

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 331.08

РУДАК ИННА КОНСТАНТИНОВНА

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ  
ТРАНСФОРМАЦИИ ОТДЕЛОВ КАДРОВ В СЛУЖБЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством  
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Минск – 2006

Работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

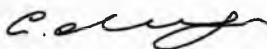
- Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор  
Беляцкий Н.П.,  
кафедра организации и управления,  
УО «Белорусский государственный экономический университет»
- доктор экономических наук, профессор  
Кабушкин Н.И.,  
кафедра управления туризмом,  
УО «Белорусский государственный экономический университет»
- кандидат экономических наук, доцент  
Брасс А.А.,  
кафедра государственного управления  
экономическими системами,  
Академия управления при Президенте  
Республики Беларусь
- Оппонирующая организация — Научно-исследовательский институт труда  
Министерства труда и социальной защиты  
Республики Беларусь

Защита состоится 24 марта 2006 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, зал заседаний Совета (ауд. 205), тел. (017)209-79-56.

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

Автореферат разослан 24 февраля 2006 года.

Ученый секретарь совета  
по защите диссертаций,  
доктор экономических наук,  
старший научный сотрудник



С.Ф. Миксюк

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертации.** Одна из основных проблем любого предприятия — управление человеческими ресурсами. Чем лучше та или иная организация работает со своим «человеческим капиталом», тем большую прибыль она получает. Именно к такому выводу приходят большинство теоретиков и практиков в области менеджмента.

Непосредственное управление персоналом осуществляют руководители линейных и функциональных подразделений и топ-менеджеры. Однако специальные функции призвана выполнять кадровая служба. Данное структурное подразделение зачастую представлено немногочисленными по количеству сотрудников отделом кадров, отделом переподготовки кадров и службой быта. Кроме традиционного кадрового делопроизводства на передний план в деятельности кадровых служб в современном менеджменте выдвигаются функции развития персонала, маркетинга персонала, подбора, расстановки, оценки персонала. Однако частые внесения изменений в законодательство и недостаточная техническая обработка документации в несколько раз увеличивают документопоток, что позволяет констатировать преимущественно учетный характер кадровой работы на отечественных предприятиях. Подобный подход не отвечает требованиям рыночной экономики, принижает роль и значимость кадровых служб в обеспечении предприятий высококвалифицированными сотрудниками, приводит к частым ошибкам в сфере управления и наносит весомый экономический ущерб предприятию в целом.

В то же время динамика развития рыночной среды Республики Беларусь столь значительна, что требуются кардинальные перемены в работе с персоналом с целью активизации выхода на мировой рынок и увеличения конкурентоспособности. На многих предприятиях происходит преобразование ряда отделов (например, отдела сбыта в маркетинговый отдел). Однако отдел кадров (кадровая служба) еще не подвергался существенной трансформации.

В отечественной и зарубежной 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. Столяренко, В.В. Травин, Э.А. Уткин, Ю.А. Цылкин, С.В. Шекшня, Г.Б. Шишко, В.И. Шкатулла, А.Г. Шрубенко, Г.В. Щекин, Г.Е. Ясников, Д. Ульрих, К. Шольд и др. В исследованиях этих авторов прослеживаются различные аспекты процесса управления персоналом (Human Resource Management — HRM), в том числе деятельности кадровых служб: технология работы рассматриваемых структурных подразделений, оценка их эффективности, предлагаемые рекомендации по улучшению кадровой работы. Однако в научных трудах проблема трансформации (от позднелат. transformation — преобразование) функционирующих кадровых подразделений

в службы управления персоналом (СУП) не подвергалась дискуссии. Между тем деятельность службы управления персоналом как основной элемент при рассмотрении актуальных HRM-вопросов требует дальнейшего теоретического осмысления и методических разработок.

На фоне сложившихся тенденций в экономике основные аспекты трансформации существующих кадровых подразделений (отделов кадров, кадровых служб) в действенные службы управления персоналом приобретают особую актуальность. Это обусловлено решением новых рыночных задач на профессиональном уровне, в число которых входят адаптация и развитие персонала; возрастание роли личности на предприятии и, соответственно, необходимость совершенствования методов управления; принятие в республике ряда государственных актов, обязывающих организовывать кадровую работу согласно новым принципам (Концепция государственной кадровой политики, утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 18.07.2001 г. № 399, Трудовой кодекс Республики Беларусь, нормативные документы по подготовке, распределению и закреплению на производстве молодых специалистов, о резерве, аттестации, контрактной форме найма, персонифицированном учете); учет мировых тенденций развития управления персоналом. Все это подчеркивает особое влияние менеджмента персонала на экономические результаты деятельности предприятия, что и предопределило актуальность темы настоящего исследования.

**Связь работы с крупными научными программами, темами.** Диссертационное исследование выполнялось в рамках научно-исследовательских работ кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета «Теоретико-методологическое развитие креативного менеджмента: система инструментов преобразующего лидерства», а также кафедры отраслевого менеджмента и экономики Полоцкого государственного университета «Разработка методологических основ развития и совершенствования концепции управления предприятием в условиях расширения международной экономической интеграции» (№ ГР ГБ 0622).

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования заключается в разработке механизма развития отделов кадров (кадровых служб) и их преобразования в службы управления персоналом на основе государственной кадровой политики Республики Беларусь.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

- выявить отличительные особенности кадровой работы и управления человеческими ресурсами и на этой основе детерминировать наименования и функции структурных подразделений, занимающихся работой с персоналом на предприятиях;

- разработать концептуальную модель развития службы управления персоналом, которая включает основные этапы и пути становления данного структурного подразделения;

- на базе выявленных особенностей деятельности кадровых служб и служб управления персоналом разработать методику определения типа кадровых служб с целью классификации кадровых подразделений;

- предложить методику оценки эффективности деятельности кадровых служб с целью диагностики их уровня работы;
- адаптировать матричный метод в рамках моделирования процесса развития службы управления персоналом, включающего цели и комплекс задач по их реализации.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования выступили кадровые службы предприятий различных регионов Республики Беларусь.

Предметом исследования явились проблемы совершенствования деятельности кадровых служб и их работников.

**Методология и методы проведенного исследования.** Представленные в работе результаты исследований базируются на собранных данных, полученных при помощи общенаучных методов познания (абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции), системного подхода, аналитического, сравнительного анализа, общих принципов познания (аналогии, наблюдения, обобщения и др.), метода экспертных оценок.

В качестве информационного материала использованы результаты социологических опросов кадровых сотрудников предприятий и организаций Минска, Молодечно, Новополоцка, Полоцка, Гомеля, Солигорска, а также нормативные данные по комплектованию и учету кадров и нормативно-методические документы, обеспечивающие работу кадровых служб.

Методологической основой исследования послужили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами.

**Научная новизна и значимость полученных результатов.** Научная новизна выполненной работы заключается в формировании теоретико-методической базы и разработке механизма преобразования отделов кадров (кадровых служб) в службы управления персоналом, позволяющие на основе регулярного анализа данных по работе с персоналом проводить диагностику кадровых служб и выполнять функции по совершенствованию их деятельности.

К важнейшим результатам, имеющим научную новизну, относятся следующие:

- уточнен понятийный аппарат наименований структур по работе с персоналом и впервые разработана концептуальная модель циклического развития службы управления персоналом, демонстрирующая этапы ее становления, реализация которых способствует созданию и развитию данного структурного подразделения на предприятии;
- обоснована необходимость и предложен механизм трансформации кадровых служб с учетом типа и уровня работы кадровых подразделений, а также итоговой матрицы, позволяющей определить направления преобразования деятельности кадровых служб;
- в рамках предлагаемого механизма по преобразованию отделов кадров (кадровых служб) в службы управления персоналом разработана методика определения типа кадровых служб, которая дает возможность классифицировать исследуемые структурные подразделения и выявлять преимущества и недостатки в кадровой работе;

- разработана методика оценки уровня эффективности деятельности кадровых служб, базирующаяся на определении качества использования человеческих ресурсов и результативности процесса управления персоналом, позволяющая регулярно выявлять основные проблемы в работе с персоналом на предприятии;

- в рамках процесса моделирования развития кадровых служб адаптирован матричный метод, способствующий разработке стратегического плана по их преобразованию и активизации деятельности кадровых сотрудников в процессе проводимой разработки.

**Практическая (экономическая, социальная) значимость полученных результатов.** Научные выводы и предложения исследования направлены на преобразование существующей кадровой работы на отечественных предприятиях.

В рамках разработанного механизма по преобразованию кадровых подразделений основные положения диссертации, включающие методики определения типа и оценки эффективности работы кадровых служб, а также предложения по улучшению организационно-методического обеспечения, внедрены в практическую деятельность ОАО «Минский завод отопительного оборудования», ОАО «Любанский комбинат строительных материалов», ЗАО «БелАВМ». Получено заключение о полезности и практической значимости диссертационного исследования от специалистов кадровой работы ОАО «Полимир» и Управления кадровой политики Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь.

Предложения и результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе на кафедре организации и управления Белорусского государственного экономического университета, кафедре отраслевого менеджмента и экономики Полоцкого государственного университета в преподавании отдельных тем курса «Управление персоналом», а также при проведении занятий в вузах и сузах Республики Беларусь на базе Института повышения квалификации и переподготовки экономических кадров Белорусского государственного экономического университета.

Экономическая и социальная значимость определяется тем, что сформулированные в диссертации теоретические подходы, выводы и рекомендации служат основой для преобразования кадровой работы, что позволяет повысить существующий уровень функционирования отделов кадров (кадровых служб).

Результаты исследования могут иметь значение для управления персоналом на предприятиях, в организациях, учреждениях различных организационно-правовых форм народного хозяйства Республики Беларусь.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту.** На защиту выносятся разработанный механизм трансформации кадровых служб на основе методико-диагностических предпосылок развития кадровых подразделений.

В рамках данного механизма представлены:

1. Уточненные понятия «отдел кадров», «кадровая служба», «служба управления персоналом» на основе специфики терминов «кадровая работа» и «управление персоналом», что позволяет четко разграничить перечисленные кадровые подразделения в соответствии с их строением и спецификой работы.

2. Концептуальная модель циклического развития службы управления персоналом, демонстрирующая этапы ее становления и способствующая разработке схемы действий по формированию и развитию службы управления персоналом на предприятии.

3. Методика определения типа кадровых служб, позволяющая классифицировать кадровые подразделения и проводить диагностику характера работы с персоналом на предприятии.

4. Методика оценки эффективности работы кадровых служб, учитывающая качество использования человеческих ресурсов и результативность процесса управления персоналом, способствующая рыночно ориентированному развитию кадровой службы.

5. Моделирование процесса развития кадровых служб, позволяющее активизировать участие кадровых сотрудников с целью разработки плана развития исследуемого структурного подразделения.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является самостоятельным законченным научным трудом, выполненным с учетом достижений отечественной и зарубежной науки по данной проблематике. Основным результатом исследования является разработанный организационно-экономический механизм преобразования кадровой работы на предприятиях Республики Беларусь.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертации обсуждались на заседаниях кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета. Результаты 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); «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2004); «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); «Актуальные проблемы современной экономики» (Минск, 2004); «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2005).

**Опубликованность результатов.** По теме диссертации опубликовано 20 научных работ общим объемом 90 страниц, в том числе 1 монография (в соавторстве), 5 статей в научных рецензируемых журналах, 4 — в сборниках научных трудов, 8 — в материалах конференций, 2 — в тезисах докладов.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 173 наименования, и приложений. Работа изложена на 199 страницах. Объем, занимаемый 27 таблицами, 14 рисунками, 19 приложениями, составляет 101 страницу.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Первая глава диссертации «**Теоретико-методологический анализ кадровых служб**» посвящена детерминации понятий «отдел кадров», «кадровая служба», «служба управления персоналом» и выявлению роли и значимости анализируемого структурного подразделения в деятельности предприятия; анализу технологии работы действующих кадровых служб и, как следствие, обоснованию необходимости их преобразования; рассмотрению тенденций развития службы управления персоналом.

«Поворот менеджмента лицом к человеку» характеризуется появлением новых терминов. В частности, управление персоналом все чаще заменяется управлением человеческих ресурсов, а отделы кадров и службы, которые традиционно именовались кадровыми службами, претерпевая изменения, преобразовываются в службы управления персоналом. Многие ученые-экономисты полагают, что разнообразные названия кадровых структур тождественны по своему значению. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что «отдел кадров», «кадровая служба» и «служба управления персоналом» не являются синонимичными категориями (табл. 1). Так, отдел кадров следует рассматривать в качестве самостоятельного структурного подразделения на предприятии, занимающегося вопросами приема, перевода и увольнения работников. Под кадровой службой (КС) автором понимается совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководителями, специалистами, исполнителями), реализующими основные направления кадровой работы и призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Служба управления персоналом (СУП) представляет собой состав структурных подразделений, деятельность которых направлена на улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он рациональным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и, благодаря этому, содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в данном направлении.

Таблица 1

Основные отличия отделов кадров от служб управления персоналом

Отдел кадров	Служба управления персоналом
1	2
Акцент на кадровую работу	Реализация основных аспектов управления человеческими ресурсами
Инструментализм кадровой функции	Стратегическая роль управления человеческими ресурсами
Действия линейных руководителей и кадровиков разобщены	В реализацию функций по управлению персоналом максимально вовлечены линейные менеджеры
Характер кадровой работы может быть охарактеризован как рутинный, монотонный	Ключевыми особенностями управления человеческими ресурсами являются гибкость, адаптивность



1	2
Назначение на должность начальника отдела кадров производится из числа дисциплинированных работников, игнорирующей приобретение базовых знаний в области управления персоналом	Менеджером службы управления персоналом является специалист с высшим образованием, имеющий опыт руководящей работы не менее 5 лет в области управления персоналом и выступающий в роли нравственного эталона в коллективе
Одной из основных функций отдела кадров является найм работников, учитывающий прежде всего количественную потребность предприятия в персонале	Служба управления персоналом умело формирует динамичные коллективы на предприятии, принимая во внимание социально-психологические качества сотрудников
Отдел кадров работает самостоятельно, не ориентируясь на мнения работников всего предприятия	В основе своей деятельности служба управления персоналом все в большей степени использует партнерство со стороны работников предприятия
Основные принципы и система мотивации перманентны, что обуславливает нежелание персонала работать более качественно и оперативно	Регулярный пересмотр и корректировка действующего механизма мотивации значительно влияют на конечный результат деятельности предприятия
Сотрудники отделов кадров реализуют функции повышения квалификации работников	Служба управления персоналом ставит во главу угла развитие персонала, базирующееся на планирование карьеры сотрудников предприятия

*Источник:* разработка автора.

Следует отметить, что стремительное развитие рыночных отношений и привлечение в Республику Беларусь западных инвестиций содействуют активизации управления в сфере использования кадрового потенциала, выступая в качестве основного источника эффективности работы предприятия. Однако изменения в работе кадровых служб отечественных предприятий происходят довольно медленно в силу значительного влияния стереотипов в отношении кадровой работы. Среди основных причин трансформации отделов кадров в службы управления персоналом можно выделить следующие:

- недостаточное внимание в белорусском менеджменте управлению персоналом;
- наряду с существованием специальностей по делопроизводству отсутствие (до недавнего времени) возможности получения профессионального образования по управлению персоналом и, как следствие, специалистов в области управления человеческими ресурсами;
- слабые знания (зачастую отсутствие желания) менеджеров в рамках современных концепций управления человеческими ресурсами, прогрессивных персонал-технологий;
- превалирующий характер в деятельности кадровых служб учетных функций;
- недооценка роли информационных технологий и Internet в текущей деятельности кадровых служб.

Во второй главе «Диагностика кадровых служб предприятий в Республике Беларусь и за рубежом» на основе сравнительного анализа выявлены

роль и особенности менеджмента персонала в Республике Беларусь и за ее пределами; исследовано содержание работы функционирующих кадровых служб за счет проведенного анализа функций по управлению персоналом и организационно-методического обеспечения, а также профессионально-квалификационного состава работников кадровых служб.

Проведенные исследования показали, что доминирующими факторами достижения рыночной активности, по мнению отечественных руководителей и специалистов, являются вознаграждение за повышение производительности труда, повышение квалификации, вклад менеджмента персонала в успех предприятия, вознаграждение за инновации, гибкость, активность и адаптация сотрудников, внутренние коммуникации и т.д. Среди перечисленных факторов особое место занимает менеджмент персонала, который (по мнению большинства респондентов) способствует достижению организациями и предприятиями Республики Беларусь весомого конкурентного положения на рынке. С помощью сравнительного анализа средних величин итоговых значений выявлено, что недооценка роли менеджмента персонала прослеживается именно в отношении Республики Беларусь (рис. 1).

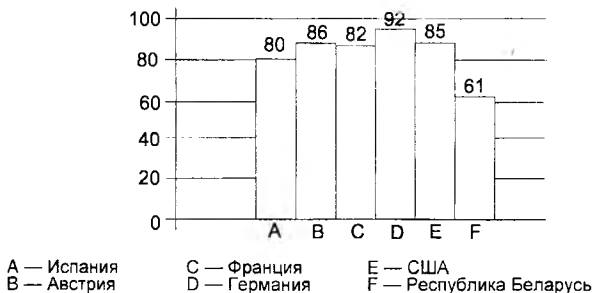


Рис. 1. Вклад менеджмента персонала в успех фирмы различных стран

Источник: исследование автора дополнено результатами исследования Scholz, Christian.

Анализ профессионально-квалификационного состава кадровых служб выявил отсутствие на предприятиях Республики Беларусь кадровых сотрудников с профильным образованием (рис. 2). До недавнего времени в стране отсутствовала возможность получения специализированного профессионального образования в области управления человеческими ресурсами. Дефицит данного вида знаний частично покрывался за счет специальностей по делопроизводству и архивоведению. В то же время курсы, которые открыты на базе ряда вузов, только начинают свою работу.

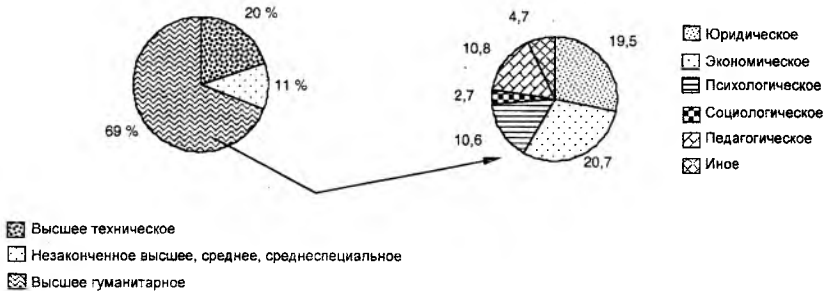


Рис. 2. Профессионально-квалификационный состав работников кадровых служб предприятий (организаций) Республики Беларусь

Источник: результаты исследования, проведенного автором.

Функциональный анализ кадровых служб показал, что в связи с широким применением современных средств оргтехники функции учетного характера реализуются с наименьшими затратами времени, что позволяет внедрять новые востребованные функции по управлению персоналом, способствующие улучшению кадровой работы на предприятии.

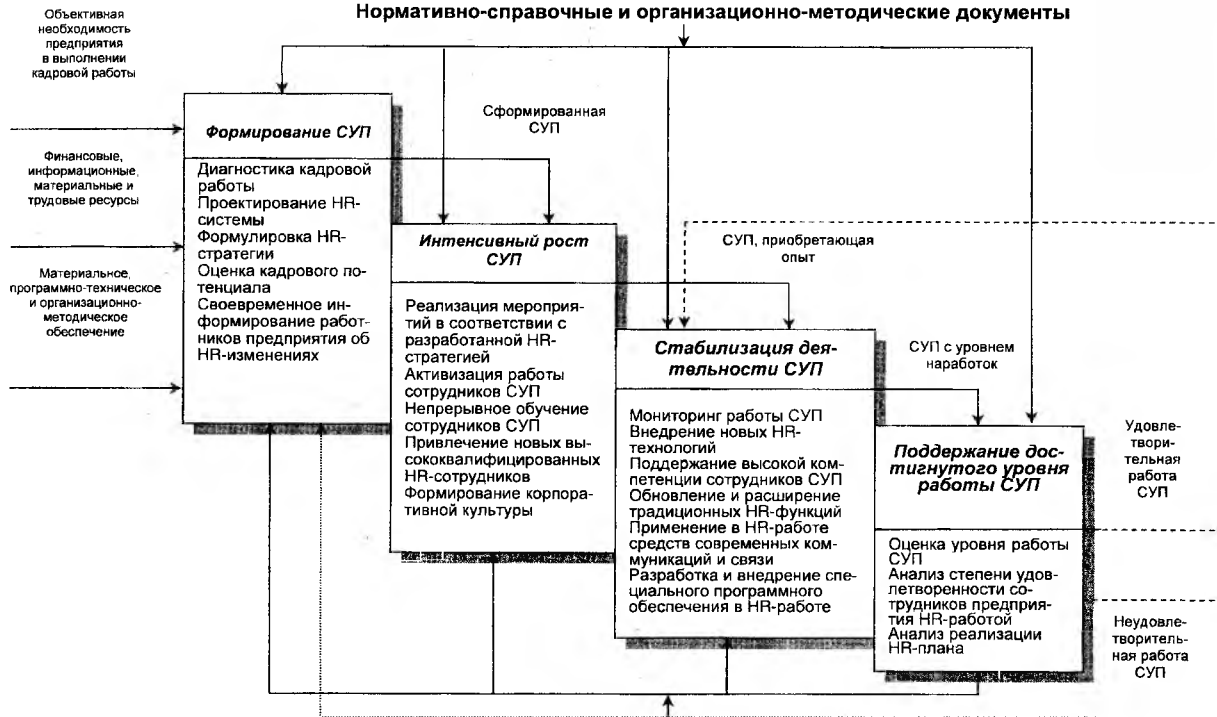
Следует отметить, что одной из основ успешного функционирования любого предприятия является объективная оценка эффективности вкладываемых финансовых ресурсов. Диссертационные исследования показали, что руководство отечественных предприятий не применяет детерминированных (основанных на измерении объективных данных) методов для диагностики работы кадровых служб, не оценивает эффективность проводимых мероприятий по работе с персоналом.

В целом 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 выражен в отношении применяемых традиционных средств и методов, недооценки роли информационных технологий и Internet в деятельности кадровых служб, а также используемых источников необходимой информации в рамках решения текущих проблем.

В третьей главе «Методико-диагностическое обеспечение развития кадровых служб предприятий Республики Беларусь» на основе достижений в области управления человеческими ресурсами и полученных результатов проведенных в диссертационной работе исследований впервые разработана концептуальная модель циклического развития службы управления персоналом, демонстрирующая основные задачи, решение которых обеспечивает формирование и развитие службы управления персоналом на предприятии (рис. 3).

С учетом актуальности преобразования работы кадровых служб на отечественных предприятиях предложен механизм, способствующий трансформации действующих кадровых структур в службы управления персоналом (рис. 4).

**Типовое положение о КС предприятия от 18.12.1997 г. № 118**  
**Нормативно-справочные и организационно-методические документы**



**Директор (генеральный директор предприятия), HR-менеджер или начальник СУП, работники СУП**

*Рис. 3. Концептуальная модель циклического развития службы управления персоналом*

*Источник: разработка автора.*



Рис. 4. Механизм трансформации кадровых служб

Источник: разработка автора.

Предлагаемый механизм включает следующие этапы:

1. Определение типа кадровой службы при помощи разработанной тестовой методики, позволяющей классифицировать кадровые подразделения и анализировать их деятельность, выявлять преимущества и недостатки в кадровой работе (рис. 5). Методика представлена в виде теста, содержащего перечень вопросов и фиксированных вариантов ответов, предназначена непосредственно для кадровых сотрудников и менеджеров по персоналу на предприятиях, дает возможность анализировать работу кадровых подразделений. Определив характер деятельности кадровой службы, руководство сможет быстрее обнаружить основные недостатки (ошибки в работе) и устранить их, что впоследствии будет способствовать повышению эффективности работы действующих отделов кадров (кадровых служб).

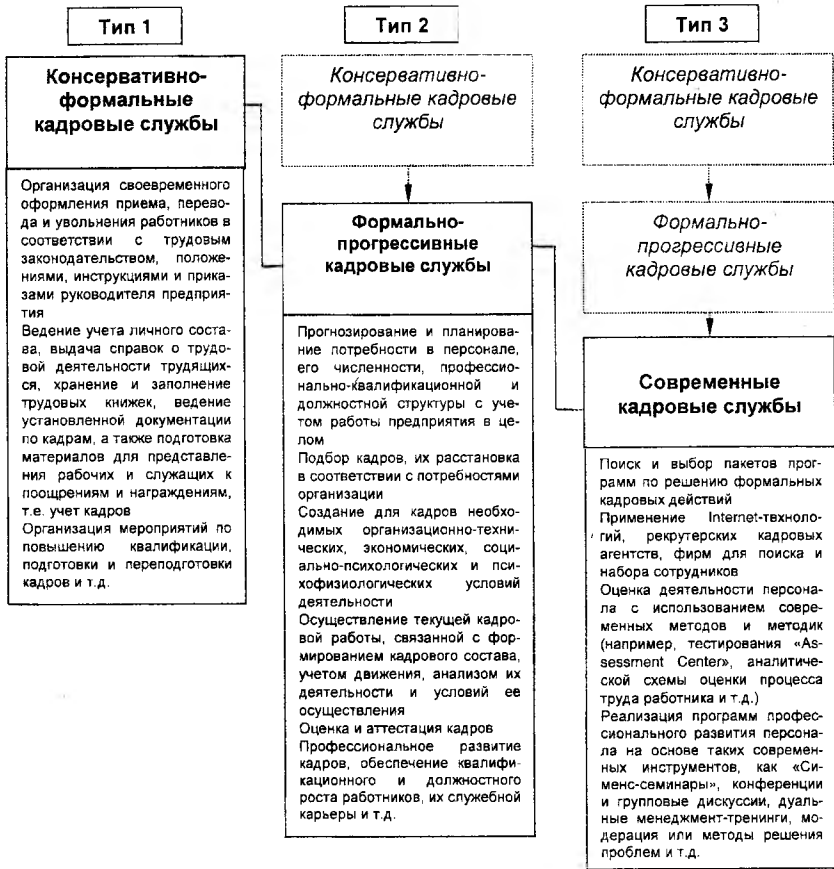


Рис. 5. Классификация кадровых служб

Источник: разработка автора.

II. Диагностика уровня работы кадровой службы на основе оценки ее эффективности.

При расчете эффективности работы кадровой службы  $\mathcal{E}_{\text{КС}}$  учитываются два показателя: оценка качества использования человеческих ресурсов  $O_{\text{чр}}$  и результативность процесса управления персоналом на предприятии  $R_{\text{уп}}$ .

Оценка качества использования человеческих ресурсов показывает эффективность использования персонала для достижения поставленных целей и задач предприятия за определенный период времени и может быть охарактеризована значениями совокупности следующих показателей:

- производительность труда;

- затраты на персонал по отношению к выручке;
- кадровая стабильность;
- точность выполняемых операций.

Каждое предприятие в индивидуальном порядке может выборочно формировать (из числа предложенных) перечень критериев, наиболее подходящих для данного предприятия.

Результативность процесса управления персоналом, показывает уровень достижения результатов от таких мероприятий по работе с персоналом, как:

- использование системы набора персонала на предприятии;
- применение системы развития персонала;
- проведение системы оценки персонала.

Для приведения  $O_{\text{чр}}$  и  $R_{\text{УП}}$  к сопоставимому виду числовые значения данных показателей сводятся к балльной оценке с учетом тенденции их изменения за конкретный временной лаг, что позволяет оценить уровень работы кадровой службы в динамике и сделать соответствующие выводы.

III. Разработка основных направлений трансформации отделов кадров в службы управления персоналом. Краткая характеристика, учитывающая тип и уровень деятельности кадровых подразделений, приведенная в табл. 2, позволяет на практике сформулировать базовые рекомендации по преобразованию кадровой работы.

Таблица 2

Матрица качества работы кадровых подразделений

Тип кадровых подразделений	Уровень работы кадровых подразделений		
	низкий	средний	высокий
1	2	3	4
1. Консервативно-формальные кадровые подразделения	Акцент на реализацию учетных функций / неудовлетворительное выполнение соответствующих функций	Акцент на реализацию учетных функций / удовлетворительное выполнение соответствующих функций	Акцент на реализацию учетных функций / оперативное и качественное выполнение соответствующих функций
2. Формально-прогрессивные кадровые подразделения	Совмещение учетных функций с применением передовых HR-технологий / неудовлетворительное выполнение соответствующих функций	Совмещение учетных функций с применением передовых HR-технологий / удовлетворительное выполнение соответствующих функций	Совмещение учетных функций с применением передовых HR-технологий / оперативное и качественное выполнение соответствующих функций

Продолжение табл. 2

1	2	3	4
3. Современные кадровые подразделения	Преобладание функций содержательно-аналитического, организационного характера с целью построения и поддержания системы управления персоналом / неудовлетворительное выполнение соответствующих функций	Преобладание функций содержательно-аналитического, организационного характера с целью построения и поддержания системы управления персоналом / удовлетворительное выполнение соответствующих функций	Преобладание функций содержательно-аналитического, организационного характера с целью построения и поддержания системы управления персоналом / оперативное и качественное выполнение соответствующих функций

Источник: разработка автора.

Моделирование процесса развития кадровой службы является заключительным шагом в предлагаемом механизме и представляет собой разработку плана совершенствования данного структурного подразделения с использованием матричного метода, который позволяет ранжировать цели по развитию службы управления персоналом и определять степень согласованности высказываемых мнений.

Разработанный механизм трансформации отделов кадров в службы управления персоналом способствует выявлению и своевременному устранению основных недостатков деятельности кадровых служб, контролю за реализацией кадровых мероприятий, совершенствованию системы обучения, набора и оценки сотрудников на предприятии и качественному изменению деятельности кадровых служб с учетом ориентации их на управление человеческими ресурсами.

Практическая апробация механизма трансформации действующих кадровых структур проведена на предприятиях Республики Беларусь ОАО «Минский завод отопительного оборудования», ОАО «Любанский комбинат строительных материалов», ЗАО «БелАВМ» и ОАО «Полимир». В результате апробации данного механизма выявлен ряд недостатков в работе по набору, оценке и развитию персонала на указанных предприятиях и, как следствие, инициированы решения по их устранению, что (по мнению специалистов) позволило повысить эффективность деятельности кадровых подразделений на исследуемых предприятиях.

В целом предлагаемый механизм достаточно универсален и может быть применен на крупных, средних и малых предприятиях, где уделяется значительное внимание работе с персоналом и возрастает необходимость трансформации существующих отделов кадров в службы управления персоналом на основе оценки работы действующих кадровых служб.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного диссертационного исследования сформирована теоретико-методическая база и разработан механизм трансформации отделов кадров (кадровых служб) в службы управления персоналом. Сравнительный анализ деятельности кадровых служб в Республике Беларусь и за ее пределами позволил выделить особенности работы отечественных кадровых подразделений. Функциональный анализ и анализ профессионально-квалификационного состава сотрудников кадровых служб способствовали выявлению существенных недостатков в их деятельности, что обосновало необходимость преобразования кадровой работы на отечественных предприятиях.

Проведенное исследование позволяет представить ряд обобщающих положений и выводов, касающихся предмета и практических результатов диссертационной работы.

1. Выявлено, что в работе кадровых служб существует два подхода. Традиционный подход характеризуется работой отделов кадров, реализующих функцию ведения делопроизводства, которое включает в себя различные виды учета и отчетности, производимые вручную. Современный подход применяется при работе служб управления персоналом, акцентирующих внимание на реализацию аналитических, консультационных, информационных функций и выступающих в роли координирующих центров в области управления человеческими ресурсами. С помощью указанных подходов выявлены основные отличия кадровых структур, придерживающихся так называемых консервативных методов работы, от структур, реализующих управление персоналом на предприятии. Детерминированы понятия «отдел кадров», «кадровая служба» и «служба управления персоналом» [1; 7; 16; 19].

2. С учетом достижений в области управления человеческими ресурсами и полученных результатов исследований впервые разработана концептуальная модель циклического развития службы управления персоналом, демонстрирующая основные задачи, решение которых способствует формированию и развитию службы управления персоналом на предприятии [1; 8].

3. В рамках разработанного механизма трансформации отделов кадров в службы управления персоналом предложена методика по определению типа кадровых служб, позволяющая классифицировать кадровые подразделения и проводить диагностику характера работы с персоналом на предприятии. Данная методика предназначена непосредственно для кадровых работников и менеджеров по персоналу на предприятиях. Определив тип кадровой службы, HR-руководство сможет быстрее обнаружить основные недостатки (ошибки в своей работе) и устранить их, что впоследствии будет способствовать повышению эффективности работы действующих отделов кадров (кадровых служб) [12].

4. Анализ кадровой политики предприятия предусматривает рассмотрение трех основных направлений по работе с персоналом: набор, оценка, развитие персонала. Предлагаемая методика по оценке эффективности деятельности кадровых служб с учетом детерминации качества использования человеческих ресурсов и результативности процесса управления персоналом дает возможность

кадровым сотрудникам и вышестоящему руководству отслеживать результаты основных HR-направлений, способствующих совершенствованию кадровой работы на предприятии [5].

5. Адаптирован матричный метод в целях моделирования процесса развития кадровых служб, позволяющий активизировать участие кадровых сотрудников в процессе разработки плана по преобразованию кадровых подразделений на предприятии [12].

6. Сформулированы предложения по улучшению существующего организационно-методического обеспечения кадровых служб, которые направлены на формирование и укрепление корпоративной культуры, а также разработку структуры бюджета по управлению персоналом [18].

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Монография*

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

### *Статьи в научных рецензируемых журналах*

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

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

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

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

6. Рудак И.К. Трансформация функций кадровой службы // Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та. — 2005. — № 5. — С. 34—40.

### *Статьи в сборниках научных трудов*

7. Беляцкий Н.П., Новаковский А., Рудак И.К. Особенности управления персоналом // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск: Мэджик Бук, 2003. — С. 20—22.

8. Рудак И.К. Жизненный цикл службы управления персоналом // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сб. науч. тр. / Под ред. И.Л. Акулича. — Минск: Мэджик Бук, 2003. — С. 218—219.

9. Беляцкая Т.Н., Новаковский А., Рудак И.К. Управление персоналом в системе антикризисного менеджмента // Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь: Сб. ст. / Под ред. В.Ф. Байнева. — Минск: БГУ, 2004. — С. 189—191.

10. Рудак И.К. Обоснование и основные направления перестройки кадровых служб // Актуальные проблемы социально-экономического развития Республики Беларусь: Сб. науч. ст. / Под ред. В.Л. Ключни. — Гродно: ГрГУ, 2004. — С. 477—479.

### *Материалы конференций*

11. Рудак И.К. Стратегия развития управления персоналом // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: Материалы III Международ. науч.-практ. конф. Гомель, 27—28 нояб. 2003 г. / ГГТУ им. П.О. Сухого. — Гомель, 2003. — С. 120—122.

12. Рудак И.К. Оценка качества работы кадровых служб // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы Респ. конф. молодых ученых. Минск, 23 дек. 2003 г. / БГЭУ. — Минск, 2004. — С. 261—262.

13. Рудак И.К. Проблема консерватизма и новизны функций службы управления персоналом // Актуальные проблемы рыночной экономики: Материалы Респ. конф. молодых ученых. Бобруйск, 22—24 апр. 2004 г. / БГЭУ. — Минск, 2004. — С. 282—284.

14. Рудак И.К. Характеристика персонала кадровых служб предприятий (организаций) Республики Беларусь // Управление в социальных и экономических системах: Материалы XI Международ. науч.-практ. конф. Минск, 23 мая 2004 г. / МИУ. — Минск, 2004. — С. 286—287.

15. Рудак И.К. Психологические аспекты функционирования кадровых служб // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Материалы V Международ. науч.-практ. конф. Минск, 28—29 мая 2004 г. / БГЭУ. — Минск, 2004. — С. 215.

16. Рудак И.К. Актуализация проблем перехода от кадровой работы к управлению человеческими ресурсами // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы Респ. конф. молодых ученых. Минск, 26 нояб. 2004 г. / БГЭУ. — Минск, 2005. — С. 243—244.

17. Рудак И.К. Регулирование кадровых процессов в Республике Беларусь // Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений: Материалы VII Международ. науч.-практ. конф. Витебск, 4 марта 2005 г. / МИТ-СО. — Витебск, 2005. — С. 232—234.

18. Рудак И.К. Бюджет управления персоналом на предприятии // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Материалы VI Международ. науч.-практ. конф. Минск, 30—31 мая 2005 г. / БГЭУ. — Минск, 2005. — С. 234.

19. Рудак И.К. Характерные черты управления персоналом на предприятиях и организациях Республики Беларусь // НИРС—2003: Тез. докл. VIII Респ. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов. Минск, 9—10 дек. 2003 г.: В 7 ч. / БНТУ. — Минск, 2003. — Ч. 2. — С. 144.

20. Рудак И.К. Анализ норм времени функций учетного характера, реализуемых кадровой службой // НИРС—2004: Тез. докл. IX Респ. науч. конф. студентов и аспирантов Республики Беларусь. Гродно, 26—27 мая 2004 г. / ГрГУ. — Гродно, 2004. — С. 44—46.



Рудак Іна Канстанцінаўна

## **Арганізацыйна-эканамічны механізм трансфармацыі аддзелаў кадрў у службы кіравання персаналам на прадпрыемствах Рэспублікі Беларусь**

**Ключавыя словы:** персанал, кіраванне персаналам, аддзел кадрў, кадрвая служба, функцыі кадрвай службы, эфектыўнасць кадрвай службы, служба кіравання персаналам, менеджэр па кіраванню персаналам, цыклічнае развіццё службы кіравання персаналам.

**Аб'ект даследавання** — кадравыя службы прадпрыемстваў розных рэгіёнаў Рэспублікі Беларусь.

**Прадмет даследавання** — праблемы ўдасканалвання работы кадрвых служб і іх работнікаў.

**Мэта даследавання** — распрацоўка механізму трансфармацыі аддзелаў кадрў (кадрвых служб) у службы кіравання персаналам з улікам дзяржаўнай кадрвай палітыкі Рэспублікі Беларусь.

**Асноўныя метады даследавання:** агульнанавуковыя метады пазнання (абстракцыя, аналіз і сінтэз, індукцыя і дэдукцыя); сістэмны падыход, аналітычны і параўнальны аналіз; агульныя прынцыпы назнання (аналогія, назіранне, абагульненне і інш.), метады экспертных адзнак.

**Навуковая навізна атрыманых вынікаў:** удакладнён паняццыйны апарат найменняў структур па рабоце з персаналам і ўпершыню распрацавана канцэптуальная мадэль цыклічнага развіцця службы кіравання персаналам (СКП), якая дэманструе этапы станаўлення СКП, рэалізацыя якіх спрыяе стварэнню і развіццю даследуемага структурнага падраздзялення на прадпрыемстве. Абгрунтавана неабходнасць і прапанаваны механізм трансфармацыі кадрвых служб з улікам вызначэння тыпу і ўзроўню работы кадрвых падраздзяленняў, а таксама выніковай матрыцы, якая дазваляе вызначыць асноўныя накірункі пераўтварэння дзейнасці кадрвых служб. Адаптаваны матрычны метады ў межах мадэлявання працэсу развіцця кадрвых служб.

**Практычная значнасць атрыманых вынікаў.** Прапанаваны ў дысертацыі механізм трансфармацыі кадрвых служб можа быць выкарыстаны аичыннымі прадпрыемствамі для павышэння эфектыўнасці кадрвай работы; асноўныя палажэнні — пры выкладанні дысцыплін па кіраванню персаналам.

Рудак Инна Константиновна

## **Организационно-экономический механизм трансформации отделов кадров в службы управления персоналом на предприятиях Республики Беларусь**

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, отдел кадров, кадровая служба, функции кадровой службы, эффективность кадровой службы, служба управления персоналом, менеджер по управлению персоналом, циклическое развитие службы управления персоналом.

**Объект исследования** — кадровые службы предприятий различных регионов Республики Беларусь.

**Предмет исследования** — проблемы совершенствования деятельности кадровых служб и их работников.

**Цель исследования** — разработка механизма трансформации отделов кадров (кадровых служб) в службы управления персоналом с учетом государственной кадровой политики Республики Беларусь.

**Основные 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.

**Научная новизна полученных результатов:** уточнен понятийный аппарат наименований структур по работе с персоналом и впервые разработана концептуальная модель циклического развития службы управления персоналом, демонстрирующая этапы становления службы управления персоналом, реализация которых способствует созданию и развитию исследуемого структурного подразделения на предприятии. Обоснована необходимость и предложен механизм трансформации кадровых служб с учетом определения типа и уровня работы кадровых подразделений, а также итоговой матрицы, позволяющей детерминировать основные направления преобразования деятельности кадровых служб. Адаптирован матричный метод в рамках моделирования процесса развития кадровых служб.

**Практическая значимость полученных результатов.** Представленный в диссертации механизм трансформации кадровых служб может быть применен отечественными предприятиями для повышения эффективности кадровой работы; основные положения — при преподавании дисциплин по управлению персоналом.

## SUMMARY

Rudak Inna Konstantinovna

**Organizing-economic mechanism of transformation of personnel departments into personnel management services at enterprises of the Republic of Belarus**

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel department, personnel service, personnel service functions, efficiency of the personnel management service, personnel management service, human resource manager, cyclical development of the personnel management service.

**Research object:** personnel services of enterprises in different regions of the Republic of Belarus.

**Research subject:** problems of improvement of personnel services activity and their employees.

**Research objective:** developing of the transformation mechanism of the personnel departments (personnel services) into personnel management services, on the base of the state personnel policy of the Republic of Belarus.

**Basic 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.

**Scientific novelty of the received results:** the names of the structures connected with human resource management (HRM) have been precised and a conceptual model of a personnel services cyclical development have been worked out for the first time. This model demonstrates the stages of personnel services development, the realization of which contributes to creating and developing of the giving structural subdivision at an enterprise. The necessity and the transformation mechanism of the personnel services have been explained and suggested taking into consideration the type and the level of the personnel services performance, and also the total matrix allowing to determine the basic directions of transforming of the personnel services activity. Within the framework of the modeling process of the personnel services development the matrix method was adopted.

**The practical value of the received results:** the mechanism about the transformation of the personnel services, presented in the dissertation, can be applied by domestic enterprises to increase efficiency of personnel management performance; the basic principles of the dissertation can be used for teaching disciplines connected with personnel management.

Редактор *Т.В. Бурая*  
Корректор *Н.В. Терех*  
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*  
Компьютерный дизайн *Е.А. Ревенко*

Подписано в печать 14.02.2006. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд. л. 1,1. Тираж 70 экз. Заказ 55

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.