

---

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

**Вукович Галина Григорьевна,**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной экономики и управления персоналом Кубанского государственного университета; gala5550@yandex.ru

**Строителева Елена Викторовна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогообложения Алтайского государственного университета; stroiteleva\_tg@mail.ru

Рассмотрена диалектика конкурентоспособности предприятия и его кадровой политики. Доказано, что целью эффективного кадрового менеджмента выступает формирование на предприятии соответствующей службы, которая наряду с топ-менеджментом реализует кадровую политику, ориентированную на целевые установки данного предприятия и приоритетные задачи по использованию кадров для обеспечения роста конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, кадровая политика, управление человеческими ресурсами, кадровое планирование.

Основное условие, способствующее поступательному развитию предприятия, – это оптимизация использования человеческих ресурсов, раскрытие творческой энергии сотрудников компании. Но в условиях реальной российской действительности все ещё существует значительная разница между потенциалом сотрудников и уровнем его использования предприятием.

Для эффективизации использования потенциала работников организации управление человеческими ресурсами должно стать элементом организационной стратегии каждой компании и быть при этом базовой ее частью. Кадровая политика должна акцентировать свое внимание на достижении предприятием потенциальных целей развития и сгенерировать систему оценки уровня реализации этих целей. Резюмируя, следует отметить, насколько актуальна задача формирования путем создания управленческой модели, которая позволит увеличить эффективность управления персона-

лом компании. Система управления персоналом традиционно определяется как полноценная система управления кадровым вектором деятельности организации, ориентированная на решение трех важнейших задач:

- полное оперативное удовлетворение потребностей организации в кадровых ресурсах определенной специализации и уровня квалификации;
- создание и поддержание комплекса институциональных, экономических, а также психологических условий, способствующих наиболее эффективному выполнению работниками возложенных на них обязанностей;
- обеспечение нужного уровня взаимодействия между управлением человеческими ресурсами и другими направлениями менеджмента организации.

Компаративистский обзор эмпирических и теоретических исследований отечественных и зарубежных исследователей говорит о неполной разработанности вопросов создания системы управления человеческими ресурсами на основе комплексного прогнозирования и оценки его эффективности на разных фазах. По нашему мнению, одним из основных барьеров на пути создания проектов кадровой политики выступает частичное использование системного подхода к построению системы управления человеческими ресурсами предприятия вообще и процессу ее прогнозирования в частности. Российские ученые исследуют в основном организационные и управленческие вопросы создания кадровой политики, в то время как ее психологическая, организационная и административно-правовая основы остаются без надлежащего внимания. Не хватает методического расчета и оценки социальной-экономической значимости проектов формирования целостной системы управления человеческими ресурсами на предприятии, а также практических рекомендаций и мероприятий по формированию гармоничных трудовых коллективов, позволяющих достигнуть стратегические и тактические цели развития организации.

Компания будет удерживать свои позиции только тогда, когда она осуществляет мониторинг за изменениями конъюнктуры и оперативно реагирует на существующие изменения; при этом моделирование кадровой политики должно предвосхищать изменения внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними. Таким образом, проектирование кадровой политики – это основное условие для гармоничного существования любой компании. Это реально только при перманентном проектировании кадровой политики, в который входит не только первичная разработка проекта, но и латентная оценка эффективности созданной системы, выявление факторов отклонений полученных результатов от планируемых изначально в проекте, что в результате приводит к корректировке проекта развития системы управления человеческими ресурсами в связи с изменяющимися целями и приоритетами развития компании.

Для оценки эффективности кадровой политики организации на уровне предпроектной подготовки целесообразно проведение экономической экспертизы, способствующей комплексной оценке преимуществ и недостатков существующей в организации кадровой политики с точки зрения экономи-

ческого, психологического, организационного и административно-правового подхода. Имеется в виду, что экспертиза должна иметь своей целью не только выявление недостатков действующей кадровой политики требованиям законодательства, но и на обнаружение резервов ее эффективизации (табл. 1).

Таблица 1

Содержание экономической экспертизы на этапе предпроектной подготовки построения кадровой политики

Раздел	Направления анализа
Начальный этап	Определение целей и задач работы
Общая характеристика предприятия Анализ его хозяйственной деятельности	Организационно-правовой статус предприятия, основные показатели функционирования предприятия, проблемы, оказывающие воздействие на результаты финансовой деятельности
Административно-правовая подсистема управления человеческими ресурсами	Нормативно-правовые акты, используемые при проведении экспертизы системы управления человеческими ресурсами. Внутренние документы организации, регламентирующие работу с кадрами, оценка уровня их соответствия действующему законодательству Система оформления найма, отбора, подбора, ротации и увольнения работников Система АСУ
Организационная подсистема управления человеческими ресурсами	Развитие организационной структуры, корпоративной культуры, система оплаты труда персонала, планирование и аттестация работы персонала, система организации и нормирования труда
Социально-психологическая подсистема управления человеческими ресурсами	Система найма, подбора, отбора и адаптации персонала, система развития персонала, эргономическая система
Работа службы управления человеческими ресурсами	Кадровая политика: – логичность, непротиворечивость кадровой политики существующим целям развития организации; – четкость, прозрачность и точность документального изложения правил, на основании которых осуществляется управления человеческими ресурсами
Заключительный этап	Рекомендации и мероприятия для трех уровней управления: – управленческий уровень (для руководителей низшего и среднего звена); – институциональный (для специалистов и руководителя службы управления персоналом); – высший уровень (для высшего руководства фирмы)

Эффективность прогнозирования и проектирования системы управления человеческими ресурсами на предприятии достигается тогда, когда после

осуществления проекта повышается эффективность использования кадровых ресурсов предприятия. Подобная оценка эффективности использования кадровых ресурсов в организации может быть проведена с помощью расчета показателя прибыли на одного работника предприятия (отношение прибыли к среднегодовой численности персонала). Предлагаемый авторами подход интересен тем, что позволяет учитывать взаимосвязь между факторами роста производительности труда и эффективностью использования кадровых ресурсов. Для этого необходимо изменение среднегодовой выработки продукции за счет каждого фактора (т.е. за счет количества отработанных дней одним сотрудником за год, среднечасовой выработки, средней продолжительности рабочего дня) умножить на достигнутый в следующем периоде (или плановый) уровень рентабельности продаж и удельный вес реализованной продукции в общем ее выпуске. При этом отрицательный результат влияния отдельных показателей можно анализировать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования кадровых ресурсов в организации. Авторский алгоритм связывания затрат для проектирования системы управления человеческими ресурсами основан на разграничении видов затрат на текущие по направлениям финансирования: материальные, организационно-технические, кадровые и информационные ресурсы управления. Для эффективного проектирования кадровой политики мы предлагаем придерживаться следующих принципов:

- контролировать проект на протяжении всего расчетного периода и изменять денежные потоки за каждый расчетный период;
- при анализе эффективности учитывать различные аспекты показателя времени, в том числе динамичность характеристик проекта и его экономической конъюнктуры, различия одновременных затрат и результатов;
- учитывать только будущие затраты и поступления;
- учитывать только существенные результаты проекта;
- определять наличие разных участников проекта, соответствие их интересов и различных оценок стоимости капитала, проявляющихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;
- на различных этапах и фазах осуществления проекта его эффективность устанавливать заново, с различной глубиной проработки;
- учитывать влияние инфляции, неясности и рисков, сопутствующих реализации проекта.

При прочих равных условиях результативность проектирования кадровой политики определяется степенью эффективности реализованного проекта системы управления человеческими ресурсами предприятия. Таким образом, чем результативнее работает кадровая политика на предприятии, тем более действенным можно признать процесс прогнозирования этой системы. С целью выражения особенностей процесса при прогнозировании системы управления человеческими ресурсами предложено систематизировать предприятия по трем основным категориям:

- новое предприятие – организовывается впервые, т.е. привлекаются новые основные фонды, кадры предприятия и т.п.;
- функционирующее предприятие;
- реорганизуемое предприятие, т.е. компания, находящаяся в процессе смены организационно-правовой формы, изменения профиля деятельности и т.п.

В соответствии с выбранной классификацией определены цели и задачи создания кадровой политики организации. Для организаций первого типа характерно особое внимание к самой структуре системы управления человеческими ресурсами. Задача проектирования заключается в формулировке целей организации и соответствия кадровой политики стратегии развития новой компании, формировании штата работников организации, образовании «команды» инициативных и творческих людей, способных скоординировать свои знания и умения в интересах компании. На этом этапе основополагающей целью КП выступает финансирование системы оплаты труда и результативная работа системы подбора персонала. Для организаций второго типа основная задача – это улучшение действующей системы управления человеческими ресурсами. Дальнейшее развитие производства основывается на развитии кадров, которое обеспечивает система постоянного образования работников и система стимулирования труда.

Предприятия в период реорганизации сочетают в себе цели проектирования и новых, и существующих организаций, поскольку после завершения реорганизации обычно возникает если не новая, то обновленная организация. Поэтому цель проектирования системы управления человеческими ресурсами для реорганизуемых предприятий – это формулирование целей образования и соответствия кадровой политики стратегии развития новой организации, повышение эффективности уже существующей системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, целесообразно разбить процесс проектирования на три фазы: предпроектная подготовка, проектирование и исполнение проекта. На каждом этапе в зависимости от формы предприятия будут свои цели и приоритеты проектирования. Предлагается следующий подход к оценке эффективности проектирования системы управления человеческими ресурсами в зависимости от формы предприятия:

- для новых предприятий необходимы существенные финансовые вложения на осуществление проекта и продолжительное время его реализации, а значит, сравнительно большой срок их окупаемости;
- для уже работающих предприятий возможно применение существующих материальных, денежных и трудовых ресурсов для реализации проекта, что уменьшает размеры финансовых вложений;
- для реорганизуемых предприятий целесообразно использование имеющихся материальных, денежных и трудовых ресурсов, а также привлечение сторонних вложений, что открывает новые финансовые возможности осуществления проектов.

Содержание этапов проектирования кадровой политики в зависимости от изложенной нами классификации типов предприятий визуализировано в табл. 2.

Основным условием эффективного существования любого предприятия выступает целостность системы управления человеческими ресурсами.

Таблица 2

Содержание этапов проектирования кадровой политики

Этап	Предприятие		
	Новое	Действующее	Реорганизуемое
I. Предпроектная подготовка	Формулировка целей организации и соответствия кадровой политики стратегии развития нового предприятия	Оценка эффективности действующей кадровой политики	Формулировка целей организации и соответствия кадровой политики стратегии развития нового предприятия. Оценка эффективности действующей кадровой политики
II. Проектирование	Разработка проекта создания комплексной кадровой политики. Расчет ожидаемого социально-экономического эффекта от осуществления проекта	Разработка проекта создания комплексной кадровой политики. Расчет ожидаемого социально-экономического эффекта от осуществления проекта	Разработка рекомендаций и мероприятий по гармонизации кадровой политики и проекта создания целостной службы управления человеческими ресурсами. Расчет ожидаемого социально-экономического эффекта от осуществления проекта
III. Реализация проекта	Внедрение проекта и расчет социально-экономического эффекта. Сравнение фактического и рассчитанного экономического эффекта. Раскрытие причин полученных отклонений. Внесение корректировок в начальный проект создания кадровой политики	Внедрение проекта и расчет социально-экономического эффекта. Сравнение фактического и рассчитанного экономического эффекта. Раскрытие причин полученных отклонений. Внесение корректировок в начальный проект создания кадровой политики	Внедрение проекта и расчет социально-экономического эффекта. Сравнение фактического и рассчитанного экономического эффекта. Раскрытие причин полученных отклонений. Внесение корректировок в начальный проект создания кадровой политики

Предприятие может усилить комплексность системы управления человеческими ресурсами за счет совершенствования взаимодействия институциональных единиц, а также путем изменения акцентов в управлении чело-

веческими ресурсами в зависимости от тех стратегических целей, которые ставит перед собой организация. Эта цель может быть достигнута с помощью проектирования кадровой политики.

#### **Список источников**

1. Вукович, Г.Г. Компаративистский анализ отечественного опыта формирования и использования управленческой информации в бухгалтерском учете [текст] / Г.Г. Вукович // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 2.

2. Вукович, Г.Г. Роль менеджмент-технологий в реструктуризации промышленных предприятий [текст] / Г.Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. – 2010. – № 4.

3. Лотова, Е.В. Оптимизация организационной структуры промышленного комплекса на основе развития стратегического менеджмента [текст] / Е.В. Лотова, Г.Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. – 2010. – № 3. – С. 48.

4. Строителева, Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста [текст] / Т.Г. Строителева // Управление персоналом. – 2008. – № 9.

---

## **IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES POLICY AS A BASIC OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT**

---

**Vukovich Galina Grigorievna,**

Dr. Sc. of Economics, Chief of the Chair of Applied economics and Human resource management, Kuban State University; gala5550@yandex.ru

**Stroiteleva Elena Viktorovna,**

Ph. D of Economics, Associate Professor of Taxes and Taxation department, Altai State University; stroiteleva\_tg@mail.ru

The dialectics of competitiveness of the enterprise and its personnel policy is considered. It is proved that as the purpose of effective personnel management formation at the enterprise of the relevant service which along with top management realizes the personnel policy focused on purposes of this enterprise and priority tasks of use of shots for ensuring growth of competitiveness acts.

**Keywords:** personnel management, recruitment policy, human resources management, human resource planning.