



## **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С УЧЕТОМ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЕГО КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**В. В. Горощенко**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*

*58, ул. Артема, г. Донецк, ДНР, 83001.*

*E-mail: victoria.goroshenko@yandex.ru*

*Получена 16 апреля 2018; принята 25 мая 2018.*

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия «кадровая политика», указаны принципы, с учетом которых она должна осуществляться на предприятии, такие как: совмещение индивидуальных целей работников с общими целями предприятия; обеспечение соответствия поставленных заданий перед отдельным сотрудником его возможностям и способностям; учет личных качеств и профессиональных навыков сотрудника при выполнении поставленных заданий, а также его постоянного саморазвития; наличие критериев оценки результатов работы персонала и применения различных стимулов и мотивов в политике оплаты труда работников предприятия. Представлен механизм управления предприятием с учетом направлений совершенствования кадровой политики, при этом каждый его составной элемент оказывается под влиянием факторов внешней среды, таких как конъюнктура рынка, состояние экономики, нормативно-правовое законодательство и пр., которые отражаются на принятии управленческих решений не только касательно персонала, но и предприятия в целом. Установлено, что реализация указанных направлений совершенствования кадровой политики в общем механизме управления предприятием позволит более оптимально распределять затраты на содержание персонала, повысит мотивацию сотрудников к более полной отдаче в работе и обеспечить бесперебойную работу, что в свою очередь отразится на росте не только экономической, но и социальной эффективности деятельности.

**Ключевые слова:** кадровая политика, управление, предприятие, инновационное развитие, механизм, принципы.

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З УРАХУВАННЯМ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

**В. В. Горощенко**

*ДОНУ ВПО «Донецький національний технічний університет»,*

*58, вул. Артема, м. Донецьк, ДНР, 83001.*

*E-mail: victoria.goroshenko@yandex.ru*

*Отримана 16 квітня 2018; прийнята 25 травня 2018.*

**Анотація.** У статті розглянуто сутність поняття «кадрова політика», вказані принципи, з урахуванням яких вона повинна здійснюватися на підприємстві, такі як: поєднання індивідуальних цілей працівників з загальними цілями підприємства; забезпечення відповідності поставлених завдань перед окремим співробітником його можливостям і здібностям; облік особистих якостей і професійних навичок співробітника при виконанні поставлених завдань, а також його постійного саморозвитку; наявність критеріїв оцінки результатів роботи персоналу і застосування різних стимулів і мотивів в політиці оплати праці працівників підприємства. Представлений механізм управління підприємством з урахуванням напрямків вдосконалення кадрової політики, при цьому кожен його складовий елемент виявляється під впливом факторів зовнішнього середовища, таких як кон'юнктура ринку, стан економіки, нормативно-правове законодавство та ін. Які відображаються на прийнятті управлінських рішень не

тільки щодо персоналу, а й підприємства в цілому. Встановлено, що реалізація зазначених напрямів удосконалення кадрової політики в загальному механізмі управління підприємством дозволить більш оптимально розподіляти витрати на утримання персоналу, підвищити мотивацію співробітників до більш повної віддачі в роботі і забезпечити безперебійну роботу, що в свою чергу відіб'ється на зростанні не тільки економічної, але і соціальної ефективності діяльності.

**Ключові слова:** кадрова політика, управління, підприємство, інноваційний розвиток, механізм, принципи.

## THE MECHANISM OF MANAGING THE ENTERPRISE WITH THE ACCOUNT OF DIRECTIONS OF IMPROVING ITS HUMAN RESOURCES POLICY

**Victoria Goroshchenko**

*Donetsk National Technical University,*

*58, Artema Str., Donetsk, DPR, 83001.*

*E-mail: victoria.goroshchenko@yandex.ru*

*Received 16 April 2018; accepted 25 May 2018.*

**Abstract.** The essence of the concept «personnel policy» is considered in the article, principles are specified, taking into account which it should be implemented at the enterprise, such as: combining individual goals of employees with the general objectives of the enterprise; Ensuring that the assigned tasks are assigned to an individual employee in terms of their capabilities and abilities; accounting for the personal qualities and professional skills of the employee in the performance of assigned tasks, as well as his constant self-development; availability of criteria for assessing the performance of staff and the application of various incentives and motives in the payment policy of employees of the enterprise. The mechanism of enterprise management is considered taking into account the directions of improving the personnel policy, and each of its component elements is influenced by environmental factors such as market conditions, the state of the economy, regulatory legislation, etc., which affect the adoption of managerial decisions not only for personnel, but also the enterprise as a whole. It is established that the implementation of these areas of improvement of personnel policy in the general mechanism of enterprise management will allow more optimally to distribute costs for staff maintenance, increase staff motivation for more complete return to work and ensure uninterrupted work, which in turn will affect not only economic growth but also social performance.

**Keywords:** personnel policy, management, enterprise, innovative development, mechanism, principles.

### Введение

В условиях инновационно направленной экономической политики государства огромную роль играют высококвалифицированные кадры и потребность в них постоянно будет расти, что обуславливает необходимость разработки новой концепции подготовки специалистов и развития человеческого капитала [1, с. 33].

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ, движением к здоровой конкуренции и инновационному развитию, заставляют организации уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, ориентированной

на развитие человеческих ресурсов, которые активизирует все остальные ресурсы предприятия.

Изучению вопросов, посвященных кадровой политике предприятия, уделялось внимание в работах В. Половинко, А. Демина, А. Пригожина, Н. Кузьминой, Е. Хибовской, В. Янковской, Н. Чижовой, В. Жильченковой, О. Демчука, Ю. Гончарова и др., где основное внимание было направлено на улучшение отдельных направлений кадровой политики, однако целостного механизма управления предприятием с учетом направлений улучшений политики в области персонала предприятия не сформировано.

### Цель статьи

Углубить научно-методический подход к формированию механизма управления предприятием с учетом преобразований, нацеленных на повышение качества его кадровой политики и в частности управления персоналом.

### Результаты исследования

Кадровая политика является тем инструментом, который регулируя взаимодействие и взаимоотношения между сотрудниками, выступает в качестве базиса общего успеха деятельности предприятия и возможности повысить свои рыночные позиции по сравнению с конкурентами, поэтому руководство предприятия должно направлять все усилия на создание и поддержание этого.

В противном случае это отрицательно сказывается на общей морально-психологической атмосфере в коллективе, вызывая тем самым низкую производительность труда, отсутствие сплоченности, невыполнение поставленных руководством заданий и прочие негативные явления.

Поэтому процесс совершенствования политики в сфере управления персоналом на предприятии должен предполагать возможность:

- взаимодействия с общей стратегией развития предприятия;
- корректировки под условия внешней среды;
- использования, прежде всего, имеющихся финансовых ресурсов;
- заниматься кадровыми вопросами как всего предприятия в целом, так и решением задач в конкретном структурном подразделении;
- определения целей, направлений и мероприятий с условием подбора необходимых для этого средств, методов, приоритетов и т. д.

То есть должен быть ориентирован на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Несмотря на то, что в последнее время разрабатываются новые направления кадровой политики, ориентирующиеся в сторону социального управления персоналом, социальная некомпетентность отечественных кадров и руководителей не способствует активизации данных преобразований.

В экономической литературе существует много различных мнений относительно сущнос-

ти понятия «кадровая политика», однако все они сходятся к тому, что это определенная система с различными составными элементами.

Так, например, Н. Кузьмина выделяет в качестве элементов кадровой политики цели, принципы, методы и критерии работы с кадрами [2]; Е. Хибовская добавляет к ним еще и формы уточняя, что касается это всего коллектива сотрудников, которым осуществляется управление [3, с. 101].

А. Зеленцов элементами системы считает совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ [4, с. 8], тогда как А. Никиенко – совокупность принципов, на которые ориентируется руководитель при принятии и решений непосредственно или косвенно касающихся социально-трудовых отношений [5, с. 93].

Более правильный подход к кадровой политике по нашему мнению отражен в работе Н. Глухенькой, где отмечается необходимость проведения кадровой политики с помощью комплекса целенаправленных мер по учету качеств, способностей и профессиональных навыков каждого отдельного сотрудника предприятия для реализации и достижения конечных задач управления его персоналом [6, с. 216].

Возможно выразить кадровую политику как в устной, так и письменной форме, при этом считается, что последнее является более приемлемым, поскольку позволяет четко и наглядно представить взгляды руководства предприятия относительно персонала; активизировать взаимодействие структурных подразделений; сформировать единый подход к процессу принятия управленческих решений; информировать сотрудников о правилах внутренних взаимоотношений; улучшить социальный климат и пр.

Основная цель кадровой политики предприятия выражается в обеспечении слаженности процессов комплектования и развития персонала на основе учета личных мотивов каждого сотрудника и потребностей самого предприятия в условиях действующей нормативно-правовой базы и уровня развития рынка труда. При этом все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели.

Необходимым условием современного комплектования предприятия кадровым составом и реализации перспективной политики в области персонала выступает кадровое планирование, которое представляет собой систематический, интегрированный и методический процесс определяющий человеческий капитал, необходимый для удовлетворения организационных целей на основе выявления числа и навыков работников, а также места и времени, когда они будут необходимы [7, с. 50].

Кадровое планирование должно подразумевать под собой наличие обратной связи, так как если запланированные действия не могут быть выполнены, то может возникнуть необходимость пересмотра задач организации с целью их выполнения имеющимися человеческими ресурсами [8, с. 557].

Применение на предприятии кадрового планирования имеет большое значение поскольку позволит ему:

- быть более подготовленным к резким изменениям внешнего окружения и преодоления их последствий;
- на основе выявления будущих потребностей в персонале избежать как избытка, так и дефицита работников;
- более полно анализировать политику в области управления персоналом и формировать мероприятия по ее улучшению;
- улучшить координацию работы сотрудников повышая тем самым эффективность их работы.

Поэтому формируемый механизм управления предприятием с учетом внедрения мероприятий, направленных на улучшение кадровой политики должен предполагать эффективную политику формирования, подготовки, переподготовки, повышения квалификации и использования персонала, что в целом отразится на улучшении качества управления и повышении эффективности работы предприятия в перспективе.

При этом необходимо придерживаться основных принципов кадровой политики, а именно [9, с. 180]:

- совмещения индивидуальных целей работников с общими целями предприятия;
- обеспечения соответствия поставленных заданий перед отдельным сотрудником его возможностям и способностям;

- учета личных качеств и профессиональных навыков сотрудника при выполнении поставленных заданий, а также его постоянного саморазвития как во внутреннем мире, так и деловой карьере;
- наличия критериев оценки результатов работы персонала;
- применения различных стимулов и мотивов в политике оплаты труда работников предприятия.

На основании вышеизложенного механизм управления предприятием, направленный на улучшение ситуации в области управления персоналом и повышения уровня кадрового планирования представлен на рис. 1.

Необходимо отметить, что каждый составной элемент механизма оказывается под влиянием факторов внешней среды, таких как конъюнктура рынка, состояние экономики, нормативно-правовое-законодательство и пр., которые отражаются на принятии управленческих решений не только касательно персонала, но и предприятия в целом.

Любое предприятия должно определиться с миссией и стратегией своего развития, которые в свою очередь отразятся на кратко и долгосрочных целях работы.

При этом стоящие перед организацией цели должны быть конкретными поддаваться измерению; иметь конкретные пределы прогнозирования; быть достижимыми и не могут препятствовать реализации других целей.

Стратегия развития предприятия – это путь достижения поставленных целей и реализации задач. Разработка стратегии, прежде всего, необходима для адаптации бизнеса к меняющимся условиям внешней и внутренней среды, в который реализует свою деятельность предприятие.

Важным моментом выступает учет корпоративной культуры, которая занимает особое место в функционировании организации, поскольку позволяет формировать правильный дух и морально-психологический климат в коллективе сотрудников, что в значительной степени отражается на эффективности и производительности их работы в целом.

Также элементами механизма являются:

- обеспечение производственного процесса всеми необходимыми ресурсами для осуществления операционной деятельности;

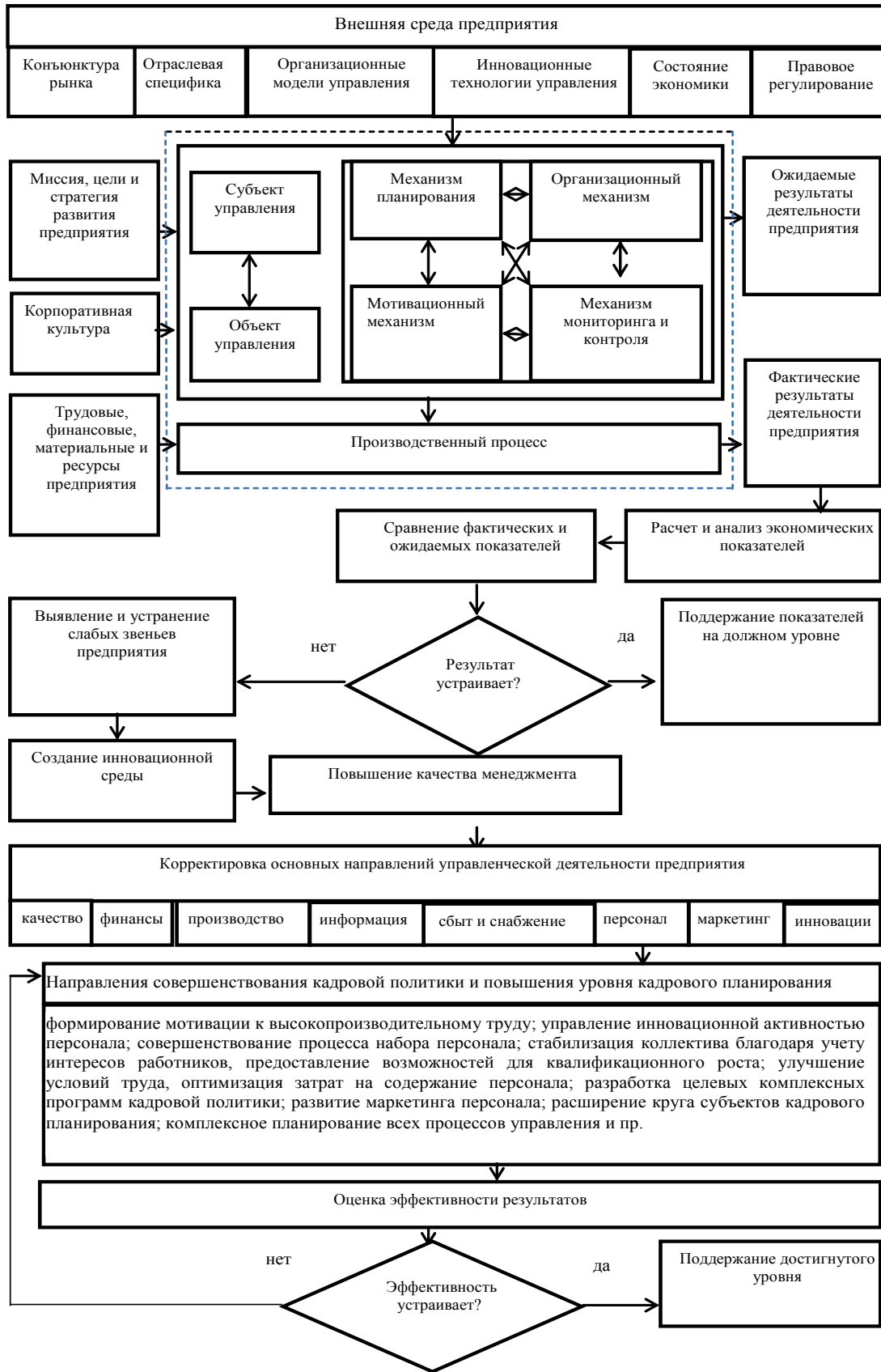


Рис 1. Механизм управления предприятием с учетом совершенствования направлений кадровой политики.

- непосредственно производственный процесс на предприятии;
- расчет финансово-экономических показателей деятельности сравнение запланированных и фактических данных;
- разработка рекомендаций по решению проблем в случае не достижения поставленных показателей и повышения качества менеджмента предприятия на основе корректировки основных направлений его управленческой деятельности.

В целом можно выделить ряд непосредственных мероприятий, которые будут способствовать улучшению политики в области управления персоналом организации, а именно:

- формирование у сотрудников мотивационных стимулов к высоко производительному труду;
- активизация инновационной активности персонала и его трудовой активности;
- формирование положительного морального климата и повышение корпоративного духа коллектива благодаря учету интересов сотрудников;
- улучшение условий трудовой деятельности и адаптации работников;
- оптимизация затрат на содержание персонала;
- усиление системности в подборе кадров начиная от найма работника до его увольнения;
- разработка программ социального развития персонала и создание благоприятных условий для его переобучения и повышения квалификации;
- улучшение процедуры обсуждения, назначения, введения в должность и деловой карьеры сотрудника;
- долгосрочное планирование кадровой политики, предполагающее составление плана человеческих ресурсов на 3–5 лет после просчета численности структуры штата в соответствии с планируемыми темпами развития производства и прогнозами состояния рынка рабочей силы;
- усовершенствование системы материального и нематериального стимулирования труда специалистов с целью их закрепления на предприятии;
- разработку единых принципов стратегического управления и развития персонала, а также учет кадровой работы на всех уровнях;
- обновление нормативной базы по труду и разработка социальных нормативов предприятия;
- обеспечение сбалансированности кадрового планирования с другими сферами планирования: финансовым и производственным планами, планом инвестиций, НИОКР, планом по сбыту и др.;
- развитие маркетинга персонала для своевременного и полного обеспечения предприятий кадрами необходимой квалификации;
- расширение круга субъектов кадрового планирования, например вовлечение линейных руководителей и рабочих, общественных организаций в процесс планирования персонала;
- формирование информационной базы для мониторинга изменений внутренней и внешней среды предприятия;
- применение кадрового аудита для выявления эффективности работы кадрового состава и применяемого инструментария кадрового управления [10, с. 134];
- создание кадрового резерва, для поддержания баланса рабочей силы в организации и периодическое проведение работниками службы персонала анализа содержания работы, мониторинг персонала для выявления текущей ситуации, которая и является базой для кадрового планирования [11, с. 77].

Безусловно самые действенные способы улучшения кадровой политики предполагают необходимость значительных финансовых затрат и определенного адаптационного периода, поскольку не все люди сразу же принимают различные изменения и новшества. Но если совершенствовать систему управления грамотно и постепенно, то каждый член коллектива со временем начинает осознавать, что внедряемые инновации проводились для их блага и не ради ущемления прав рядовых сотрудников.

### Выводы

Реализация указанных направлений совершенствования кадровой политики повышения уровня кадрового планирования в общем механизме управления предприятием позволит более оптимально распределять затраты на содержание персонала, повысить мотивацию сотрудников к более полной отдаче в работе и обеспечить бесперебойную работу, что в свою очередь позволит повысить не только экономическую, но и социальную эффективность деятельности.

## Литература

1. Федонина, О. В. Состояние человеческого капитала (капитал здоровья) как фактор инновационного развития территории [Текст] / О. В. Федонина // Общество: политика, экономика, право. 2015. – № 1. – С. 33–35.
2. Кузьмина, Н. М. Кадровая политика корпорации: монография [Текст] / Н. М. Кузьмина. – Москва: Экономика и финансы, 2002. – С.168
3. Хибовская, Е. А. О чем может сказать кадровая политика организации [Текст] / Е. А. Хибовская // Управление персоналом. – 2012. – № 10–11. – С. 100–108.
4. Зеленцов, А. Б. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций [Текст] : автореф. на соиск. науч. степ. канд. экон. наук. – Москва, 2016. – 20 с.
5. Никиенко, А. Кадровая политика «Системы» [Текст] / А. Никиенко // Служба кадров. – 2008. – №4. – С. 93–97.
6. Глухенькая, Н. М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ [Текст] / Н. М. Глухенькая // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216–219.
7. Береснева, К. В. Компоненты кадровой политики промышленного предприятия / К. В. Береснева, А. Ч. Ионов, В. Н. Островская // Казанский экономический вестник. – 2014. – №3(11). – С. 49–53.
8. Зенина, Е. А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования [Текст] / Е. А. Зенина // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 557–558.
9. Севастьянов, Р. В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення [Текст] / Р. В. Севастьянов, С. А. Ткаченко // Економічний Вісник Запорізької інженерної академії. – 2013. № 3. – С. 177–187.
10. Хасано, И. И. Совершенствование кадрового планирования в организации [Текст] / И. И. Хасанов // Символ науки. – 2015. – № 4. – С.133–135.
11. Дулина, Л. М. Кадровое планирование на предприятии [Текст] / Л. М. Дулина, Е. А. Жантлissova // Наука и производство Урала. –2016. – Вып. 12. – С. 76–78.

## References

1. Fedonina, O. V. Sate of human capital (health capital) as a factor of innovative development of the territory [Text] / O. V. Fedonina // Society: politics, Economics, law. 2015. No. 1. P. 33–35.
2. Kuzmina, N. M. Personnel policy of the Corporation: monograph [Text] / N. M. Kuzmin. – Moscow: Economics and Finance, 2002. – 168 pp.
3. Khibovskaya, E. A. What the personnel policy of the organization can say [Text] / E. A. Khibovskaya // personnel Management. 2012. No. 10-11. P. 100–108.
4. Zelentsov, A. B. formation and implementation of personnel policy in the system of social and labor relations of industrial organizations [Text] / author. on competition of a scientific degree. science. tap dance. kand. Ekon. sciences'. – Moscow, 2016. – 20 p.
5. Nikienko, A. Personnel policy «System» [Text] / A. Nikienko // personnel Service. 2008. No. 4. P. 93–97.
6. Deaf, N. M. Classification of research methods of personnel management systems on the example of theses [Text] / N. M. deaf // Scientific opinion. 2013. No. 8. P. 216–219.
7. Beresneva, K. V. components of personnel policy of industrial enterprise [Text] / K. V. Beresneva, A. CH. Ionov, V. N. Ostrovskaya // Kazan economic Bulletin. 2014. №3(11). P. 49–53.
8. Zenina, E. A. Personnel planning of the organization: necessity, development trends, ways of improvement [Text] / E. A. Zenina // Young scientist. 2016. No. 9. P. 557–558.
9. Sevastyanov, R. V. Staffing is pdprimstvo napryamy, vdoskonalennya [Text] / R. V. Sevastyanov, S. A. Tkachenko / Economic Herald of Zaporzhia ngenera Academ. 2013. P. 177–187.
10. Hasano, I. I. Improvement of personnel planning in the organization [Text] / I. I. Khasanov // Symbol of science. 2015. No. 4. P. 133–135.
11. Doolin, L. M. workforce planning at the enterprise [Text] / L. M. Doolin, E. A. Antosova // Science and production of the Urals. 2016. Issue.12. P. 76–78.

**Горощенко Викторія Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Научные интересы: решение экономических проблем транспортной отрасли.

**Горощенко Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління бізнесом і персоналом ДОУ ВПО «Донецький національний технічний університет». Наукові інтереси: вирішення економічних проблем транспортної галузі.

**Goroshchenko Victoria** – Ph.D. (Economic Sciences), Associate Professor, Business and Human Resources Management Department, Donetsk National Technical University. Scientific interests: solution of economic problems of the transport industry.