

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

на правах рукописи



АВИЛОВА Елена Николаевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
КРУПНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность: 5.2.6. – «Менеджмент»

Аннотация

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Вавилина Алла Владимировна

Москва - 2022

Актуальность темы исследования обусловлена развитием в последние десятилетия государственного сектора экономики, на долю которого приходится сегодня около половины от валового объема выпускаемой продукции и оказываемых услуг в стране. И в то же время в деятельности государственных предприятий нарастают проблемы, связанные с их низкой эффективностью, с замедлением темпов инновационного развития, с отставанием внедрения современных практик управления персоналом. Последняя из обозначенных проблем является следствием неготовности значительной части руководителей государственных предприятий к системным преобразованиям системы управления и их озабоченностью тем, что вносимые изменения негативно скажутся на стабильности производственных процессов.

Именно поэтому во главу угла реформирования системы управления персоналом крупного государственного предприятия сегодня выносятся не вопросы оптимизации практик привлечения или обучения работников, а задачи по повышению результативности работы сотрудников, росту их персональной ответственности, снижению остроты проблем кадровой безопасности и повышению обоснованности принимаемых организационно-кадровых решений.

В перечисленных выше направлениях на нынешнем этапе сформировался существенный разрыв между требуемым уровнем кадрового администрирования и реально используемыми методами управления производственными коллективами. Устранить этот разрыв можно только на основе реализации научных подходов к анализу существующей ситуации и выработке действенных подходов к совершенствованию кадрового менеджмента, в том числе с помощью переосмысления опыта социалистической эпохи и современных зарубежных практик. Такой круг вопросов, по нашему мнению, входит в перечень актуальных направлений совершенствования системы управления персоналом крупного государственного предприятия и потому он составил основное содержание данной диссертационной работы.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании проблем управления персоналом крупных государственных предприятий и разработке

методики оценки влияния потенциальных угроз кадровой безопасности на рациональное распределение выделяемых ресурсов. Для достижения поставленной цели в диссертационной работе представлялось необходимым решение следующих **исследовательских задач**:

— проанализировать особенности управления персоналом на крупном государственном предприятии и определить приоритетные направления для его совершенствования и развития;

— раскрыть возможности использования обратных связей как единой сбалансированной системы для повышения управляемости персоналом крупного государственного предприятия и выявить потенциал внедрения современных инновационных практик;

— обосновать принципы построения действенной системы обеспечения кадровой безопасности крупного государственного предприятия и создать методику рационального распределения выделяемых на это ресурсов;

— разработать алгоритм количественной оценки эффективности организационно-управленческих решений, принимаемых службой управления персоналом;

— предложить действенный способ оперативного контроля за исполнением принятых организационно-управленческих решений, пригодный для практического применения на крупных предприятиях, в том числе на предприятиях с развитой филиальной структурой.

Объект исследования — система управления персоналом крупного государственного предприятия.

Предмет исследования — кадровая управляемость и кадровая безопасность крупного государственного предприятия, методы и системы кадрового менеджмента, влияющие на эффективность его функционирования.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

В качестве теоретической основы проведенного исследования применялись разработки отечественных и зарубежных ученых в области общей экономической

теории, кадрового менеджмента, теорий организации и управления производственными коллективами.

Для обоснования основных положений в диссертационной работе в качестве базового методологического обеспечения использовались инструменты системного и факторного анализа, теории организаций, а также метод экспертных оценок и математический аппарат теорий вероятностей, массового обслуживания и очередей. В процессе обработки статистических данных и формирования выводов применялись методы научного наблюдения, сопоставления, обобщения и научной абстракции.

Научная новизна результатов исследования состоит в формировании системного подхода к использованию механизмов обратных связей для повышения управляемости персонала, стабилизации отношений в коллективах, регулирования и контроля за деятельностью персонала, в выработке количественно обоснованного метода построения системы кадровой безопасности крупного государственного предприятия и в разработке факторного способа оценки эффективности принимаемых организационно-кадровых решений.

Основные научные результаты диссертации, полученные лично автором и выносимые на защиту.

1. На основе анализа кадровой ситуации выявлены главные особенности госпредприятий, характерные для большинства крупных отечественных предприятий. Показан высокий уровень неравномерности в распределении персональной ответственности между различными иерархическими уровнями государственных предприятий, что негативно отражается на возможности получения поддержки снизу при реализации новаций в области организации труда и управлении персоналом. Выявлено преобладание командно-административных механизмов для регулирования трудовых отношений. Зафиксирован высокий уровень избыточного бюрократизма, который свойственен процедуре принятия и исполнения управленческих решений, а также повышенная значимость субъективных факторов, мешающая рациональной реализации кадровой политики. Обосновано, что на координации и согласованности функционирования аппарата

управления государственного предприятия отрицательно сказывается неразвитость системы обратных связей, недостаток горизонтальных контактов между подразделениями и отставание в уровне цифровизации служб управления персоналом. Последнее обстоятельство особое значение имеет для управления региональными подразделениями предприятий.

2. Через анализ социалистической модели крупного предприятия показана необходимость системного подхода к организации обратных связей для управления персоналом крупного современного государственного предприятия. Обоснован вывод о том, уровень развития обратных связей в системе управления персоналом государственного предприятия является значимым симптоматическим признаком состояния его кадрового администрирования.

На основе выработанной совокупности основных целевых установок, требований и характеристических свойств обратных связей определен подход к их внедрению в структуру управления человеческими ресурсами. Исследованы особенности информационного обмена при использовании вертикальных и горизонтальных обратных связей такие как неопределенная достоверность получаемой информации, возможная анонимность ее источника, влияние дополнительной нагрузки на работников кадровой службы и другие аспекты.

Показаны инновационные направления применения механизмов обратных связей и среди них выделены развитие баз знаний, кадровый аудит и ротационные схемы как наиболее перспективные направления при формировании единой взаимоувязанной системы обратных связей для управления персоналом крупного государственного предприятия.

3. Обоснована необходимость рационального подхода к построению механизмов обеспечения кадровой безопасности на крупных государственных предприятиях, который базируется на количественной методике оценивания уровней потенциальных угроз кадровой безопасности для различных категорий работников и использовании ее в качестве объективного обоснования при распределении ресурсов в процессе планирования защитных мероприятий.

Исследовано действие пяти основных значимых факторов, влияющих на поведение работников, включающие в себя уровень лояльности персонала, степень мотивированности к совершению негативного поступка, доступность или возможность для работника осуществления замысла, вероятность опознания и страх перед возможными последствиями. Выявленная совокупность значимых факторов является новой и представляет интерес для дальнейшего исследования.

4. Разработан факторный метод сравнения эффективности принятия организационно-кадровых решений, где в качестве основного количественного критерия эффективности управленческого решения используется коэффициент приведенной эффективности, численно равный отношению эффективностей после и до реализации управленческого решения. Раскрыта основная идея метода, состоящая в построении двух ранжированных последовательностей позитивных и негативных значимых факторов и проведении их попарного сравнения. Выделено важное преимущество предложенного метода, состоящее в возможности объединения в рамках единой сравнительной процедуры как количественных, так и качественных значимых факторов. Определена логическая последовательность подхода к оцениванию эффективности принимаемых управленческих решений и представлен реализующий его алгоритм.

Показана возможность развития данного метода количественной оценки эффективности управленческих решений в направлении наделения исходной алгоритмической процедуры адаптивными свойствами за счет использования информации о результативности ранее принятых в аналогичных ситуациях решений, что может также интерпретироваться как добавление в разработанный алгоритм контура обратной связи. Обозначена возможность использования метода в ситуациях многоальтернативного выбора.

Теоретическая значимость работы заключается в выработке новых подходов к решению существующих проблем управления персоналом государственных предприятий, на основе которых стало возможным разработать несколько количественных методов, обеспечивающих оценку эффективности проводимых кадровых мероприятий. В частности, на основе результатов

проведенного анализа выделены количественные критерии целевого соответствия и реализуемости системы обратных связей, обосновывающие действенность традиционных и перспективных кадровых практик. В работе также обоснована целесообразность использования предложенной процедуры построения системы кадровой безопасности предприятия, которая базируется на количественной методике оценивания уровней потенциальных угроз кадровой безопасности. Определена совокупность из пяти главных факторов, влияющих на возможность совершения работником противоправных поступков, обосновывающая систему контрмер, осуществляемых на всех этапах работы с ним кадровой службы предприятия, начиная от процедуры приема на работу и заканчивая его увольнением. Предложен метод сравнения вариантов принятия организационно-кадровых решений, использующий попарное сопоставление последовательностей значимых факторов (как количественных, так и качественных) и позволяющий снизить уровень субъективности при проведении кадровых мероприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные автором методики использования обратных связей в системе управления персоналом, повышения кадровой безопасности, количественной оценки эффективности и прямого мониторинга реализации принятых управленческих решений, обеспечивают совершенствование процесса управления персоналом крупных государственных предприятий и представляют значительный интерес для использования в государственном секторе отечественной экономики.

Полученные результаты проведенного диссертационного исследования внедрены в практику работы служб управления персоналом федерального государственного унитарного предприятия «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (далее — РТРС). Их использование обеспечило получение устойчивого положительного эффекта, который выражается в общем повышении управляемости, уменьшении трудоемкости работ, выполняемых кадровыми специалистами и повышении обоснованности принимаемых ими решений, снижении ресурсных затрат при одновременном увеличении уровня кадровой

безопасности и повышении общей стабильности и предсказуемости процессов управления персоналом.

Результаты проведенного диссертационного исследования использованы в преподавании во ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» (далее – РУДН) учебных дисциплин магистерской программы «Управления персоналом в кросс культурной среде»: Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт, Кадровая безопасность и охрана труда, Оценка эффективности труда персонала, руководстве ВКР (магистерские диссертации) и др.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. – «Менеджмент»: пп.

5. Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений.

9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие.

23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения работы обсуждались на Международной конференции по вопросам нормирования труда в государствах-участниках СНГ «Организация и нормирование труда 2020: Рекомендации, практический опыт» и использовались при чтении лекций для студентов магистратуры РУДН экономического факультета по специальности «Менеджмент», «Управление персоналом в кросс культурной среде»: Кадровый менеджмент: российский и зарубежный опыт, Кадровая безопасность и охрана труда, Оценка эффективности труда персонала, Управление человеческими ресурсами и др.

Положения и выводы диссертационного исследования апробированы в процессе практической деятельности автора и реализованы в РТРС.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликованы 10 работ общим объемом 22,14 п.л., в том числе одна монография (без соавторов) и 9 статей, из них 7 статей в научных журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников общим объемом 190 страниц. Работа содержит 7 таблиц, 14 рисунков и 2 приложения. Список используемых источников составляет 217 наименований.

Во введении определены актуальность и проблематика выбранной темы исследования; цель исследования и задачи по её достижению; объект и предмет исследования; теоретическая и методологическая основа исследования; новизна; основные научные результаты; теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические подходы к исследованию системы управления персоналом крупных государственных предприятий» дана общая характеристика кадрового потенциала отечественной экономики, определены особенности управления персоналом на крупном государственном предприятии, предложена методология построения системы обратных связей в управлении персоналом крупного государственного предприятия. Сделан вывод о специфическом свойстве кадрового потенциала государственного предприятия как о практически единственном сегменте, испытывающим существенное влияние рыночных отношений. Проведено теоретическое исследование базисной сущности обратных связей применительно к системе управления персоналом крупного государственного предприятия. Определено, что обеспечить устойчивость деятельности предприятия в условиях изменяющихся внешних и внутренних условий можно только с использованием замыкания управляющих контуров, что обеспечивается введением обратных связей в систему управления персоналом. Значительно повысить действенность обратных связей можно за счет

использования перспективных кадровых практик: базы знаний, кадровой ротации, кадрового аудита.

Во второй главе «Анализ обеспечения кадровой безопасности в системе управления персоналом крупного государственного предприятия» рассмотрены основные проблемы кадровой безопасности, проанализированы современные практики обеспечения кадровой безопасности. Обоснована необходимость системного подхода к построению механизмов обеспечения кадровой безопасности, который базируется на количественной методике оценивания уровней потенциальных угроз кадровой безопасности. Исследовано действие пяти основных значимых факторов, влияющих на поведение работников.

В третьей главе «Совершенствование механизмов принятия и реализации управленческих решений в системе управления персоналом крупного государственного предприятия» дана общая характеристика эффективности управленческих решений. Представлен предложенный автором факторный метод сравнения эффективности принятия организационно-кадровых решений, объединяющий в себе учет влияния количественных и качественных факторов на принимаемое управленческое решение. Представлен разработанный автором способ прямого мониторинга реализации принятых управленческих решений, основанный на использовании возможности автоматизированного контроля за процессом исполнения различными подразделениями предприятия распоряжений и поручений руководства.

В заключении приведены основные результаты диссертационного исследования, сформулированы главные выводы диссертационной работы.