналом

И с т о ч н и к: разработка автора.

Существует серьезное противоречие между растущей объективной потребностью в выполнении кадровыми службами предприятий республики определенных функций управления персоналом и реальным их состоянием, что требует радикального пересмотра их функций и разработки соответствующего организационно-методического обеспечения.

Во второй главе «Диагностика системы управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь» дана оценка состояния системы управления персоналом на отечественных предприятиях, исследованы факторы,

влияющие на эффективность системы управления персоналом, проведен анализ работы кадровых служб как координационных центров по работе с персоналом.

На предприятиях Беларуси кадровые службы выполняют ресурсобеспечивающую роль не в достаточной степени. Фактически они являются службами учета и оформления кадровой документации и лишь незначительно играют роль инструментов управления персоналом.

Сравнительный анализ кадрового менеджмента в Республике Беларусь и за рубежом свидетельствует о том, что характерной чертой работы с персоналом на отечественных предприятиях является консерватизм, который особенно ярко проявляется в традиционности применяемых средств и методов, недооценке роли информационных технологий и Интернета в деятельности кадровых служб, неприменении многих источников информации, необходимой для решения текущих проблем.

Проведенное исследование работы кадровых служб 50 субъектов хозяйствования Республики Беларусь позволило сделать вывод о том, что труд кадровых работников малопрестижен, прежде всего, из-за отсутствия требуемой квалификации в области управления персоналом и доминирующего характера учетных функций в кадровой работе. Профессионально-квалификационный состав работников кадровых служб субъектов хозяйствования Республики Беларусь представлен на рисунке 2.

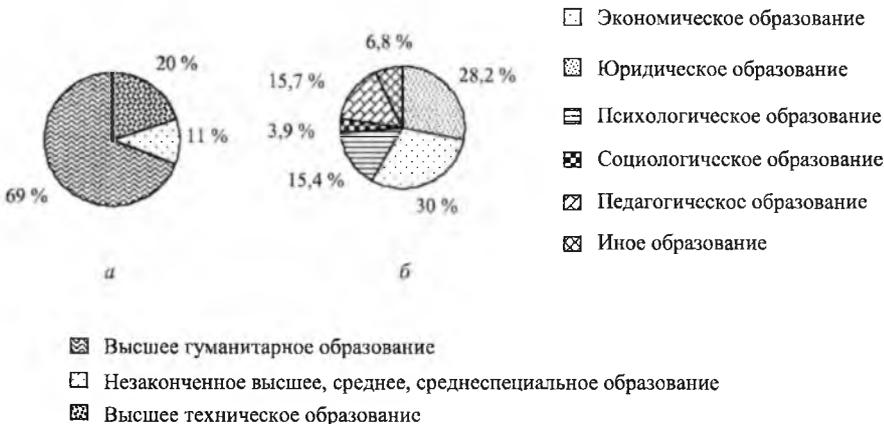


Рисунок 2 — Профессионально-квалификационный состав работников кадровых служб субъектов хозяйствования Республики Беларусь: а — виды образования; б — виды высшего гуманитарного образования

И с т о ч н и к: собственная разработка на основе проведенного исследования.

Результаты анализа действующих норм времени на работы по комплектованию и учету персонала позволили сделать заключение о том, что в связи со стремительным развитием информационных технологий управления человеческими ресурсами указанные нормы утрачивают свою актуальность. Поэтому целесообразно на государственном уровне разработать новые типовые нормы времени, а именно, на реализацию аналитических и консультационных функций, учитывающие численность работников. К аналитическим функциям в первую очередь следует отнести мониторинг и оценку эффективности системы управления персоналом на предприятии, к консультационным — функции, связанные с оказанием консультационно-методической помощи менеджерам всех уровней управления по эффективному использованию персонала. Наличие правового документа, соответствующего современным тенденциям в сфере управления персоналом, окажет существенную помощь руководству предприятий и кадровым службам в обеспечении выполнения ими новых функций и задач.

В диссертационном исследовании выявлены факторы, способствующие построению эффективной системы мотивации персонала. Автором осуществлен расчет средневзвешенного ранга каждого фактора и удельного веса мнения о них каждого опрошенного в общей совокупности из 250 человек. На основе данного расчета выполнено ранжирование факторов по степени удовлетворенности ими работников. Результаты ранжирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 Ранжирование факторов по степени удовлетворенности ими работников

Группа	Фактор	Величина средневзвешенного ранга
I	Отношения с руководителем	8,54
	Отношения с коллегами по работе	8,32
II	Возможности повышения квалификации	5,94
	Возможности карьерного роста	4,78
III	Наличие столовой (питания)	4,20
	Производственный шум	3,74
	Оборудование рабочих мест	3,66
IV	Бытовые условия на работе	2,94
	Вознаграждение (оплата труда)	2,54

Источник: разработка автора.

Как видно из таблицы 1, наиболее высока степень удовлетворенности факторами сферы личностных контактов и общения, что свидетельствует о благоприятном морально-психологическом климате в коллективах. На втором

месте группа, включающая преимущественно факторы социальной сферы. Этому способствует переориентация экономики на удовлетворение социальных запросов работников. Поэтому удовлетворенность такими факторами, как льготное питание, наличие путевок, организация культурных мероприятий является вполне закономерной. Низок ранг факторов условий труда, вызывающих неудовлетворенность работников. Наиболее неудовлетворены работники эргономическими аспектами и уровнем заработной платы.

В целом одной из основ успешного функционирования любого предприятия является объективная оценка эффективности вкладываемых финансовых средств. Исследования, проведенные соискателем, показали, что руководство отечественных предприятий не применяет детерминированных (основанных на измерении объективных данных) методов для диагностики системы управления персоналом, не оценивает эффективность проводимых мероприятий по работе с ним.

Следует отметить, что дальнейшее развитие системы управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь возможно при наличии соответствующего организационно-методического обеспечения. Оно предложено автором в третьей главе диссертационной работы.

В третьей главе **«Методическое обеспечение диагностики и развития системы управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь»** на основе анализа достижений в области управления человеческими ресурсами и проведенных исследований впервые предложен механизм, обеспечивающий развитие системы управления персоналом субъекта хозяйствования. Он включает пять последовательных этапов.

Применительно к данному механизму разработано методическое обеспечение повышения эффективности управления персоналом, включающее методики диагностики, мониторинга и оценки эффективности системы управления персоналом.

На первом этапе используется методика диагностики системы управления персоналом, которая основана на оценке уровня развития кадровой службы, а также организационного поведения персонала и включает три основных шага:

- 1) оценка состояния структурного подразделения по работе с персоналом, как координационного центра в системе управления персоналом (апробация теста по определению типа кадровой службы). Тест разработан с учетом классификации кадровых служб на три условные группы: консервативно-формальные, формально-прогрессивные и прогрессивные. В основу предлагаемой классификации положены следующие критерии: функциональный характер работы кадровых служб (доминирование учетных или организационно-аналитических, воспитательных, консультационно-методических функций); знание современных персонал-технологий и их применение на практике; степень автоматизации

кадровой работы (наличие соответствующей оргтехники, программного обеспечения); степень значимости управления персоналом. Определив тип кадровой службы, руководство сможет быстрее обнаружить основные недостатки работы с персоналом либо ошибки в ней и устранить их, что впоследствии будет способствовать совершенствованию работы кадровой службы;

2) оценка организационного поведения персонала, включающая оценку результативности труда, трудовой дисциплины и степени новаторства. Уровень организационного поведения измеряется по шкале от -2 (низкий уровень) до +2 (высокий уровень). По результатам оценки доминирующий тип организационного поведения персонала может быть отнесен к одной из пяти групп: недобросовестное, отклоняющееся, правомерное, активное и безупречное поведение. Под организационным поведением следует понимать совокупность действий и поступков индивида по отношению к выполненной работе. При заполнении общего бланка оценки руководителю следует определить не только балл, но и рейтинг для каждого работника, а также дать пояснения по критериям с низким баллом или рейтингом. В случае фиксации недобросовестного и отклоняющегося поведения для выявления его причин необходимо определить степень удовлетворенности сотрудников условиями работы на предприятии (удовлетворенность персонала условиями труда, вознаграждением за него, взаимоотношениями в коллективе, возможностью использовать свои знания, умения и навыки);

3) анализ процедуры диагностики и разработка соответствующих рекомендаций на основе итоговой матрицы (таблица 2).

Таблица 2 — Итоговая матрица диагностики системы управления персоналом

Организационное поведение персонала	Тип кадровой службы		
	Консервативно-формальный	Формально-прогрессивный	Прогрессивный
1	2	3	4
Недобросовестное	Акцент на реализацию учетных функций / систематическое невыполнение работы в полном объеме, совершение грубых ошибок в работе, нарушение правил внутреннего трудового распорядка	Реализация учетных и аналитических функций с применением передовых кадровых технологий / систематическое невыполнение работы в полном объеме, совершение грубых ошибок в работе, нарушение правил внутреннего трудового распорядка	Преобладание в области управления персоналом функций содержательно-аналитического, воспитательного, организационного характера / систематическое невыполнение работы в полном объеме, совершение грубых ошибок в работе, нарушение правил внутреннего трудового распорядка

Окончание таблицы 2

1	2	3	4
Отклоняющееся	Акцент на реализацию учетных функций / отдельные случаи выполнения плана работы, допущение периодических ошибок в работе	Реализация учетных и аналитических функций с применением передовых кадровых технологий / отдельные случаи выполнения плана работы, допущение периодических ошибок в работе	Преобладание в области управления персоналом функций содержательно-аналитического, воспитательного, организационного характера / отдельные случаи выполнения плана работы, допущение периодических ошибок в работе
Правомерное	Акцент на реализацию учетных функций / 100 % выполнение плана работы, отсутствие нарушений, но и инициативности в работе	Реализация учетных и аналитических функций с применением передовых кадровых технологий / 100 % выполнение плана работы, отсутствие нарушений, но и инициативности в работе	Преобладание в области управления персоналом функций содержательно-аналитического, воспитательного, организационного характера / 100 % выполнение плана работы, отсутствие нарушений, но и инициативности в работе
Активное	Акцент на реализацию учетных функций / активность в пределах своего трудового коллектива, незначительное перевыполнение плана, экономия рабочего времени	Реализация учетных и аналитических функций с применением передовых кадровых технологий / активность в пределах своего трудового коллектива, незначительное перевыполнение плана, экономия рабочего времени	Преобладание в области управления персоналом функций содержательно-аналитического, воспитательного, организационного характера / активность в пределах своего трудового коллектива, незначительное перевыполнение плана, экономия рабочего времени
Безупречное	Акцент на реализацию учетных функций / проявление трудового героизма: образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества труда и продукции, экономия ресурсов и т.д.	Реализация учетных и аналитических функций с применением передовых кадровых технологий / проявление трудового героизма: образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества труда и продукции, экономия ресурсов и т.д.	Преобладание в области управления персоналом функций содержательно-аналитического, воспитательного, организационного характера / проявление трудового героизма: образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества труда и продукции, экономия ресурсов и т.д.

И с т о ч н и к: разработка автора.

Таким образом, на основании систематизированной информации о состоянии кадровой службы и оценки организационного поведения персонала представляется возможным разработать основные направления развития управления персоналом на предприятии.

Второй этап предлагаемого механизма состоит в выборе системы показателей как инструмента выражения целей и планирования результатов. На этом этапе посредством выбора наиболее существенных показателей учитывается специфика организации. Выбранные показатели позволяют в дальнейшем объективно оценить достижение поставленных целей. Третий этап — разработка мероприятий по достижению запланированных показателей. Четвертым этапом является разработка бюджета реализации мероприятий по развитию системы управления персоналом. Пятый этап механизма предполагает осуществление мониторинга и оценки эффективности системы управления персоналом.

Предложена методика мониторинга системы управления персоналом. Она базируется на показателях динамики, характеризующих состояние отдельных подсистем управления персоналом: кадрового учета и делопроизводства, найма, развития персонала, оценки, организации труда и мотивации персонала (таблица 3).

Таблица 3 — Учет показателей динамики системы управления персоналом

Подсистемы управления персоналом (<i>j</i>)	Показатели (<i>i</i> = 1, <i>n</i>)	Значение оценочного показателя		Темп роста ($T_p = T_i / T_{i-1}$)
		Предыдущий период (T_{i-1})	Текущий период (T_i)	
1. Кадровый учет и делопроизводство	Показатель информатизации документооборота (P_{id})	0,8	0,85	1,06
	Показатель времени обработки документа (P_{id})	1	1	1
2. Подбор, отбор, найм персонала	Показатель оценки качества подбора персонала (O_{np});	0,8	0,9	1,125
	Показатель стоимости найма (C_n)	0,000025	0,000021	0,84
3. Развитие персонала	Показатель эффективности обучения (O_{pe});	0,3	0,5	1,67
	Коэффициент рационализаторства (K_{rac})	0,2	0,3	1,50
4. Организация труда и мотивация персонала	Индекс потерь рабочего времени (I_{pwt})	0,999	0,999	1
	Показатель оценки степени удовлетворенности условиями труда (S)	2,5	2,7	1,08
5. Оценка персонала	Индекс динамики оценки персонала (I_{dinval})	0,1	0,05	0,5
	Коэффициент развития методической базы оценки персонала (K_{dev})	0,6	0,8	1,33

Примечание — Значение показателей приведено по данным ОАО «Полимир» (IV кв. 2006 г. — I кв. 2007 г.).

Источник: разработка автора.

Расчет показателей динамики демонстрирует изменение кадровой работы по выделенным подсистемам с учетом организационных мероприятий (таблица 4).

Таблица 4 — Расчет показателей динамики системы управления персоналом

Подсистемы системы управления персоналом (j)	Значение показателя темпа роста ($T_p = T_i / T_{i-1}$)	Удельный вес оцениваемых показателей (w_i)	Значение показателя с учетом удельного веса ($k_i = T_p \cdot w_i$)	Интегральный показатель достижения поставленных задач (K_j)
1. Кадровый учет и делопроизводство Показатель информатизации документооборота (P_{id}); Показатель времени обработки документа (P_{id})	1,06 1,0	0,4 0,6 $\Sigma = 1,00$	0,424 0,6	0,51
2. Подбор, отбор и найм персонала Показатель оценки качества подбора персонала ($O_{нп}$); Показатель стоимости найма (C_n)	1,125 0,84	0,7 0,3 $\Sigma = 1,00$	0,7875 0,252	0,52
3. Развитие персонала Показатель эффективности обучения ($O_{рп}$); Коэффициент рационализаторства (K_{rac})	1,67 1,50	0,5 0,5 $\Sigma = 1,00$	0,835 0,75	0,79
4. Организация труда и мотивация персонала Индекс потерь рабочего времени ($I_{рвт}$) Показатель оценки степени удовлетворенности условиями труда (S)	1,0 1,08	0,5 0,5 $\Sigma = 1,00$	0,5 0,54	0,54
5. Оценка персонала Индекс динамики оценки персонала (I_{dinval}) Коэффициент развития методической базы оценки персонала (K_{dev})	0,5 1,33	0,4 0,6 $\Sigma = 1,00$	0,2 0,798	0,5
Итоговый показатель (I_{HR})	$I_{HR} = \frac{\sum_{j=1}^N K_j}{N} = \frac{0,51 + 0,52 + 0,79 + 0,54 + 0,5}{5} = \frac{2,86}{5} = 0,57$			

Примечание — Значение показателей приведено по данным ОАО «Полимир» (IV кв. 2006 г. — I кв. 2007 г.).

Источники: разработка автора.

Интегральный показатель достижения поставленных задач в рамках j -й подсистемы (K_j) рассчитывается по формуле

$$K_j = \frac{\sum_{i=1}^n T_{pi} \cdot w_i}{n}, \quad (1)$$

где w_i — весовое значение i -го показателя;

T_{pi} — темп роста i -го показателя;

n — количество показателей эффективности в рамках j -й подсистемы.

Результатом мониторинга является расчет так называемого итогового показателя, демонстрирующего уровень развития системы управления персоналом:

$$I_{HR} = \frac{\sum_{j=1}^N K_j}{N}, \quad (2)$$

где I_{HR} — итоговый показатель, демонстрирующий уровень развития системы управления персоналом;

N — количество подсистем управления персоналом (кадровый учет и делопроизводство, найм, развитие персонала, оценка, организация труда и мотивация персонала).

Предложенная методика мониторинга системы управления персоналом позволяет определить проблемы, существующие в работе с персоналом, и упорядочить их по степени важности, чтобы сориентировать руководство предприятия на их своевременное решение.

Методика оценки эффективности системы управления персоналом основана на многокритериальном методе, позволяющем выделить многофакторные, частные показатели для оценки эффективности системы управления персоналом.

Основные критерии эффективности разделены на две группы: экономические и социальные. К экономическим критериям относятся прибыль на одного работника промышленно-производственного персонала, коэффициент опережения темпа роста производительности труда по отношению к темпу роста заработной платы, окупаемость инвестиций в персонал, качество труда персонала, к социальным — текучесть кадров, уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

Оценка эффективности системы управления персоналом на примере ОАО «Полимир» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка эффективности системы управления персоналом

Критерии эффективности							
Экономические				Социальные			
Прибыль на одного работника промышленно-производственного персонала, р.	Коэффициент опережения темпа роста производительности труда по отношению к темпу роста заработной платы	Окупаемость инвестиций в персонал	Качество труда персонала, р.	Текущая кадиров, %	Уровень трудовой дисциплины, нарушений (травматизма)		
Удельный вес							
0,366	0,182	0,158	—	0,096	0,198		
Отношение прибыли отчетного периода к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала	Отношение индекса производительности труда к индексу средней заработной платы	Отношение результата от деятельности персонала (экономи, дополнительного дохода) к дополнительным затратам (инвестициям в персонал: развитие персонала и поддержание корпоративной культуры)	Отношение стоимости потерь от брака к среднесписочной численности промышленно-производственного персонала	Отношение числа уволенных работников к среднесписочной численности персонала	Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к среднесписочной численности персонала	Измерители	
<i>Фактическая эффективность в текущем периоде</i>							
4 121 700	1,2	4,75	—	5,77	0,007		
<i>Шкала эффективности</i>						Баллы	
Более 7 000 000	Более 1,37	Более 38	—	Менее 5,7	0		10
3 000 000	1,01	14	—	6,9	0,008		5
Менее 0	Менее 0,82	Менее 2	—	Более 9	Более 0,012		0
<i>Эквивалентный балл</i>							
6	7	1	—	9	6		
<i>Взвешенный балл (балл корректируется на удельный вес)</i>						Показатель эффективности	
2,196	1,274	0,158	—	0,864	1,188		5,68

Примечание — Значение показателей приведено по данным ОАО «Полимир» (I кв. 2007 г.).
Источники: разработка автора.

Весовые коэффициенты при ранжировании критериев отражают относительный вклад каждого работника в суммарную эффективность системы управления персоналом. Для приведения показателей к одной единице измерения целесообразно воспользоваться оценочной шкалой поведенческого характера. В предложенной методике используется шкала от 0 до 10 баллов: 0 баллов — самый низкий уровень эффективности; 5 — приемлемый уровень эффективности; 10 — самый высокий уровень эффективности. Значения выделенных показателей должны быть приведены в соответствии с установленными уровнями эффективности.

Таким образом, фактические значения показателей эффективности в соответствии со шкалой преобразуются в баллы (0—10). Полученные баллы корректируются на весовой множитель для получения взвешенных баллов. В итоге исчисляется общий показатель эффективности, позволяющий агрегировать частные измерители выделенных критериев.

Для эффективного применения предложенных методик в практической деятельности предприятия соискателем разработано организационно-методическое и планово-учетное обеспечение управления персоналом, включающее «Положение о службе управления персоналом», «Ориентационный пакет», форму «Бюджет расходов на персонал», формы планирования и оценки системы управления персоналом.

«Положение о службе управления персоналом» разработано на основе анализа типового Положения о кадровой службе предприятия (организации) с учетом Государственного стандарта Республики Беларусь (СТБ) 6.38—2004 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». В разработанном положении скорректированы функции рассматриваемого структурного подразделения с учетом трех основных ролей, которые являются доминирующими в деятельности службы управления персоналом: аналитической, консультационной и ресурсообеспечивающей.

«Ориентационный пакет» представляет собой элемент корпоративной культуры, способствующий эффективной адаптации персонала на предприятии. Он включает: информацию о миссии и основных целях предприятия; принципы, правила и нормы поведения персонала в организации; систему оплаты и оценку результатов труда; описание условий труда; социальные блага и гарантии персонала.

Дополняет перечень планово-учетных документов «Бюджет расходов на персонал». В предлагаемой форме бюджета расходов на управление персоналом типичные расходы кадровой службы сгруппированы по таким функциональным подсистемам, как кадровый учет, найм персонала, его развитие, организация труда и мотивация, оценка. Применение данного документа позволяет

не только оценивать и координировать работу кадровой службы, но и контролировать расходы, связанные с управлением персоналом.

В целом предлагаемое организационно-методическое обеспечение развития системы управления персоналом является достаточно универсальным и может быть применено как на крупных, средних, так и на малых предприятиях, на которых уделяется значительное внимание работе с персоналом и существует необходимость в мобилизации его резервов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы и сформулировать предложения.

1. Исследование тенденций в области управления показало, что в современных условиях одним из основных источников развития и повышения эффективности субъектов хозяйствования и главным залогом их успешного функционирования является персонал. Качество работы персонала в организации обеспечивается используемой системой управления. Анализ современных концепций управления, изучение результатов научных работ ведущих ученых показали, что в основе эффективных систем управления персоналом лежит мотивация работников. Ключевое значение в системе управления персоналом имеют кадровые службы, выполняющие три основные роли: аналитическую, консультативную и ресурсообеспечивающую.

В результате проведенных исследований автором сделан вывод о том, что в Беларуси значение организации эффективной системы управления персоналом явно недооценивается руководством предприятий. Преобразование системы управления персоналом субъектов хозяйствования Республики Беларусь в целях повышения их эффективности следует проводить в следующих направлениях: 1) переход на мотивационную основу управления персоналом; 2) изменение роли, функций и задач кадровых служб; 3) использование современного организационно-методического обеспечения в системе управления персоналом по следующим основным направлениям: кадровый учет и делопроизводство, подбор и отбор, развитие персонала, организация труда и мотивация персонала, его оценка; 4) качественное изменение состава работников кадровых служб, введение института профессиональных аналитиков и консультантов.

С учетом достижений в области управления человеческими ресурсами и полученных результатов исследований автором впервые предложен механизм развития системы управления персоналом на отечественных предприятиях, базирующийся на предложенных автором методиках диагностики состояния и оценки эффективности системы управления персоналом. Данный механизм по-

звolyает обеспечить непрерывное развитие системы управления персоналом предприятия [1, 3, 4, 6—9, 11, 16, 19, 20].

2. Разработана методика диагностики системы управления персоналом, включающая организационно-методическое обеспечение оценки состояния кадровых служб и оценки организационного поведения персонала предприятия (результативности труда, трудовой дисциплины, степени новаторства). Данная методика является базовым инструментом совершенствования системы управления персоналом и позволяет разработать рекомендации по преобразованию системы управления персоналом в направлении мобилизации кадрового потенциала предприятия [10, 12—15].

3. Разработана методика мониторинга системы управления персоналом, отличительной особенностью которой является группировка показателей по подсистемам управления персоналом: кадровый учет и делопроизводство; найм, развитие и оценка персонала; организация труда и мотивация персонала. Это позволяет координировать работу основных подсистем управления персоналом. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах, возникающих в работе с персоналом, что способствует своевременному их решению [2, 6, 18].

4. Предложена методика оценки эффективности системы управления персоналом, в основу которой положен многокритериальный подход к оценке эффективности, позволяющий выделить многофакторные, частные показатели оценки. Основными из них являются прибыль на одного работника промышленно-производственного персонала, коэффициент опережения темпа роста производительности труда по отношению к темпу роста заработной платы, окупаемость инвестиций в персонал, качество труда персонала, текучесть кадров, а также уровень трудовой и исполнительской дисциплины. Методика оценки эффективности системы управления персоналом позволяет выявлять и своевременно устранять основные кадровые проблемы, повышать эффективность использования персонала субъекта хозяйствования. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом экономически обосновываются путем установления причинно-следственных связей между факторами, влияющими на изменение качеств персонала, и показателями работы предприятия.

Разработано организационно-методическое и планово-учетное обеспечение управления персоналом, позволяющее эффективно применять предложенные соискателем методики в практической деятельности предприятия. В частности, разработаны «Положение о службе управления персоналом», «Положение об оценке организационного поведения персонала», «Ориентационный пакет», форма «Бюджет расходов на персонал», формы планирования и оценки системы управления персоналом [5, 10, 12, 17, 18, 22].

Рекомендации по практическому использованию результатов. В рамках организационно-методического развития кадровой работы предложенный в диссертации механизм развития системы управления персоналом, включающий методики диагностики, мониторинга и оценки эффективности данной системы, внедрен в практическую деятельность ОАО «Минский завод отопительного оборудования», ОАО «Любанский комбинат строительных материалов», СЗАО «БелАВМ», ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Полимир». Получено заключение Управления кадровой политики Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь о практической значимости диссертационного исследования.

Предложения и результаты, содержащиеся в диссертационном исследовании, используются в учебном процессе кафедрой организации и управления УО «Белорусский государственный экономический университет», Институтом повышения квалификации и переподготовки экономических кадров УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедрой отраслевого менеджмента и экономики УО «Полоцкий государственный университет» при преподавании отдельных тем курса «Управление персоналом», «Менеджмент». Практическое использование всех результатов подтверждено актами и справкой о внедрении.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монография

1. Рудак, И.К. Антикризисное управление персоналом / Т.Н. Беляцкая, Е.А. Идельчик, И.К. Рудак; под ред. Т.Н. Беляцкой. — Молодечно: Победа, 2003. — 133 с.

Статьи в научных рецензируемых журналах

2. Рудак, И.К. Организация и управление оплатой труда: опыт предприятий / И.В. Краско, И.К. Рудак // Вестн. Полоцк. гос. ун-та. Сер. гуманитар. наук. — 2003. — № 1. — С. 32—37.

3. Рудак, И.К. Тенденции развития службы управления персоналом / Н.П. Беляцкий, И.К. Рудак // Современное управление. — 2003. — № 3. — С. 17—28.

4. Рудак, И.К. Инструменты управления персоналом / Н.П. Беляцкий, А. Новаковский, И.К. Рудак // Экономика. Управленис. Право. — 2004. — № 1. — С. 17—22.

5. Рудак, И.К. Как оценивать деятельность кадровой службы предприятиям Республики Беларусь? / И.К. Рудак // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 6. — С. 139—141.

6. Рудак, И.К. Трансформация функций кадровой службы / И.К. Рудак // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2005. — № 5. — С. 34—40.

Статьи в сборниках научных трудов

7. Рудак, И.К. Особенности управления персоналом / Н.П. Беляцкий, А. Новаковский, И.К. Рудак // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сб. науч. тр. / Беларус. гос. экон. ун-т; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2003. — С. 20—22.

8. Рудак, И.К. Жизненный цикл службы управления персоналом / И.К. Рудак // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сб. науч. тр. / Беларус. гос. экон. ун-т; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2003. — С. 218—219.

9. Рудак, И.К. Управление персоналом в системе антикризисного менеджмента / Т.Н. Беляцкая, А. Новаковский, И.К. Рудак // Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь: сб. ст. / Беларус. гос. ун-т; под ред. В.Ф. Байнева. — Минск, 2004. — С. 189—191.

10. Рудак, И.К. Обоснование и основные направления перестройки кадровых служб / И.К. Рудак // Актуальные проблемы социально-экономического

развития Республики Беларусь: сб. науч. ст. / Гродн. гос. ун-т им. Я. Купалы; под ред. В.Л. Ключни. — Гродно, 2004. — С. 477—479.

Материалы конференций

11. Рудак, И.К. Стратегия развития управления персоналом / И.К. Рудак // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: материалы III междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 27—28 нояб. 2003 г. / Гомел. гос. техн. ун-т им. П.О. Сухого; редкол.: С.С. Дрозд [и др.]. — Гомель, 2003. — С. 120—122.

12. Рудак, И.К. Оценка качества работы кадровых служб / И.К. Рудак // Актуальные проблемы современной экономики: материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 23 дек. 2003 г. / Белорус. гос. экон. ун-т; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2004. — С. 261—262.

13. Рудак, И.К. Проблема консерватизма и новизны функций службы управления персоналом / И.К. Рудак // Актуальные проблемы рыночной экономики: материалы респ. конф. молодых ученых, Бобруйск, 22—24 апр. 2004 г.: в 2 ч. / Белорус. гос. экон. ун-т; редкол.: Н.С. Недашковская [и др.]. — Минск, 2004. — Ч. 1. — С. 282—284.

14. Рудак, И.К. Характеристика персонала кадровых служб предприятий (организаций) Республики Беларусь / И.К. Рудак // Управление в социальных и экономических системах: материалы XI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23 мая 2004 г. / Минск. ин-т упр.; редкол.: Н.В. Суша [и др.]. — Минск, 2004. — С. 286—287.

15. Рудак, И.К. Психологические аспекты функционирования кадровых служб / И.К. Рудак // Теория и практика менеджмента и маркетинга: материалы V междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28—29 мая 2004 г. / Белорус. гос. экон. ун-т; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2004. — С. 215.

16. Рудак, И.К. Актуализация проблем перехода от кадровой работы к управлению человеческими ресурсами / И.К. Рудак // Актуальные проблемы современной экономики: материалы респ. конф. молодых ученых, Минск, 26 нояб. 2004 г. / Белорус. гос. экон. ун-т; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2005. — С. 243—244.

17. Рудак, И.К. Регулирование кадровых процессов в Республике Беларусь / И.К. Рудак // Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений: материалы VII междунар. науч.-практ. конф., Витебск, 4 марта 2005 г.: в 2 кн. / Междунар. ин-т труд. и соц. отношений; под общ. ред. И.В. Мандрика. — Витебск, 2005. — Кн. 1. — С. 232—234.

18. Рудак, И.К. Бюджет управления персоналом на предприятии / И.К. Рудак // Теория и практика менеджмента и маркетинга: материалы VI междунар.

науч.-практ. конф., Минск, 30—31 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2005. — С. 233—234.

19. Рудак, И.К. Стратегия развития системы управления персоналом как основа успешной работы организации / И.К. Рудак // Экономическая организация и экономическое образование: взаимообусловленность стратегий развития: материалы междунар. науч.-практ. конф., Киев, 7—8 февр. 2007 г. / Киев. нац. экон. ун-т им. В. Гетьмана; редкол.: А.П. Наливайко [и др.]. — Киев, 2007. — С. 66—68.

20. Рудак, И.К. Предложения по совершенствованию программ подготовки, повышению квалификации и переподготовки кадров в области управления персоналом / Б. Войзниш, И.К. Рудак // Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25 апр. 2007 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: В.В. Апанасович [и др.]. — Минск, 2007. — С. 71—74.

Тезисы докладов конференций

21. Рудак, И.К. Характерные черты управления персоналом на предприятиях и организациях Республики Беларусь / И.К. Рудак // НИРС—2003: тез. докл. VIII респ. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов, Минск, 9—10 дек. 2003 г.: в 7 ч. / Белорус. нац. техн. ун-т; редкол.: Б.М. Хрусталева [и др.]. — Минск, 2003. — Ч. 2. — С. 144.

22. Рудак, И.К. Анализ норм времени функций учетного характера, реализуемых кадровой службой / И.К. Рудак // НИРС—2004: тез. докл. IX респ. науч. конф. студентов и аспирантов Респ. Беларусь, Гродно, 26—27 мая 2004 г.: в 8 ч. / Гродн. гос. ун-т им. Я. Купалы; под ред. А.И. Жука. — Гродно, 2004. — Ч. 7. — С. 44—46.



РЭЗЬЮМЭ

Рудак Іна Канстанцінаўна

Арганізацыйна-метадычнае забеспячэнне развіцця сістэмы кіравання персаналам на прадпрыемствах Рэспублікі Беларусь

Ключавыя словы: персанал, кіраванне персаналам, аддзел кадраў, кадрова служба, функцыі кадровай службы, менеджэр па кіраванню персаналам, эфектыўнасць сістэмы кіравання персаналам.

Мэта даследавання — распрацоўка арганізацыйна-метадычнага забеспячэння, якое дазваляе бесперапынна развіваць сістэму кіравання персаналам суб'ектаў гаспадарання Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: агульнанавуковыя метады пазнання (абстракцыі, аналізу і сінтэзу, індукцыі і дэдукцыі), сістэмны падыход, аналітычны, параўнальны аналіз, агульныя прынцыпы пазнання (аналогіі, назірання, абагульнення і інш.), метады экспертных адзнак.

Атрыманыя вынікі і іх навізна складаюцца ў абгрунтаванні канцэптуальных асноў развіцця сістэмы кіравання персаналам; распрацоўцы механізму, які дазваляе забяспечваць бесперапыннае развіццё сістэмы кіравання персаналам на прадпрыемстве з улікам спецыфікі яго дзейнасці; распрацоўцы метады дыягностыкі, маніторынгу і адзнакі эфектыўнасці сістэмы кіравання персаналам прадпрыемства, што дазваляюць павысіць эфектыўнасць выкарыстання персаналу; распрацоўцы дакументаў, рэгламентуючых дзейнасць па кіраванню персаналам, якія дазваляюць эфектыўна ўжываць прапанаваныя метадыкі ў практычнай дзейнасці прадпрыемства.

Ступень выкарыстання. Вынікі даследавання прынятыя да выкарыстання Кіраваннем кадровай палітыкі Міністэрства працы і сацыяльнай абароны Рэспублікі Беларусь, апрабаваныя і ўжываюцца ў кадровай працы ААТ «Мінскі завод ацяпляльнага абсталявання», ААТ «Любанскі камбінат будаўнічых матэрыялаў», СЗАТ «БелАВМ», ААТ «Савушкін прадукт», ААТ «Палімір», у навучальным працэсе УА «БДЭУ», УА «ПДУ».

Галіна ўжывання: практычная дзейнасць спецыялістаў і кіраўнікоў кадравых службаў, навучальны працэс.

РЕЗЮМЕ

Рудак Инна Константиновна

Организационно-методическое обеспечение развития системы управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, отдел кадров, кадровая служба, функции кадровой службы, менеджер по персоналу, эффективность системы управления персоналом.

Цель исследования — разработка организационно-методического обеспечения, позволяющего непрерывно развивать систему управления персоналом субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

Методы исследования: общенаучные методы познания (абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции), системный подход, аналитический, сравнительный анализ, общие принципы познания (аналогии, наблюдения, обобщения и др.), метод экспертных оценок.

Полученные результаты и их новизна заключаются в обосновании концептуальных основ развития системы управления персоналом; разработке механизма, позволяющего обеспечивать непрерывное развитие системы управления персоналом на предприятии с учетом специфики его деятельности; разработке методик диагностики, мониторинга и оценки эффективности системы управления персоналом предприятия, позволяющих повысить эффективность использования персонала; разработке документов, регламентирующих деятельность по управлению персоналом, позволяющих эффективно применять предложенные методики в практической деятельности предприятия.

Степень использования. Результаты исследования приняты к использованию Управлением кадровой политики Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, апробированы и применяются в кадровой работе ОАО «Минский завод отопительного оборудования», ОАО «Любанский комбинат строительных материалов», СЗАО «БелАВМ», ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Полимир», учебный процесс УО «БГЭУ», УО «ПГУ».

Область применения: практическая деятельность специалистов и руководителей кадровых служб, учебный процесс.

SUMMARY

Rudak Inna Konstantinovna

Organizing-methodical maintenance of development of the personnel management system at the enterprises of the Republic of Belarus

Key words: personnel, personnel management, personnel department, personnel service, personnel service functions, human resource manager, efficiency of the personnel management service.

The purpose of research — development of the organizational-methodical maintenance allowing continuously to develop a personnel management system by the personnel of subjects of managing of the Republic of Belarus.

Methods of research: scientific methods of cognition (abstraction, analysis and synthesis; induction and deduction); system approach; analytic and comparison analysis; general principles of cognition (analogy; observation; summarizing and etc.), expert assessment method.

The scientific novelty of the received results: consists in a substantiation of conceptual bases of development of a personnel management system; to development of the mechanism, allowing to provide continuous development of a personnel management system at the enterprise in view of specificity of its activity; to development of techniques of diagnostics, monitoring and an estimation of a effectiveness of a personnel management system of the enterprise, allowing to increase efficiency of use of the personnel; to development of the documents regulating activity on management by the personnel, allowing effectively to apply the offered techniques in practical activities of the enterprise.

The degree of use. The results of research are accepted to use by Management of personnel selection of the Ministry of Labour and Social Protection of the Republic of Belarus, approved and proposed to use in personnel work of the Open Society «Minsk factory of the heating equipment», the Open Society «Lubansky combine of building materials», «BelABM» Ltd., the Open Society «Savushkin product», the Open Society «Polymir», educational process in the Belarusian State Economic University, Polotsk State University.

The area of application: practical activities of experts and heads of personnel services, educational process.

Редактор *Г.В. Андропова*
Корректор *Е.И. Кожушко*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Ю.Н. Лац*

Подписано в печать 05.06.2008. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 70 экз. Заказ 197

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.