

Юрьевская Е.М.

УДК 331.108

ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Постановка проблемы. Стратегия управления персоналом и кадровая политика предприятия должна быть направлена на повышение уровней образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения и развития организационной культуры.

В условиях перехода предприятий к рыночным формам хозяйствования все большую актуальность приобретают проблемы кадровой политики предприятия, управление персоналом и эффективности его использования. Поскольку персонал является главным ресурсом предприятия, то от кадровой политики в первую очередь зависят результаты финансовой деятельности и конкурентоспособности предприятий. Решение этого вопроса во многом определяется наличием методического инструментария управления персоналом.

Актуальность данной статьи состоит в том, что в ней разработана и предложена кадровая политика для эффективного управления предприятиями..

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы кадровой политики предприятия для эффективного управления предприятием отражены в работах Андреева С. В., Баканова Е., Прошкина Б., Бачурина А., Блинова А.О., Василевской О.В., Гольфа А. В. и др., в которых рассматриваются сложности в организации кадровой политики и управлении персоналом как основу эффективной деятельности предприятий.

Андреев С. В. доказал, что обеспечение стабильности персонала предусматривает разработку мер по сокращению текучести кадров и управление трудовой дисциплиной. Обеспеченность стабильности персонала характеризуется коэффициентом текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_{mk} = \frac{Ч_y - Ч_{ny}}{Ч_{cy}}, \quad (1)$$

где: $Ч_y$ – количество уволенных с предприятия работников за соответствующий период;

$Ч_{ny}$ – количество неизбежно уволенных работников за соответствующий период (в связи с уходом на пенсию, в декретный отпуск, при направлении на обучение, по состоянию здоровья, по сокращению штатов);

$Ч_{cy}$ – среднеучетная численность работников за соответствующий период.

Если:

$K_{mk} < 0,1$ – текучесть кадров на предприятии является низкой;

$0,1 \leq K_{mk} \leq 0,2$ – текучесть кадров на предприятии средняя;

$K_{mk} > 0,2$ – текучесть кадров на предприятии высокая.

К основным причинам текучести кадров на предприятии относятся:

- низкая зарплата отдельных групп работников в связи неудовлетворительной организацией деятельности предприятий;
- отсутствие ритмичности работы, систематическая работа в сверхнормативное время и выходные дни;
- несоответствие выполняемой работы уровню квалификации и основной профессии, неопределенность перспектив профессионального роста и продвижения по служебной лестнице;
- плохие отношения с администрацией.

Большое значение для обеспечения стабильности персонала предприятия имеет выявление причин увольнения работников и проведение работы по их устранению.

Баканов Е., Прошкин Б. определяют, что в процессе обеспечения стабильности персонала рекомендовано использовать показатель удовлетворенности работников своей деятельностью на данном предприятии, который рассчитывается по формуле:

$$K_{ytd} = 1 - \frac{Ч_{усж} + Ч_{жу}}{Ч_{cy}}, \quad (2)$$

где: $Ч_{усж}$ – численность работников, уволившихся по собственному желанию за соответствующий период;

$Ч_{жу}$ – численность работников, которые хотят уволиться;

$Ч_{cy}$ – среднеучетная численность работников за соответствующий период.

Показатель численности работников, уволившихся по собственному желанию за соответствующий период, берется из статистической отчетности предприятия. Показатель численности работников, которые хотят уволиться, определяется путем анкетного опроса. Рост коэффициента удовлетворенности профессиональной деятельностью свидетельствует о повышении стабильности персонала предприятия [2].

Исследователь Бачурин А. при оценки кадровой политики предприятия считает, что организация кадровой политики может выступать мощным рычагом роста результативности всего управленческого процесса предприятием. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком

соотношении находится с другими этапами управления предприятия, каков ее действительный психологический смысл [3].

Анализ публикаций в области кадровой политики предприятия для эффективной деятельности позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности кадровой политики и ее планирования. Согласно первой из них эффективность кадровой политики оценивается, исходя из органического единства управления и, но при этом вклад собственно кадровой политики в эффективности деятельности предприятия не определяется. Интегральный показатель (эффективность на уровне деятельности предприятия) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность кадровой политики - подбора, обучения и т.д.

Такой подход, в частности, мы видим у Блинова А.О. и Василевской О.В. [4].

Цандер Е утверждает, что оценка эффективной кадровой политики производится по большей мере субъективно [6]. На наш взгляд, это имеет место по двум причинам: из-за отсутствия выработанной четкой методики такой оценки, и из-за недопонимания всей важности такой оценки.

Как показывает анализ научных работ, отражающих рассматриваемую проблему [7, 8, 9, 11 и др.], попытка устранения недостатков какой-либо методики оценки эффективной кадровой политики неизбежно приводит к появлению новых. Это говорит о том, что, по-видимому, следует отказаться от попыток разработки некоторой идеальной методики, позволяющей дать абсолютно точные оценки.

Оценка кадровой политики – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение затрат и выгод, связанных с программами деятельности персонала и для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия. Оценка кадровой политики основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Вместе с тем, в научной литературе отсутствуют механизм планирования кадровой политики, использование которой могло бы способствовать эффективному управлению предприятием в целом и усилению рыночной позиции предприятий в условиях конкуренции и финансового кризиса. Проблемной ситуацией и является организация кадровой политики предприятий

Постановка цели. Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики для эффективного управления предприятиями.

В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие взаимосвязанные задачи теоретического и практического характера:

- раскрыты теоретические аспекты кадровой политики для эффективного управления предприятиями.
- обоснованы факторы планирования персонала;
- перечислены задачи экономического характера и задачи, связанные с кадровой политикой;
- обусловлена кадровая политика базовой стратегией предприятия;
- разработана типовая схема оперативного кадрового плана предприятия;
- даны рекомендации по планированию показателей конкурентоспособности персонала предприятий.

Изложение основного материала. В условиях рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия.

В системе мер реализации работы с персоналом особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

На рынке труда постоянно ощущается дефицит профессиональных кадров. Будущее готовит украинским компаниям серьезные испытания, пройти которые смогут те, кто сумеет наладить продуманную и сбалансированную систему управления персоналом.

Кадровая политика превращается в мощный инструмент профессиональной работы. Организация новой кадровой политики переходит в особую функцию и помогает предприятию в достижении целей, способствует росту конкурентоспособности и эффективности [10].

Для этого существует множество причин:

Во-первых, успешное современное производство развивается в противовес экстенсивному. Это означает, что предприятия стремятся повысить свою конкурентоспособность за счет увеличения производительности и качества труда в расчете на одного работника. Во-вторых, на украинский рынок выходят мировые корпорации, которые приносят с собой новые технологии. В связи с этим растет требовательность со стороны работодателей к результатам работы руководителей во всех направлениях и в отношении в кадровой политике [8]. Кадровая политика – часть управления, связанная с людьми и их отношениями внутри предприятия. Оно применимо не только к туризму, но и ко всем сферам занятости и направлено на достижение эффективности и справедливости [2]. Причем одно не может быть без другого, т.к. в организационном процессе участвуют и мужчины и женщины, составляющие кадры предприятия, одновременно побуждая делать каждого все для успеха предприятия, обеспечивая справедливые условия найма. Кадровая политика по управлению персоналом позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управления персоналом на предприятии. В целом можно выделить три фактора, оказывающее воздействие на людей. Первый – иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это

отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ. Второй – культура, т. е. вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя именно так, а не иначе без видимого принуждения. Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя [1]. Эти факторы воздействия-понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами – потребители. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к бездумному исполнению, перейти к социальным нормам, базирующемся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку [11]. Беляцкий Н.П., Веклеско С.Е и Ройш П. предлагают сгруппировать факторы планирования развития кадрового потенциала в три блока (табл. 1). Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о количественных, качественных и временных составляющих спроса.

В зависимости от характера причин текучести, мероприятия по ее снижению могут быть:

1. Техничко-экономические – улучшение условий труда, совершенствование системы морального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение уровня механизации и автоматизации производства и т.д.

2. Организационные – совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения, работа с молодежью и т.п.

3. Воспитательные – формирование у рабочих ответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения.

4. Социально-психологические – совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения.

5. Культурно-бытовые – улучшение бытового обслуживания и общественного питания, культурно-массовой и спортивной работы, улучшение обеспеченности жильем, домами отдыха и т.п.

Таблица 1. Факторы планирования персонала.

Группы факторов	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Что планируется
Количественные	Текучесть кадров Экономическое положение Численный состав кадров Продолжительность работы на занимаемой должности Организационная структура управления, число уровней управления, субординация, квота Уровень технической оснащенности организации Уровень технических средств управления	Объем работы Разделение и кооперация труда Потребность в кадрах
Группы факторов	Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал	Что планируется
Качественные	Профиль рабочих мест Профиль квалификации сотрудников Инновационные факторы (технологии, номенклатуры) Программы повышения квалификации. Недостатки квалификации	Содержание труда. Содержание курсов повышения квалификации, подготовки и переподготовки кадров Квалификация планируемого кадрового состава
Временные	Возрастная структура	Сроки замен и т. д.

Одним из важнейших факторов текучести является морально-психологический климат.

В коллективе с нездоровым морально-психологическим климатом низкая производительность труда и высокая текучесть кадров. Особенно чувствительны к морально-психологической атмосфере молодые работники и женщины. Рост производительности в зависимости от хорошего настроения может достигать 5-10% от среднего уровня. Плохое настроение снижает производительность на такую же величину. Следовательно, только лишь от настроения работников, производительность труда может колебаться от 10 до 20%.

Внешнее окружение предприятий характеризуется изменяющейся средой, враждебным окружением. В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Организация следует следующему подходу – расширение сфер деятельности как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды.

В любом случае, предприятиям необходимо организовать сбор стратегической информации о внешней среде, который чаще всего построен на неформальной и индивидуальной основе. Источниками такой информации могут быть специальные органы (общество потребителей, государственные и муниципальные органы), потребители, обслуживающие организации (банки, рекламные, аудиторские фирмы). Важным источником информации о внешней среде являются сами специалисты и работники предприятия.

Ключевая проблема для абсолютного большинства украинских предприятий – проблема кадров. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране В условиях реформирования организационных структур управления в соответствии с требованиями рыночной экономики на предприятиях происходит повышение роли кадровых служб, что продиктовано рядом объективных обстоятельств.

Во-первых, коренным образом изменились условия, в которых развивается экономика. Эти изменения связаны с проявлением устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов. Поэтому внутренними резервами становятся оптимальное распределение по рабочим местам, лучшее использование персонала.

Во-вторых, уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и большей квалификацией работника. В связи с этим повышается ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работника, в организации эффективных форм обучения и стимулирования их роста.

В-третьих, перестройка кадровой политики в предприятиях влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

К основным задачам кадровой политики предприятия относятся:

- своевременное обеспечение предприятия персоналом необходимого качества и необходимой численности;
- обеспечение условий реализации прав и обязанностей работников, предусмотренных трудовым законодательством;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- формирование и поддержка эффективной работы трудового коллектива.

Основные особенности кадровой политики предприятия представлены в таблице 3. Каждой из обозначенных базовых стратегий развития предприятия входящих в конкретную группу генеральных стратегий, соответствует определенный тип кадровой политики. При этом следует отметить, что каждый тип кадровой политики предприятия имеет свои особенности и требует наличия определенных личностных свойств у специалистов кадровой службы.

Как видно из схемы, представленной на рисунке 1, кадровая политика, с одной стороны, обусловлена особенностями внешней среды, (действующее законодательство, состояние рынка труда) и базовыми стратегиями развития предприятий. С другой стороны, кадровая политика обуславливает стратегию управления персоналом и все ее организационно-функциональные элементы.



Рис. 1. Взаимосвязь кадровой политики с другими элементами системы управления. Кадровое планирование осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах его персонала.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников предприятия.

Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в предприятии.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами их производства?

Кадровое планирование направлено как на решение проблем предприятия, так и на удовлетворение интересов и потребностей работников. Для предприятия важно иметь в нужное время и в нужном месте в определенном количестве и соответствующей квалификации персонал, а работникам – нормальные условия труда, стабильность занятости и справедливость оплаты.

Таким образом, планирование персонала является в большинстве случаев вторично, производным относительно общей системы внутрифирменного планирования, и планы по персоналу дополняют и конкретизируют другие виды планов и программ.

Эффективное кадровое планирование положительно влияет на результаты деятельности предприятия благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и эффективно использовать персонал путем создания рабочих мест; перевода работников на другие рабочие места; реорганизации производственных процессов;
- усовершенствованию процесса найма работников;
- организации профессионального обучения. Детальная разработка плана профессионального обучения позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и достичь реализации целей туристического предприятия с меньшими затратами;
- сокращению общих расходов на рабочую силу за счет последовательной и активной политики на рынке труда.

Кадровая политика разрабатывается в зависимости от продолжительности планового периода на трех уровнях: на стратегическом уровне, на тактическом уровне и на оперативном уровне. На стратегическом уровне определяются долгосрочные, рассчитанные на 10-15 лет цели туристического предприятия, направления его развитие, учитывая общую ситуацию на рынке труда, тенденции развития рынка, концепции и направления развития экономики страны в целом.

На тактическом уровне общие цели конкретизируются на более короткий период – 2-5 лет, и соответственно к поставленным задачам привлекаются необходимые ресурсы. Срок в 2-5 лет обусловлен тем, что он соотносится с продолжительностью проектирования и освоения новой техники, технологии, реконструкции и технического перевооружения, решения масштабных задач по социальному развитию предприятия. На оперативном уровне решаются текущие задачи, обусловленные конъюнктурой рынка, и соответственно, планы разрабатываются в пределах года.

Структура типового оперативного плана кадровой работы предприятия представлена на рисунке 2.

В данном случае кадровая работа уже не рассматривается как чисто административная, осуществляющаяся независимо от других управленческих функций. Создаются своего рода инфраструктура взаимодействия между линейными руководителями разного уровня, которая оперативно обеспечивает их документацией при перемещении кадров и замещении должностей. Т.е. происходит процесс, при котором функция управления человеческими ресурсами меняется от пассивного содействия к активному участию в принятии хозяйственных решений, и в конечном итоге в организации достигается консенсус.

Выводы:

1. Теоретически обосновано значение кадровой политики в эффективности управления предприятием. Обоснованы задачи экономического характера и задачи, связанные с управлением персоналом через кадровую политику, которые имеют своей конечной целью именно практический аспект. Независимо от того, какой подход берется за основу при формулировании задач на теоретическом уровне, на прикладном уровне подход должен быть совершенно иным: необходимо дифференцировать основные структурные компоненты, отражающие систему эффективного управления предприятия на основе разработки кадровой политики.

2. Предложена типовая схема оперативного кадрового плана предприятия.

3. Выявлена взаимосвязь кадровой политики с другими элементами системы управления на предприятиях.

4. Обусловлена кадровая политика базовой стратегией предприятия



Рис. 2. Рекомендуемая типовая схема оперативного кадрового плана предприятия.

Источники и литература:

1. Андреев С. В. Несостоятельность (банкротство) предприятий. Проблемы и пути реформирования экономического кадрового потенциала : учеб. пособие / С. В. Андреев. – М. : РУЦ, 2006. – 286 с.
2. Баканов Е. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента / Е. Баканов, Б. Прошкин // Человек и труд. – 2007. – № 6. – С. 31-34.
3. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. – 2002. – № 4. – С. 28-31.
4. Блинов А. О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
5. Вальчук Т. П. Наукові підходи до визначення змісту та структури сучасної трудової діяльності персоналу підприємства / Т. П. Вальчук // Проблеми науки. – 2005. – № 8. – С. 35-42.
6. Від традиційного кадрового планування до вартісного кадрового менеджменту / пер. з нім О. Гусак; за ред. Е. Цандера. – К. : Основи, 2007. – С. 60-66.
7. Гольфа А. В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу / А. В. Гольфа // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 11. – С. 76-79.
8. Гутгарц Р. Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 24-26.
9. Зорин Ю. В. Региональные аспекты управления подготовкой персонала в области качества / Ю. В. Зорин // Стандарты и качество. – 2008. – № 6. – С. 39-42.
10. Колпаков В. М. Современные проблемы теории и практики управления персоналом / В. М. Колпаков, И. И. Яценко // Економіка та держава. – 2007. – № 3. – С. 10-13.
11. Криклій А. С. Кваліфікація та її роль у визначенні поняття «персонал» / А. С. Криклій // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 4. – С. 68-71.