

СИМИОНОВ РОМАН ОЛЕГОВИЧ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань - 2008

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Зиятдинов Фарсель Сахапович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Литвинюк Александр Александрович

кандидат экономических наук, доцент
Каримов Рим Шарифович

Ведущая организация **Министерство труда, занятости и социальной защиты Республики Татарстан**

Защита состоится «22» декабря 2008 года в 16 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksfei.ru/>

Автореферат разослан «22» ноября 2008 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д-р экон. наук, доцент

О.Н. Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Развитие технологий, глобализация рынка, структурная перестройка экономики, интеграция хозяйствующих субъектов создают новые условия конкурентной борьбы в современном мире. К промышленным предприятиям предъявляются требования повышения качества управления и достижения высоких результатов производственно-хозяйственной деятельности. В сложившихся условиях возрастает необходимость применения новых подходов и методов контроля и обеспечения эффективности управления. Одним из важнейших показателей успешного функционирования предприятий является поддержание и рост уровня их конкурентоспособности.

В связи с этим существует необходимость исследования теоретических положений и практических подходов к понятию конкурентоспособности организации и определяющих ее факторов. Одной из наиболее важных проблем является разработка способов оценки и направлений повышения эффективности управления персоналом как одного из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности организации.

Актуальность и необходимость разработки способов оценки и направлений повышения эффективности управления персоналом промышленных предприятий в целях обеспечения их конкурентоспособности обуславливается наличием у отечественных организаций таких задач как повышение производительности труда, рост отдачи от инвестиций в человеческий капитал, развитие производства и методов управления в соответствии с современными условиями рынка. Поэтому исследование направлений обеспечения конкурентоспособности организации на основе повышения эффективности управления персоналом имеет важное значение для науки и практики управления хозяйствующими субъектами.

Степень разработанности проблемы. В экономической науке и практике проблема определения ключевых факторов конкурентоспособности является дискуссионной. С практической точки зрения наиболее важным является во-

прос о возможности и методах воздействия на такие факторы с целью повышения конкурентоспособности организаций.

В ходе диссертационной работы автор опирался, главным образом, на труды отечественных исследователей. Среди авторов занимающихся вопросами конкурентоспособности организации можно выделить Г.Л. Азоева, В.С. Каленского, М.И. Кныша, Т.Ф. Рябову, О.О. Смирнову, Р.А. Фатхутдинова, О.К. Филатова, А.П. Челенкова и других. Систему управления персоналом в качестве одной из ключевых составляющих конкурентоспособности организации выделяли исследовали И.М. Гараев, А.Д. Зозуля, И.С. Неганова, А.В. Столбинский, А.Г. Шабанов и другие.

Вопросами эффективности управления персоналом занимались А.Н.Авдеев, Е.С. Воробьев, Н.В. Дворянских, Р.Е. Исакова, И.А. Касаткин, К.А. Михайлушкин, В.С. Половинко, А.В. Седлецкий, С.А. Смирнов, А.М. Цешинский, И.В. Шиликова, Н.А. Ягунова и другие. Также среди авторов, занимающихся проблемами управления персоналом в нашей стране можно выделить следующие имена: И.В. Андреева, В.А. Анторопов, Т.Ю. Базаров, П.Г. Бойдаченко, В.П. Галенко, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.И. Кабушкин, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, А.А. Крылов, М.И. Магура, Е.В. Маслов, Н.К. Маусов, О.Ю. Минченкова, Ю.В. Прушинский, Е.В. Спивак, Н.В.Федорова, С.В. Шекшня и другие.

В то же время вопрос о роли и месте системы управления персоналом в обеспечении конкурентоспособности организации остается дискуссионным. Также следует отметить, что до настоящего момента критерии и показатели эффективности управления персоналом неоднозначно определены и систематизированы.

Все это свидетельствует не только об актуальности, но и недостаточной разработанности направлений обеспечения конкурентоспособности организации на основании повышения эффективности управления персоналом, а также методов ее комплексной оценки, что и обуславливает выбор темы исследования, его цели и задачи.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в решении проблемы разработки адекватного современным рыночным условиям инструментария оценки и определения направлений повышения эффективности управления персоналом как фактора конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели диссертантом были поставлены и решены следующие задачи:

- исследование и развитие содержания понятийного аппарата в области диссертационного исследования, в том числе таких понятий как «конкурентоспособность», «управления персоналом», «результативность» и «эффективность» управления;

- теоретическое исследование факторов конкурентоспособности организации и определение среди них места и роли эффективного управления персоналом;

- изучение понятия «система управления персоналом», конкретизация и уточнение входящих в нее элементов;

- исследование и обоснование критериев эффективности управления персоналом в целях их дальнейшего использования при изучении направлений повышения конкурентоспособности организации;

- обоснование и разработка инструментария, методов и показателей оценки эффективности управления персоналом с позиции определения на их основе направлений формирования конкурентоспособности организации;

- анализ эффективности управления персоналом на базовых промышленных предприятиях и обоснование полученных в ходе его проведения выводов и рекомендаций, способствующих обеспечению конкурентоспособности организации;

- обоснование направлений повышения эффективности управления персоналом в целях обеспечения конкурентоспособности организации.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках раздела «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность» Паспорта специальности ВАК 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством: п. 15.15. «Теоретические и

методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства».

Объектом исследования является совокупность организационно-экономических отношений в деятельности по управлению персоналом на предприятиях авиационной промышленности Республики Татарстан.

Предметом исследования являются теоретические и методические подходы к разработке инструментов управления персоналом в контексте обеспечения конкурентоспособности организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики формирования конкурентоспособности организации, управления персоналом, эффективности экономических систем, экспертного анализа деятельности предприятий.

В качестве методологии научного анализа в работе нашли свое применение системный, процессный, логический подходы, экспертные методы, методы сравнительного анализа, социологические и расчетно-аналитические методы.

Информационной базой исследования явились законодательные и другие нормативные акты Российской Федерации и Республики Татарстан, статистические сборники, данные отраслевых справочников, официальных Интернет-сайтов, реферативные обзоры, данные научной и периодической литературы, материалы научно-практических конференций, семинаров, внутренние нормативные и методические документы предприятий-объектов исследования, данные экспертных опросов руководителей и специалистов ряда авиастроительных предприятий.

Научная новизна. Научная новизна основных положений диссертационного исследования заключается в теоретическом обобщении и разработке методических подходов и практических рекомендаций по анализу и повышению уровня эффективности управления персоналом как фактора, обеспечивающего конкурентоспособность организации.

В процессе работы получены следующие основные научные результаты:

- уточнено и детализировано содержание понятийного аппарата в части по влиянию кадрового и управленческого потенциала предприятия на конкурентоспособность организации;

- определена роль эффективности управления персоналом как показателя кадрового и управленческого потенциала предприятия в системе внутренних факторов конкурентоспособности организации, среди которых также выделены производственный, научно-исследовательский, финансово-экономический и сбытовой потенциал;

- развиты теоретические положения содержания понятия «управление персоналом» как экономической системы на основе выделения и исследования в качестве основных ее элементов субъектов, объектов, функций, принципов, методов и инструментов;

- разработаны и систематизированы критерии эффективности управления персоналом как фактора конкурентоспособности организации на основании обобщения и группировки результатов и затрат, формируемых при выполнении функций кадровой службы;

- предложена концептуальная модель оценки эффективности системы управления персоналом в целях обоснования рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности организации на основе изучения результатов и затрат по ряду выделенных показателей, сравнительного анализа и обобщения их значений на различных предприятиях с применением экспертного метода балльной рейтинговой оценки;

- в качестве инструментов сравнительного анализа эффективности управления персоналом предложены двумерная матрица и стратегическая карта, которые позволяют позиционировать предприятия по ключевым критериям результативности выполнения основных функций системы, уровню затрат и разработанных для их оценки показателям;

- разработана концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы как направления повышения конкурентоспособности организации на основе выделения основных групп сотрудников, распределения между

ними ключевых функций управления персоналом и определения направлений их подготовки и повышения квалификации.

Практическая значимость исследования. Результаты диссертационного исследования могут найти практическое применение в качестве теоретической базы для дальнейшего исследования проблем, связанных с обеспечением конкурентоспособности организаций на основе эффективного управления персоналом; при решении практических задач в процессе определения стратегии и политики организаций в сфере управления персоналом.

Предложенные в диссертационной работе инструменты анализа эффективности управления персоналом как фактора конкурентоспособности организации позволяют оперативно выявлять существующие и потенциальные проблемы в практике управления предприятиями и на основании полученных результатов принимать обоснованные управленческие решения и планировать работу с кадрами.

Положения диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе экономических вузов при чтении лекций и проведении практических занятий по курсам «Экономика фирмы», «Стратегическое планирование», «Управление персоналом», а также спецкурсов по исследуемой проблематике.

Апробация результатов исследования. Полученные в ходе диссертационного исследования положения, результаты, выводы и предложения приняты для внедрения в практику деятельности таких предприятий авиастроения как ОАО «Казанское авиационное производственное объединение им. С.П. Горбунова», ОАО «Опытно-конструкторское бюро «Сокол» и ЗАО «Эникс», о чем подписаны соответствующие акты.

Основные положения и результаты исследования были доложены, обсуждены и получили одобрение на научно-практических конференциях, в том числе на IV Международной научно-практической конференции «Основные направления повышения эффективности экономики, управления и качества подготовки специалистов» (г. Пенза, 2006г.); Межвузовских научно-практических

конференциях «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (г. Казань, 2006, 2008 годы); Всероссийской научно-практической конференции «Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий» (г. Чебоксары, 2007г.); Всероссийской научно-практической конференции «Особенности российского менеджмента» (г. Казань, 2007 г.).

Основные научные результаты диссертационной работы опубликованы в восьми авторских печатных работах, в межвузовских сборниках, научных статьях в журналах общим объемом 1,96 печ.л., в том числе две статьи объемом 0,96 печ.л. – в ведущих рецензируемых изданиях ВАК.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 151 наименование, и 7 приложений. Работа изложена на 184 страницах машинописного текста. Графический и цифровой материал представлен в 46 таблицах, 10 рисунках, 15 формулах.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, ее теоретическая и практическая значимость, определяется степень разработанности в отечественной и зарубежной литературе, сформулированы цели, задачи, предмет и объект исследования, его научно-методическая основа, приводятся основные положения научной новизны.

В первой главе работы «Теоретические аспекты управления персоналом и его роли в обеспечении конкурентоспособности организации» исследованы и систематизированы теоретические подходы к факторам конкурентоспособности организации, определению сущности понятия «управление персоналом», развиты теоретические положения эффективности управления персоналом.

В современных условиях глобализации экономики и взаимной интеграции рынков на национальном и международном уровне возрастает значение сохранения и приумножения отличительных преимуществ, свойственных отдельным субъектам хозяйственной деятельности. Следовательно в настоящее

время одной из наиболее важных задач, стоящих перед любой организацией является обеспечение ее конкурентоспособности.

Сущность конкурентоспособности организации в диссертационном исследовании рассматривается автором на основе анализа различных теоретических положений, определяющих особенности и свойства данного понятия. Среди основных характеристик конкурентоспособности наиболее значимым для целей исследования является ее относительность. Отсюда общее определение понятия конкурентоспособность трактуется как «сравнительная характеристика организации, выражающая ее способность осуществлять свою деятельность более эффективно по сравнению с другими хозяйствующими субъектами».

Обобщая существующие исследования по тематике работы, автор все факторы конкурентоспособности организации объединяет в две группы: внешние и внутренние. В то же время при оценке конкурентоспособности предприятий, действующих на одном и том же рынке, автор предлагает учитывать только внутренние факторы. Это обусловлено, во-первых, тем, что внешние факторы находятся, как правило, за пределами влияния организации. А во вторых, внешние условия для сопоставимых организаций являются схожими.

Проведенный в рамках исследования анализ подходов к факторам конкурентоспособности организации выявил, что среди внутренних факторов основными являются следующие: производственный, сбытовой, финансово-экономический, научно-технический, кадровый и управленческий потенциал. Последние две составляющие находят отражение в такой области деятельности предприятия как управление персоналом.

На основании полученных выводов, автор предлагает аналитическую модель, отражающую роль и место эффективности управления персоналом в обеспечении конкурентоспособности организации, в виде формулы 1.

$$K_{орг} = Э_{пр} + Э_{НИОКР} + Э_{фин} + Э_{сб} + Э_{уп}, \quad (1)$$

где $K_{орг}$ – уровень конкурентоспособности организации;

$Э_{пр}$ – эффективность производства;

ЭНИОКР – эффективность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

Эфин – эффективность финансовой деятельности;

Эсб – эффективность сбытовой деятельности;

Эуп – эффективность управления персоналом.

Изучение имеющихся теоретических подходов к сущности понятия управления персоналом позволило сформулировать следующее определение «управление персоналом – это комплекс систематически взаимосвязанных экономических, организационных, и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность организации».

Дальнейший теоретический анализ данного вопроса позволил определить управление персоналом как внутривозможную экономическую систему предприятия. Для обозначения основных элементов этой системы, а также на основании обобщения подходов к определению основных результатов, получаемых при функционировании системы, и потребляемых ей ресурсов, автором предложена схема, представленная на рисунке 1.

В соответствии с таким пониманием сущности управления персоналом ключевая роль в обеспечении конкурентоспособности организации в рамках отдельно взятого фактора, такого как управленческий и кадровый потенциал, отводится субъектам управления персоналом. Они выступают в качестве основных исполнителей функций, носителей методов и инструментов управления персоналом, с помощью которых на основании определенных принципов происходит воздействие на сотрудников организации как объектов управления.

С позиции проведенного исследования под субъектами управления персоналом понимается руководство организации и кадровая служба. Под кадровой службой в работе понимается условное наименование совокупности подразделений и должностных лиц организации, в основные трудовые обязанности которых входит реализация функций управления персоналом. К их числу

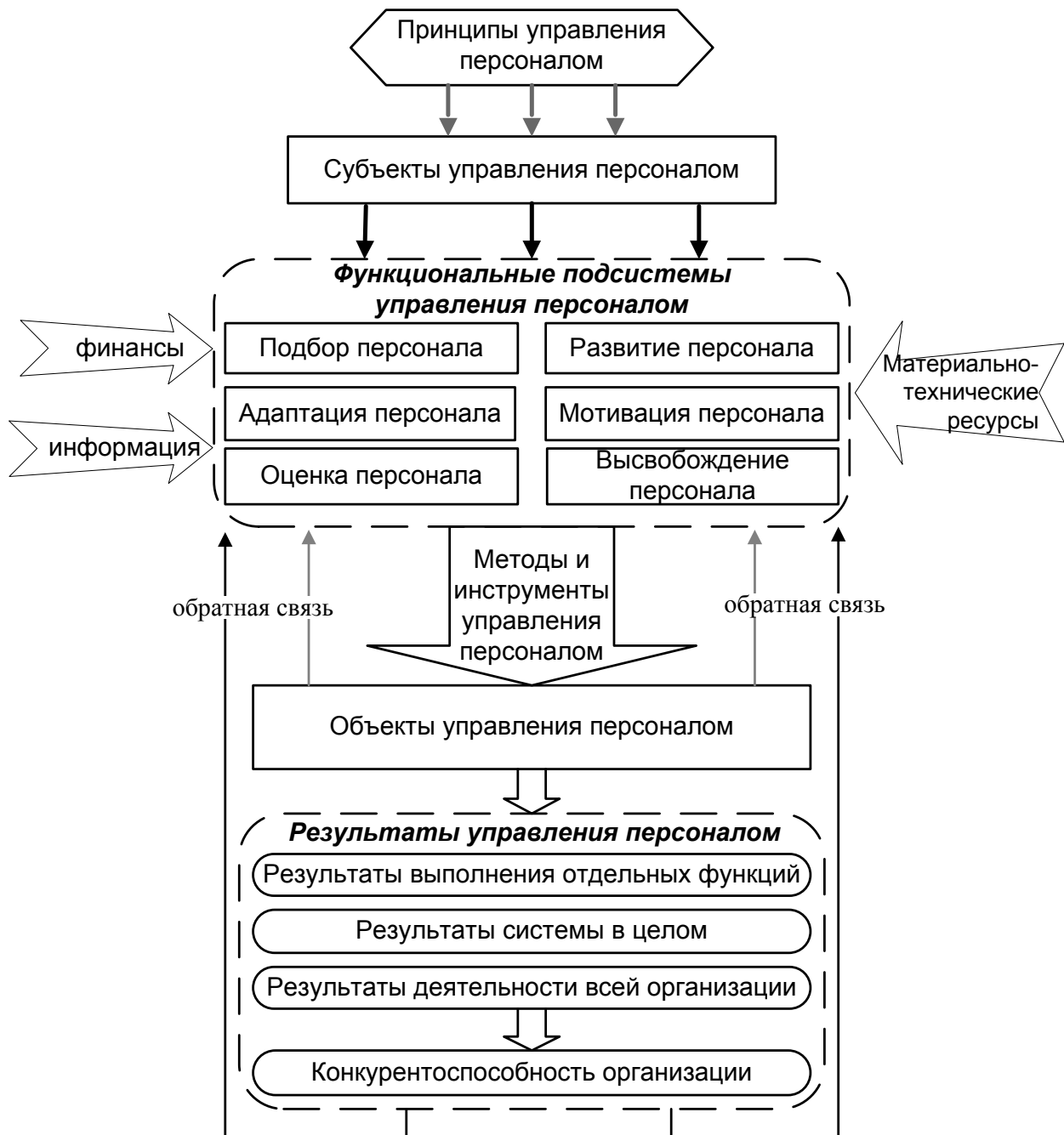


Рис.1 Схема системы управления персоналом

относится отдел кадров, отдел производственного обучения, отдел социального развития, отдел труда и заработной платы, отдел охраны труда и т.п.

В соответствии с рассмотренными в работе принципами управления персоналом деятельность руководства и кадровой службы в рамках анализируемой системы направлена на достижение определенных результатов. Проанализировав труды различных исследователей, автор работы сделал вывод о том, что результаты управления персоналом проявляются на трех уровнях: на уровне вы-

полнения отдельных функций, на уровне системы в целом и на уровне всего предприятия, и в конечном итоге сводятся к конкурентоспособности организации. Развивая положения теории данного вопроса и учитывая то, что цель исследования предусматривает анализ эффективности управления персоналом в качестве самостоятельного фактора обеспечения конкурентоспособности организации, при оценке эффективности управления персоналом автор предлагает результаты деятельности всего предприятия не учитывать. На основании этого заключения предлагается следующий порядок оценки эффективности управления персоналом (см. формулу 2).

$$\mathcal{E}_{\text{СУП}} = \frac{P_{\text{сис}} + P_{\text{функ}}}{Z_{\text{УП}}}, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{СУП}}$ – эффективность системы управления персоналом;

$P_{\text{сис}}$ – результативность системы управления персоналом в целом;

$P_{\text{функ}}$ – результативность выполнения основных функций управления персоналом;

$Z_{\text{УП}}$ – затраты на управление персоналом.

Основываясь на результатах изучения понятия экономической эффективности, в диссертационной работе предлагается определение эффективности управления персоналом как отношения результативности, оцененной по общесистемным критериям и критериям выполнения основных функций к затратам, связанным с функционированием системы. При этом под результативностью понимается степень достижения запланированных результатов. На степень достижения этих результатов влияют различные критерии.

На основании предлагаемыми различными исследователями теории вопроса эффективности управления персоналом разработаны критерии, сгруппированные в три группы. К первой группе относятся критерии, характеризующие результативность системы управления персоналом в целом: качество структуры

процесса управления персоналом, качество кадровой политики и организационной культуры, управляемость системы управления персоналом, стабильность системы управления персоналом и уровень кадрового потенциала. Вторая группа состоит из критериев, характеризующих результативность выполнения основных функций управления персоналом, а именно подбора, адаптации, оценки, развития персонала, мотивации и текучести кадров, как критерия высвобождения персонала. В третью группу входят критерии, характеризующие величину основных видов затрат на управление персоналом: затраты на обеспечение деятельности субъектов управления персоналом, развитие персонала, стимулирование персонала и прочие затраты на управление персоналом.

Особое внимание в работе уделяется вопросам оценки эффективности управления персоналом как фактора конкурентоспособности организации на основании выделенных критериев.

Вторая глава работы «Анализ эффективности управления персоналом как фактора конкурентоспособности организации (на примере авиастроительных предприятий)» посвящена разработке концептуальной модели и выбору конкретных методов и инструментов оценки эффективности управления персоналом в целях обоснования выводов и предложений по поддержанию и повышению конкурентоспособности организации. Апробация предлагаемой модели и инструментов проводится на примере авиастроительных предприятий Республики Татарстан, которыми являются: ОАО «Казанское авиационное производственное объединение им. С.П. Горбунова», ОАО «Опытно-конструкторское бюро «Сокол» и ЗАО «Эникс». Выбор предприятий обусловлен наличием как общих черт (отрасль, регион, наличие государственных заказов), так и отличительных особенностей (период существования, масштабы и специализация предприятий). Такой выбор с одной стороны делает предприятия сопоставимыми для анализа, с другой стороны позволяет сделать вывод об универсальности предлагаемого способа оценки по выделенным критериям.

Проведенный в диссертационном исследовании анализ показал, что основными задачами при проведении комплексной оценки эффективности управ-

ления персоналом является выбор из всего многообразия имеющихся параметров достаточного и необходимого числа конкретных показателей, позволяющих сопоставить их значения на предприятиях различного масштаба, а также нахождение способа соотнесения значений этих показателей друг с другом и интеграции их в один или несколько обобщающих показателей.

Данные задачи обусловили необходимость построения такой концептуальной модели оценки эффективности управления персоналом, которая позволила бы с одной стороны сравнить различные предприятия по значениям показателей, отражающих отдельные аспекты управления персоналом, с другой стороны, давала бы возможность сделать обобщающие выводы об эффективности управления персоналом как факторе конкурентоспособности организации. В результате выбора существующих показателей эффективности управления персоналом, их адаптации и группировки в соответствии с выделенными ранее критериями автором предложена концептуальная модель оценки эффективности управления персоналом, показанная на рисунке 2.

Для возможности применения данной модели на практике были предложены следующие методы и инструменты.

Оценку таких критериев как качество структуры процесса управления персоналом и качество кадровой политики и организационной (корпоративной) культуры предложено оценивать экспертным путем, для чего по каждому показателю в работе предложен перечень вопросов. На основании обработки результатов опроса экспертов определяются значения данных показателей. Уровень мотивации персонала предлагается оценивать с помощью индекса удовлетворенности персонала, который определяется на основании результатов анкетирования сотрудников. Для проведения такого анкетирования в работе была разработана анкета, состоящая из 15 оцениваемых вопросов, касающихся различных аспектов трудовой мотивации сотрудников.

Остальные критерии предложено оценивать расчетно-аналитическим методом с помощью качественных показателей, имеющих числовое выражение.

В качестве способа сопоставления и обобщения входящих в модель

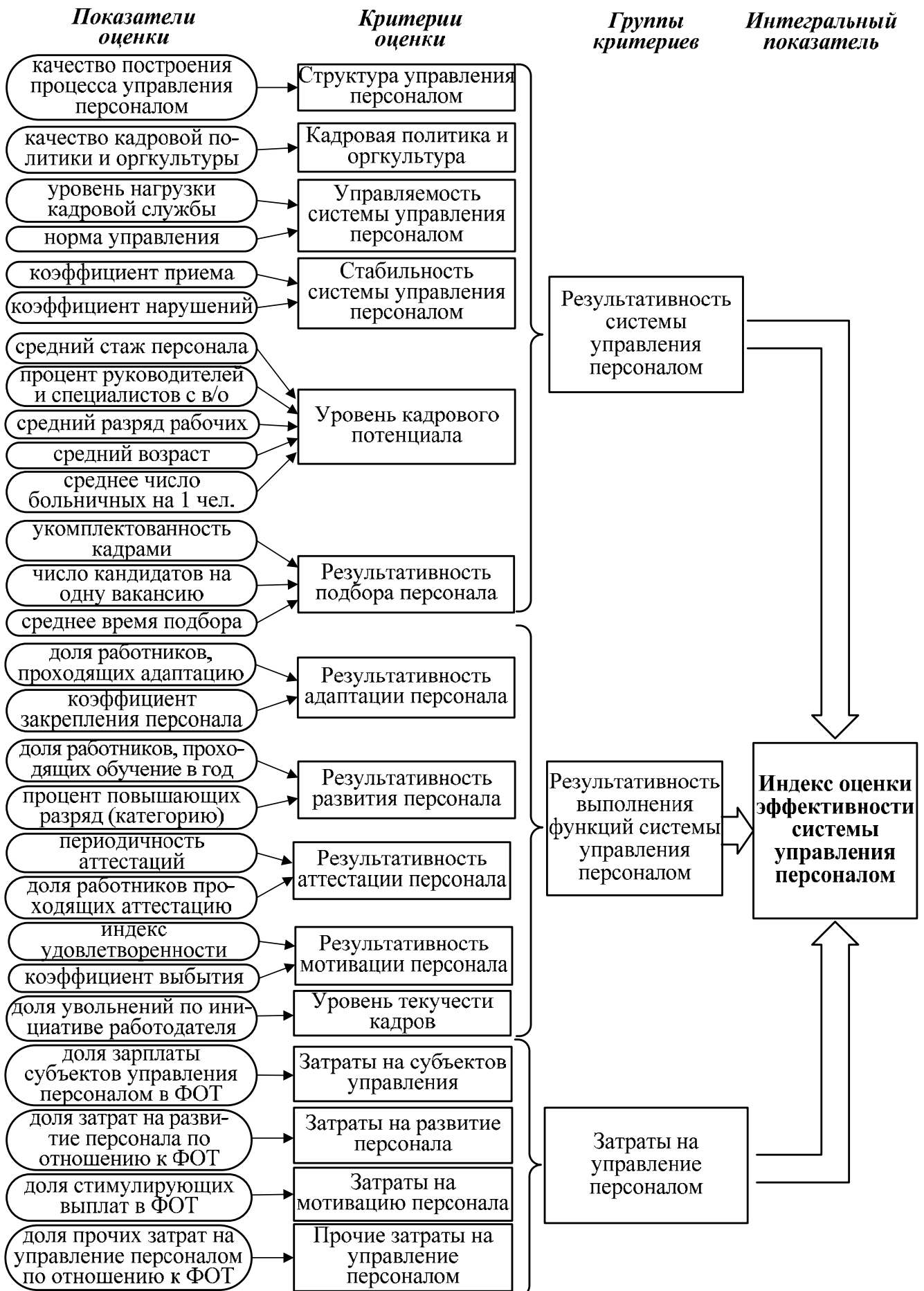


Рис.2 Концептуальная модель оценки эффективности управления персоналом

показателей, имеющих различную размерность и единицы измерения, предложен метод балльной рейтинговой оценки. Суть данного метода заключается в присвоении каждому значению показателя балла в соответствии с его рейтинговой оценкой по 100-балльной шкале, которая присваивается в результате сравнения значений аналогичных показателей у различных организаций.

В зависимости от того, какое влияние оказывает показатель на эффективность управления персоналом, предложено две формулы присвоения баллов. Если у величины оцениваемого показателя существует прямая зависимость с эффективностью управления персоналом, т.е. большее значение показателей подразумевает более высокую эффективность, то используется формула 3.

$$B_i = \frac{Z_i \times 100}{Z_{max}}, \quad (3)$$

где B_i – количество баллов оценки i -го показателя;

Z_i – значение i -го показателя;

Z_{max} – максимальное значение показателя среди сравниваемой совокупности, соответствующее оценке в 100 баллов.

В том случае, если у величины оцениваемого показателя существует обратная зависимость с эффективностью управления персоналом, т.е. большее значение показателей подразумевает меньшую эффективность, используется формула 4.

$$B_i = \frac{Z_{min} \times 100}{Z_i}, \quad (4)$$

где B_i – количество баллов оценки i -го показателя;

Z_i – значение i -го показателя;

Z_{min} – минимальное значение показателя среди сравниваемой совокупности, соответствующее оценке в 100 баллов.

Балльная оценка по каждой группе показателей и критериев эффективно-

сти определяется нахождением средней арифметической по балльным значениям показателей, входящих в соответствующую группу. Общая оценка результативности находится аналогично по средней арифметической. Балльные оценки исследуемых предприятий по каждому из анализируемых критериев представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты балльной оценки эффективности управления персоналом

Критерий эффективности	Оценка, балл		
	КАПО	Сокол	Эникс
Результативность системы в целом	83,6	68,2	77,7
в т.ч.: структура управления персоналом	100,0	80,6	90,3
кадровая политика и организационная культура	100,0	52,9	61,8
управляемость системы управления персоналом	86,8	74,6	67,5
стабильность системы управления персоналом	52,0	34,5	91,2
уровень кадрового потенциала	79,0	98,4	77,9
Результативность выполнения основных функций	87,0	80,8	73,8
в т.ч.: результативность подбора персонала	67,9	84,7	93,7
результативность адаптации персонала	86,3	63,0	61,8
результативность развития персонала	100,0	72,3	34,6
результативность аттестации персонала	100,0	71,5	61,9
результативность мотивации персонала	90,5	100,0	91,1
уровень текучести кадров	90,35	93,3	100,0
Затраты на управление персоналом	79,7	68,1	63,0
в т.ч.: затраты на субъектов управления	94,8	100,0	91,3
затраты на развитие персонала	23,9	76,1	100,0
затраты на мотивацию персонала	100,0	72,2	45,4
прочие затраты на управление персоналом	100,0	23,9	15,2

Интегральный показатель – индекс оценки эффективности системы управления персоналом – определяются путем деления средней величины балльных оценок результативности системы в целом и результативности выполнения основных функций на балльную оценку затрат на управление персоналом.

В качестве инструментов анализа полученных в ходе балльной рейтинговой оценки эффективности управления персоналом результатов в работе исследованы методы графического анализа. Наиболее подходящими и соответствующими целям оценки инструментами, по мнению автора, является матричный анализ и анализ с помощью стратегической карты. Двумерная матрица, на одной

из осей которой представлена шкала оценки результативности, а на другой – шкала оценки затрат, позволяет сделать общие выводы о сравнительной эффективности управления персоналом исследуемых предприятий.

Стратегическая карта оценки результативности управления персоналом позволяет сравнить предприятия по отдельным критериям и показателям, а также наглядно показывает, насколько различаются оценки по различным показателям у каждой из исследуемых организаций.

Важными преимуществами предлагаемой модели оценки такого фактора обеспечения конкурентоспособности организации, как эффективность управления персоналом является ее комплексность, универсальность применения и относительная простота расчетов.

Третья глава работы «Модель организации системы управления персоналом в целях повышения конкурентоспособности организации» посвящена исследованию практической реализации предлагаемой модели оценки эффективности управления персоналом как инструмента выявления и обоснования направлений обеспечения конкурентоспособности организации.

Обобщение результатов проведенного практического исследования, основанного на сравнительном анализе по предложенной модели оценки эффективности системы управления персоналом, позволило выделить основные ее недостатки на исследуемых предприятиях. На их основании разработаны основные рекомендации по повышению конкурентоспособности организаций. Выявленные на исследуемых предприятиях черты, характерные для типичных организаций авиационной промышленности, а также соответствие тенденций в развитии исследуемых предприятий друг другу и развитию отрасли в целом позволяют сделать вывод об универсальности полученных рекомендаций и их применимости для других хозяйствующих субъектов.

Систематизация полученных рекомендаций позволяет выделить ключевое направление обеспечения конкурентоспособности организации на основе повышения эффективности управления персоналом. Таким направлением является развитие руководства и кадровой службы на основе перераспределения

между ними основных функций управления персоналом и повышении их профессионального уровня.

В результате последующего изучения и разработки данного направления предложена концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы в вопросах управления персоналом в целях обеспечения конкурентоспособности организации, которая представлена на рисунке 4. В предлагаемой схеме выделены основные задачи, направления, формы и результаты развития персонала. В качестве базовых предпосылок в предлагаемой схеме автор выделяет высокий профессиональный уровень подбора и оценки кандидатов на ключевые должности. Задачи системы развития руководства и кадровой службы сформулированы исходя из выделенных ранее основных недостатков управления персоналом.

Конечным результатом, на достижение которого направлена предлагаемая система развития персонала, является обеспечение конкурентоспособности организации через повышение эффективности управления персоналом.

В качестве форм развития персонала, направленных на достижение этого результата, автором выделено обучение, профессиональный и личностный рост, а также взаимодействие персонала. Под взаимодействием персонала здесь понимается передача знаний и опыта сотрудников друг другу. Конкретными формами реализации этого направления являются совместная работа в командах, ротация персонала и мероприятия по обмену опытом с другими предприятиями. Профессиональный и личностный рост персонала, по мнению автора, достигается посредством накопления им индивидуального опыта, а также при решении нестандартных задач, т.е. расширения содержания их труда. Формы обучения персонала автором сгруппированы на внешние и внутрифирменные, а также отдельно выделено самообучение.

Основные направления развития персонала в целях обеспечения конкурентоспособности организации на основе повышения эффективности управления персоналом сведены в предлагаемой схеме к подготовке и повышению квалификации пяти групп работников. Этими группами являются: высшее

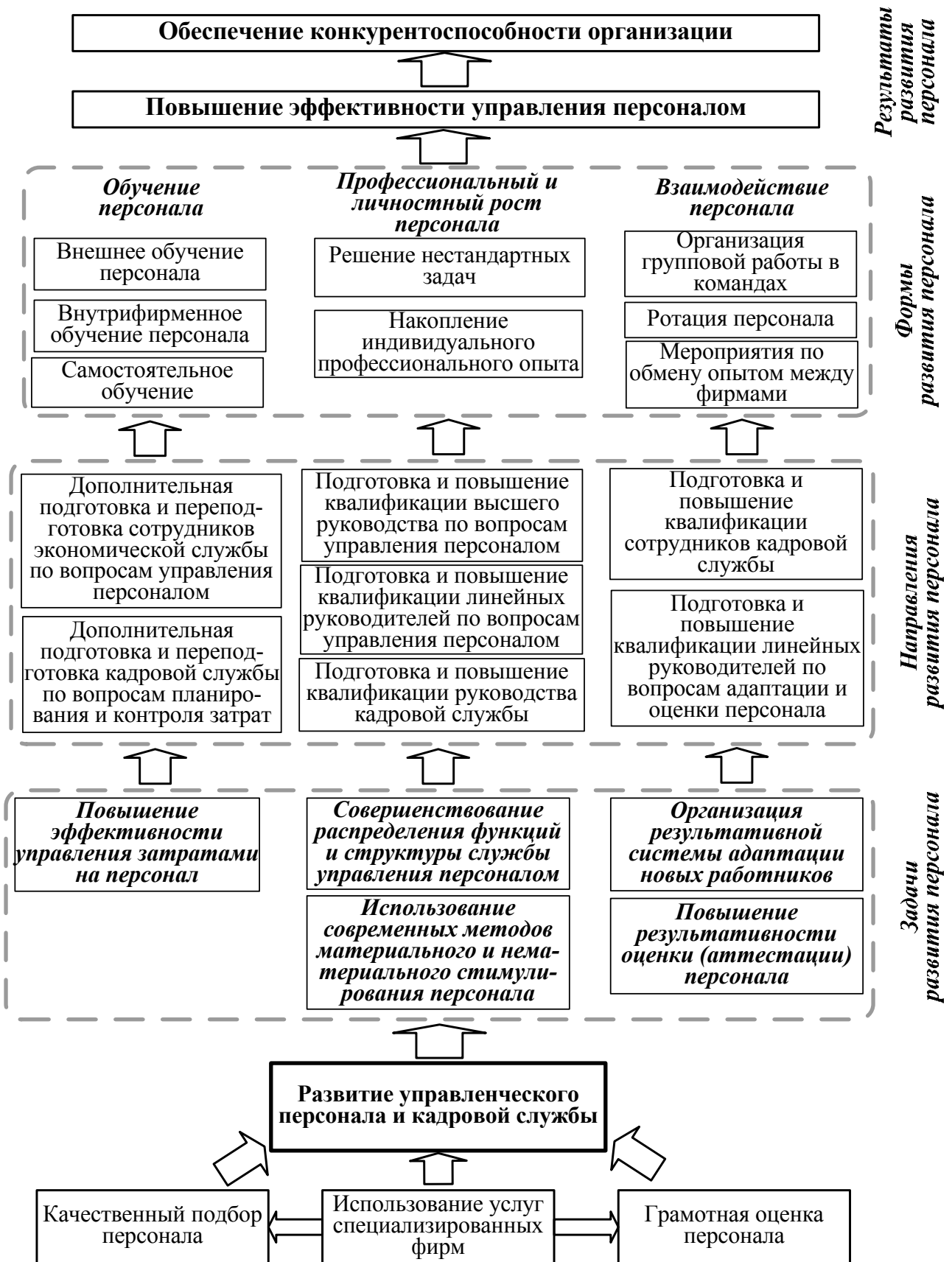


Рис. 4 Концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы в целях обеспечения конкурентоспособности организации на основе эффективного управления персоналом

руководство, линейные руководители среднего и низшего звена, руководство кадровой службы, прочие сотрудники кадровой службы и сотрудники экономической службы предприятия, занимающиеся планированием, учетом и анализом затрат на персонал.

Распределение ключевых функций управления персоналом между этими группами сотрудников и является первым средством реализации совершенствования процесса управления персоналом в рамках выделенного автором направления обеспечения конкурентоспособности организации. Для каждой из выделенных групп персонала на основании проведенного теоретического и практического исследования автором обозначены основные функции, которые выполняются данной группой в системе управления персоналом.

На основе такого разделения функций были построены модели развития руководства и кадровой службы в целях повышения эффективности управления персоналом. Модели основаны на выборе для каждой из выделенных ключевых функций соответствующих знаний и компетенций. Под компетенцией в работе понимается определенный стандарт поведения, основанный на наборе поведенческих реакций. Компетенции отражают способность сотрудника эффективно выполнять свои трудовые функции. Они основаны на личных качествах, профессиональном опыте, уровне подготовки, степени развития профессиональных навыков. Под знаниями понимается совокупность информации, структурированной в памяти работника, которую он может использовать в процессе своей профессиональной деятельности.

Знания и компетенции в предлагаемых моделях развития разделены на базовые и специальные. Базовые знания и компетенции предполагается учитывать при формировании требований к должностям соответствующих групп персонала и организации обучения в начале их работы на соответствующих должностях. Специальные знания и компетенции предполагается учитывать при планировании дальнейшего развития выделенных групп персонала.

Таким образом, в результате исследования были разработаны наборы ключевых функций, знаний и компетенций для пяти групп субъектов управле-

ния персоналом, которые и представляют собой модели их развития. Предложенные модели направлены на повышение эффективности управления персоналом и обеспечения на этой основе конкурентоспособности организации.

В заключении диссертационной работы автором сформулированы основные выводы и обобщены результаты, полученные в ходе исследования.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. *Симионов Р.О.* Возможности матричного анализа эффективности системы управления персоналом / Р.О. Симионов // Экономические науки. – 2007. - № 33. – С. 90-93. – 0,49 печ. л.

2. *Симионов Р.О.* Анализ процесса управления персоналом как инструмент организационного развития предприятия / Р.О. Симионов // Российское предпринимательство. – 2007. - № 11 (выпуск 2). – С. 96-101. – 0,47 печ. л.

Публикации в других изданиях:

3. *Симионов Р.О.* Планирование развития работников как способ увеличения эффективности деятельности предприятия / Р.О. Симионов // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2006. – С. 143-145. – 0,13 печ. л.

4. *Симионов Р.О.* Организация системы управления персоналом как фактор трудового потенциала /Р.О. Симионов// Основные направления повышения эффективности экономики, управления и качества подготовки специалистов. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: АНОО «Приволжский Дом знаний», 2006. – С. 94-96. – 0,12 печ. л.

5. *Симионов Р.О.* Система оценки персонала инновационных организаций /Р.О. Симионов// Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2007. – С. 89-93. – 0,18 печ. л.

6. *Симионов Р.О.* Рейтинговая система оценки результативности управления персоналом / Р.О. Симионов // Вопросы экономических наук. – 2007. – № 5(27). – С. 168-170. – 0,29 печ. л.

7. *Симионов Р.О.* Навыки коммуникации в системе профессионального роста менеджера / Р.О. Симионов // Особенности российского менеджмента. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2007. – С. 336-339. – 0,15 печ. л.

8. *Симионов Р.О.* Эффективность системы управления персоналом как фактор конкурентоспособности организации /Р.О. Симионов// Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Материалы докладов итоговой научно-практической конференции. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008. – С. 188-190. – 0,13 печ. л.