DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-11.14>

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВНОЕ СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS PRIMARY MEAN OF IMPLEMENTATION
OF PERSONNEL POLICIES

Рыбкина М.В., Короткова М.В., доценты
Rybkina M.V., Korotkova M.V., Associate Professors

Никитина С.О., ассистент
Nikitina S.O., Assistant

Черных А.В., доцент
Schernykh A.V., Associate Professor

ФГБОУ ВО «УлГПУ имени И.Н. Ульянова», Ульяновск, Россия
Ulyanovsk State Pedagogical University named after I.N. Ulyanov, Ulyanovsk, Russia
E-mail: kafekonon_ulgpu@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы вопросы и основные положения управления персоналом как неотъемлемого средства реализации кадровой политики и управления человеческими ресурсами. Кадровая политика рассматривается как четко отлаженный механизм, как социальное явление, которое отражает общие и стратегически важные направления деятельности субъекта управления по формированию, развитию и грамотному использованию трудового потенциала предприятия.

ABSTRACT

The article analyzes the issues and basic provisions of human resource management as an essential means of implementing personnel policy and human resource management. Personnel policy is considered as a well-established mechanism, as a social phenomenon, which reflects general and strategic activities of the subject of management on the formation, development and proper use of labor potential of the enterprise.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, персонал, кадровая политика, организационная культура, совершенствование, конкурентоспособность.

KEY WORDS

Management, personnel, personnel policies, organizational culture, improvement, competitiveness.

В данное время на многих предприятиях кадровой политике не уделяется достаточное внимание; она становится пассивной, реактивной, в ее основе отсутствует кадровая стратегия.

Особое значение в борьбе за повышение конкурентоспособности организации на рынке имеет система координирования персонала, реализующаяся в кадровых технологиях, так как в условиях рыночной экономики быстро трансформируются потребительские предпочтения, уравнивается стоимость, ассортимент товаров и их качество. Основой конкурентоспособной организации является ее возможность адекватно реагировать на изменения внешней среды, вовремя предполагать эти реформы и создавать конкурентоспособную и актуальную продукцию. В связи с этим предприятию необходимо осваивать новые технологии, что невозможно без улучшения качества человеческих ресурсов, без совершенствования кадровой политики. К сожалению, многие отечественные кадровые службы пока еще только овладевают технологиями кадрового менеджмента [3]. В современной экономике кадровая

политика предприятия должна быть ориентирована в первую очередь на развитие человеческого капитала.

Человеческий капитал является одним из наиболее важных факторов долгосрочного экономического роста[19].

Любая кадровая политика направлена на то, чтобы повысить полезную отдачу от применения трудовых ресурсов. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства [6].

Необходимость реализации активной и целенаправленной кадровой политики была в совершенстве освоена в странах с рыночной экономикой в связи со становлением системного менеджмента, что, собственно, и повлекло за собой возникновение принципиально новой модели кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами, в свою очередь, развило и обогатило систему стратегического менеджмента. Задача управления человеческими ресурсами поставлена перед высшими должностными лицами организации.

Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед организациями [17]. И с этой точки зрения термин «политика» представляется более широким, чем термин «управление» [9]. В социологическом плане политика обозначается через всевозможные общественные явления: экономику, мораль, социальные группы, право, религию и др. Так, по словам О. Шпенглера, «политика в высшем смысле есть жизнь, а жизнь есть политика» [20]. В общем виде кадровую политику определяют как тактику использования различных ресурсов организации для достижения организационных целей. Институциональная трактовка понятия политика соотносится с понятием и содержанием кадровой политики [6].

Цель кадровой политики – обеспечение максимального соответствия процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствии с требованиями самой организации, нуждами действующего законодательства и состоянием на данный момент рынка труда [1]. Средством реализации кадровой политики является управление персоналом.

Формирование кадровой политики во многом зависит от эффективности управления на уровне регионов, развития региональных экономических кластеров, в чем на сегодняшний день заинтересованы все субъекты хозяйствования от государственного до частнокорпоративного [8]. Благоприятная кадровая политика, прежде всего, возникает благодаря систематическому учету и анализу влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям. Более широкое значение кадровой политики с методологической стороны этого определения раскрывается в работах А. Я. Кибанова и В. Р. Веснина. Так, А. Я. Кибанов и соавторы определяют кадровую политику как систему фактов, мнений, правил, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленную на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой жизни [5].

Кадровая политика организации существует вне зависимости от того, насколько она осознанно и целенаправленно сформирована и реализуется руководством. Кадровая политика это та «особая зона» для персонала, которая относится к групповым целям и ценностям; она не оставляет в стороне никого из участников коллектива[13]. Если ее улучшением не занимается руководитель, то часто ее правила и приоритеты создают сотрудники в определенных лозунгах, ценностях, планах и т.д.[4].

Сложность и многогранность управления персоналом предполагает большое разнообразие направлений в данной проблеме. Кадровая политика входит в состав других видов политики предприятия и может быть проанализирована в различных

аспектах[2]. Прежде всего, это технико-технологический аспект, предполагающий необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем технологий, производственных условий и др. Организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава трудящихся, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. д. Правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения условий трудового законодательства в работе с персоналом. Социально-психологический аспект дает возможность отразить проблемы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы. И наконец, педагогический аспект касается вопросов, связанных с воспитанием персонала.

Управление персоналом предприятия – целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления [14].

Управление персоналом является многогранным и исключительно сложным процессом, имеющим необычные закономерности и особенности, знание которых необходимо руководителям и специалистам современного производства[10].

Кадровая политика является неотделимой частью стратегии развития предприятия, занимая особое положение в системе управления персоналом, предопределяемое спецификой человеческого фактора. Увеличение роли последнего в развитии производства в актуальных на данный момент условиях поднимает на качественно новый уровень проблему формирования кадровой политики. Необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. В узком смысле это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [3].

Кадровая политика – это система взглядов, требований, норм, принципов и ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом [13]. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий деятельности коллектива [16]. Генеральное направление кадровой работы – это создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [11]. Основные направления кадровой политики организации представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные направления кадровой политики организации

Элементы кадровой политики	Направление кадровой политики и его содержание
Политика в области управления составом персонала	Планирование, подбор, отбор, найм, расстановка, высвобождение персонала. Определяются: основные характеристики персонала, необходимые для выполнения стратегических целей организации. Основные подходы к планированию персонала; принципы привлечения, расстановки и высвобождения персонала; принципы и критерии оценки при отборе, зачислении в кадровый резерв, продвижении.
Политика в области развития персонала	Развитие персонала. Формулируются: основные требования к системе обучения персонала, приоритетные направления обучения для различных категорий персонала; подходы в планировании карьеры; работы с кадровым резервом.
Политика в области мотивации и оценка персонала	Мотивация и оценка персонала. Определяются: цели и основные направления материальной мотивации (базовая и переменная часть вознаграждения, надбавки, возможность участия в прибыли и т. д.); нематериальной мотивации; социальной защиты персонала; принципы и критерии оценки, влияющие на размер вознаграждения.
Политика в области организационной культуры и социально-трудовых отношений	Организационная культура, социально-психологический климат и социально-трудовые отношения. Формулируются: основные стандарты и ценности организационной и корпоративной культуры, направление развития; способы диагностики и разрешение конфликтов; подходы к созданию условий труда.

Несмотря на то, что в настоящее время разрабатываются новые направления кадровой политики, направленные на организацию социального управления, социальная неграмотность отечественных кадров и руководителей заметно уменьшает эффект от данных преобразований [14].

Кадровая политика должна расширять возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем. Основные характеристики кадровой политики организации: связь со стратегией развития организации, ориентация на долгосрочное планирование, значимость роли персонала, философия в отношении работников, система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом, таких как оценка трудовой деятельности персонала [12].

Оценка трудовой деятельности персонала – это процесс определения вклада работников в достижение целей организации, обеспечивающие получение информации для принятия решений и проведение корректировок по оптимизации функционирования трудового коллектива [14].

Планирование в кадровой работе является составной частью управления предприятием в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней [15]. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых сегодня действуют предприятия. Реализуется кадровая политика в управлении персоналом – это сложная и комплексная работа, которая направлена на рациональное распоряжение способностями и возможностями человека на предприятии. Существует потребность в создании теоретических баз и стратегий развития, рационального включения и востребованности самого ценного капитала общества – человеческого ресурса, его профессионального опыта и знаний. Особой задачей кадровой политики является подготовка ответов на все вопросы работников, связанные с управлением персоналом организации. Важно учитывать, что включение работников в процесс формирования кадровой политики на этапе постановки целей и задач – один из ключевых факторов успеха [7].

Таблица 2 – Основные составляющие диагностики организационной культуры в организации

Задачи	Содержание
Отношение сотрудников к организации	Представление сотрудников о достоинствах и недостатках организации. Их желание изменить что-либо в деятельности организации и отношение к возможности изменений; степень культурной интеграции обязательства организации перед сотрудниками – декларируемые обязательства и их реальное выполнение
Корпоративные ценности и этические принципы	Миссия организации, ее цели и задачи; понимание сотрудниками стратегических целей и задач организации, ценности руководства и ценности сотрудников; соотношение личных ценностей с ценностями организации; решение спорных этических вопросов в организации
Выполнение работ в организации	Планирование, проявление инициативы, постановка задач, делегирование ответственности, факторы, влияющие на развитие карьеры, стиль руководства, изменения, обратная связь, контроль над выполнением поставленных задач, отношение к конфликтам, мотивация сотрудников
Принципы делового взаимодействия. Основные составляющие диагностики организационной культуры	Средства и способы передачи информации, скорость, направленность, организация процесса передачи информации; проведение собраний и совещаний
Межличностное общение	Поведение, которое поощряется в организации; психологические качества, которые, по мнению сотрудников, необходимы для работы в организации; группы с устоявшимися предпочтениями и общими интересами; влияние социально-психологического климата в коллективе на развитие организации.

Задачи кадровой политики должны постоянно находиться в поле зрения на всех основных этапах деятельности руководства в данной сфере – от поиска и отбора персонала до формирования организационной культуры.

В организациях для эффективного управления персоналом следует уделять особое внимание организационной культуре. Для этого необходимо проводить ее диагностику.

Основной задачей диагностики или мониторинга организационной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач деятельности, а также в сфере стратегических задач. Диагностика организационной культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре. Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры представлен на рис.1.

Рисунок 1 – Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры

Итоги диагностики организационной программы могут стать основой для принятия управленческих решений в области организационного роста. Зная характерные черты организационной культуры, руководство сможет определить степень соответствия существующей культуры задачам развития организации. Также сможет понять с какими несоответствиями со стороны персонала можно столкнуться в процессе осуществления необходимых изменений в деятельности организации.

Диагностика организационной культуры необходима для того, чтобы выявить недостатки существующей организационной культуры, которые сдерживают развитие организации, и те моменты, которые способствуют ее прогрессу. Направления программы развития персонала организации показаны на рис. 2.

Согласно продемонстрированной на рис. 2 схеме, план развития персонала имеет три основных цели: основные направления развития персонала; основные направления развития административно-управленческого персонала; основные направления развития руководителей высшего звена.

Программа развития сотрудников, как одна из главных частей программы работы с персоналом, положительно воздействует на профессиональный потенциал работников, их мотивацию к эффективному труду и способствует осуществлению планов предприятия.

Для стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. Оно

базируется на плане человеческих ресурсов, который составляется обычно на 3–5 лет. В соответствии с планируемыми темпами развития производства и прогнозами состояния рынка рабочей силы, компании следует просчитать численность и структуру штата в будущем [18].

Рисунок 2 – Направления программы развития персонала организации

В целях увеличения и углубления технических, экономических, правовых, социально-психологических, экологических знаний проводится профессиональная подготовка работников. Профессиональное обучение в системе повышения квалификации и переподготовки носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности.

Как известно, результативность предприятия во многом зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что оказывает влияние на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, применение материально-технических средств. То или иное использование работников прямым образом связано с колебаниями показателя производительности труда. Подъем данного показателя является наиважнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода [5].

План развития персонала осуществляется на основе принципов взаимодействия, партнерства, объективности и мотивации к труду. Основными направлениями деятельности предприятий является: улучшение структуры предприятия, реформы системы компенсации и мотивации, ориентации на продажи, совершенствование системы целеполагания и составления плана работ, оценка и развитие работников, улучшение корпоративной и организационной культуры и системы социальных связей.

Профессионалы по управлению считают, что знания о человеке должны составлять до 80 % всех знаний успешного бизнесмена и менеджера [17].

Следовательно, в организации эффективная кадровая политика не может существовать без учета и согласования интересов обеих сторон трудовых отношений – работодателей и работников. Эта политика должна быть направлена на развитие таких качеств, как профессионализм и самосовершенствование, принадлежность к организации и высокая результативность. Только в данном случае кадровая политика будет направлена на экономическое развитие организации и рост ее конкурентоспособности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
2. Волгина, О. С. Совершенствование кадровой политики коммерческого предприятия // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 639–642.
3. Гелета, И. В. Управление персоналом и регулирование рынка труда организации / И. В. Гелета, Е. С. Калинская // Экономика: теория и практика. – 2007. – № 1(13). – С. 54–58.
4. Дикусарова, М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] / М. Ю. Дикусарова, М. В. Жилина, И. В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2013. – С. 99–101.
5. Кибанов, А. В. Разработка кадровой политики организации / А. В. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 1. – С.23–25.
6. Кибанов А.В. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] / А.В. Кибанов, М.А.Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - № 10 октябрь. – С.12-15.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М., 2012.
8. Ковалев, С. В. Управление качеством работы персонала: учебно-методическое пособие / С. В. Ковалев. – М., 2009.
9. Короткова, М. В. Направления повышения эффективности форм и методов регулирования деятельности экономических кластеров: региональный аспект и управленческие решения / М. В. Короткова, С. О. Никитина, Е. Е. Черкас // Наука и бизнес : пути развития. – 2015. – №4. – С.100–104.
10. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации / Н. М. Кузьмина. – М., 2012.
11. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В. М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2013. – 120 с.
12. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник / Ю. Г. Одегов. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
13. Ожегов, С. И. Словарь русского языка: ок. 57 000 слов / С. И. Ожегов ; под ред. докт. филол. наук, проф. Н. Ю. Шведовой. – 14-е изд. стереотип. – М.: Рус. Яз., 1983. – 816 с.
14. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А. Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496–499.
15. Тебекин, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2012. – 624 с.
16. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова и Л. В. Ивановской. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 352 с.
17. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / В. В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 680 с.
18. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом организации / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2009. – С.21.
19. Gauri Kartini Shastri. Human Capital Response to Globalization: Education and Information Technology in India / Gauri Kartini Shastri // Journal of Human Resources. – 2012. – Vol. 47, № 2. – P. 287–330. – doi: 10.3368/jhr.47.2.287.
20. Schpengler, O. Der Untergang des Abencislanca / O. Schpengler. – Bol.2. – 417 s.