



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А. А. Сухина¹, Е. В. Балабенко², Е. В. Зоран³

ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,
2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.

E-mail: ¹ a.suhina@list.ru, ² balabenko_e@mail.ru, ³ lenochka1993k@gmail.com

Получена 15 мая 2019; принята 24 мая 2019.

Аннотация. В статье рассмотрены основные теоретические аспекты кадрового обеспечения современной организации, его виды и компоненты, рассмотрена зависимость понятий «кадровая политика» и «кадровое обеспечение». Авторами статьи произведен анализ основных факторов, имеющих влияние на кадровое обеспечение современных предприятий Донецкой Народной Республики на трех уровнях – государственном, управленческом и производственном. Также в статье рассмотрены подходы к управлению трудовыми ресурсами на предприятиях, оценена их эффективность и влияние на кадровое обеспечение. Для совершенствования кадрового обеспечения современного предприятия определены основные направления, заключающиеся в реорганизации корпоративной культуры, стратегии управления предприятием и замене экономического подхода к управлению человеческими ресурсами на гуманистический.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровое обеспечение, управление персоналом, корпоративная культура, подходы к управлению, трудовые ресурсы.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

О. О. Сухина¹, О. В. Балабенко², О. В. Зоран³

ДОНУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,
2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.

E-mail: ¹ a.suhina@list.ru, ² balabenko_e@mail.ru, ³ lenochka1993k@gmail.com

Отримана 15 травня 2019; прийнята 24 травня 2019.

Анотація. У статті розглянуто основні теоретичні аспекти кадрового забезпечення сучасної організації, його види та функції, розглянуто залежність понять «кадрова політика» та «кадрове забезпечення». Авторами статті проведено аналіз основних факторів, що мають вплив на кадрове забезпечення сучасних підприємств Донецької Народної Республіки на трьох рівнях – державному, управлінському та виробничому. Також у статті розглянуто підходи до управління трудовими ресурсами на підприємствах, оцінено їх ефективність та вплив на кадрове забезпечення. Для вдосконалення кадрового забезпечення сучасного підприємства визначено основні напрямки, які полягають у реорганізації корпоративної культури, стратегії управління підприємством і заміні економічного підходу до управління людськими ресурсами на гуманістичний.

Ключові слова: кадрова політика, кадрове забезпечення, управління персоналом, корпоративна культура, підходи до управління, трудові ресурси.

THE BASIC DIRECTIONS OF PERFECTION OF PERSONNEL MAINTENANCE OF THE MODERN ENTERPRISE

Alexey Suhina ¹, Elena Balavenko ², Elena Zoran ³

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.*

E-mail: ¹ a.suhina@list.ru, ² balabenko_e@mail.ru, ³ lenochka1993k@gmail.com

Received 15 May 2019; accepted 24 May 2019.

Abstract. The article deals with the main theoretical aspects of staffing of a modern organization, its types and functions, the dependence of the concepts of «personnel policy» and «staffing». The authors of the article conducted an analyzes the main factors that have an impact on the staffing of modern enterprises of the Donetsk people's Republic at three levels – the state, management and production. Also, the article discusses approaches to human resources management in enterprises, assesses their effectiveness and impact on staffing. To improve the staffing of a modern enterprise, the main directions are defined, which are to reorganize the corporate culture, enterprise management strategy and replace the economic approach to human resources management with a humanistic one.

Keywords: personnel policy, staffing, personnel management, corporate culture, management approaches, human resources.

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что обеспеченность кадрами, стабильность состава персонала позволяет сосредоточить внимание управленца на иные аспекты деятельности организации в условиях изменяющейся внешней среды, позволит достичь слаженной работы организации, при которой каждый сотрудник является звеном налаженного механизма, направленного на наибольшую производительность работы предприятия.

В современном мире в условиях стремительно меняющейся и развивающейся экономики наиболее остро стоит вопрос выстраивания грамотного руководства над организацией, в задачи которого входит ведение такой кадровой политики, которая будет направлена на получение стабильного состава кадров, что позволит сократить издержки на обучение, стажировку и адаптацию; обеспечить непрерывную работу организации с учетом повышения эффективности работы.

Использование методик формирования стабильного и постоянного кадрового состава является важной частью стратегического ориентирования организации, поскольку, как установлено, кадровый состав имеет сильное влияние на эффективность работы организации.

Недостаток количественного или качественного состава персонала может снизить эффективность работы организации, поспособствовать перебоям в работе организации.

Анализ последних исследований и публикаций

Проблемы кадрового обеспечения современного предприятия, как важного направления формирования системы управления, постоянно привлекают внимание ученых. В научных трудах Е. Вольской, Т. Брайона [1], Д. Кеннеди [4], Г. Губерной, В. Маркина [7], А. Колупаевой [5], А. Карлова, А. Рудикова, А. Селиванова, С. Серегина, А. Черкасова, Ю. Ясенчука и других ученых исследуются вопросы кадрового обеспечения с целью повышения внимания к данному вопросу и выбора оптимального варианта и подхода к кадровому обеспечению для повышения эффективности работы менеджеров в данном направлении.

Цель исследования

Цель статьи – решение вышеизложенной проблематики путем интегрирования усилий

бизнеса и государства для совершенствования системы кадрового обеспечения современных предприятий.

Основной материал

Кадровая политика – система определенных норм и правил, в соответствии с которыми выстраивается деятельность сотрудников организации. Кадровая политика является важной частью стратегического ориентирования организации, поскольку, как установлено, правильное выстраивание корпоративной культуры может направить действие работников на достижение целей организации вне зависимости от собственных целей.

В зависимости от цели ведения деятельности предприятия выделяют три основные стратегии ведения кадровой политики в организациях.

Стратегия минимизации издержек основана на уменьшении затрат на персонал организации. При принятии стратегии такого типа в первую очередь страдает качественный состав работников предприятия.

Стратегия повышения качества персонала направлена на получения квалифицированного и опытного персонала, данная стратегия дает результаты в виде повышения качества готовой продукции или обслуживания. Зачастую такая стратегия применяется на предприятиях, чья деятельность осуществляется с требованиями к высокому качеству. Такая стратегия требует значительных затрат, однако зачастую они окупаются благодаря высокой стоимости готовой продукции или услуг.

Стратегия фокусирования ориентирована на следование предприятием за инновациями, занятие новых ниш на рынке и других меняющихся условий. При выборе этой стратегии менеджер должен учитывать, что ведение кадровой политики должно основываться на наличии у кандидатов способности к изменению вида деятельности, готовности к перестройке производства, гибкости. В таком случае у предприятия должен быть основательный резерв кадров.

Кадровое обеспечение – это процесс обеспечения необходимым количественным и

качественным составом предприятия для обеспечения его непрерывной работы в условиях наибольшей производительности [7].

Кадровое обеспечение – главная задача кадровой службы организации.

Немаловажными факторами при планировании штатного расписания являются:

- специфика деятельности;
- уровень обеспеченности техникой и оборудованием;
- сфера деятельности организации;
- условия труда работников;
- наличие необходимой площади;
- социальные и климатические факторы.

С учетом всех особенностей, перечисленных ранее, можно определить основные этапы процесса кадрового обеспечения предприятия.

Первый этап – определение потребности в персонале. При совершении операций по кадровому обеспечению организации работники кадровой службы руководствуются следующими качественными характеристиками сотрудников:

- способности сотрудников;
- опыт работы сотрудников;
- наличие профессионального образования [8].

Второй этап – определение качественной потребности в персонале. К качественным показателям, которые характеризуют обеспеченность кадрами организацию можно отнести следующие:

- соответствие фактического количества сотрудников штатному расписанию;
- наличие свободных вакансий;
- процент выполнения плановых показателей по наполненности штата.

На современном этапе все чаще сотрудники оцениваются не как рабочая сила, а как совокупность личных и профессиональных качеств, способных повысить эффективность работы любой организации.

Поскольку кадровое обеспечение – это достаточно всеобъемлющий механизм, рассмотрены проблемы, которые могут возникать в процессе его функционирования на разных уровнях (рис.).

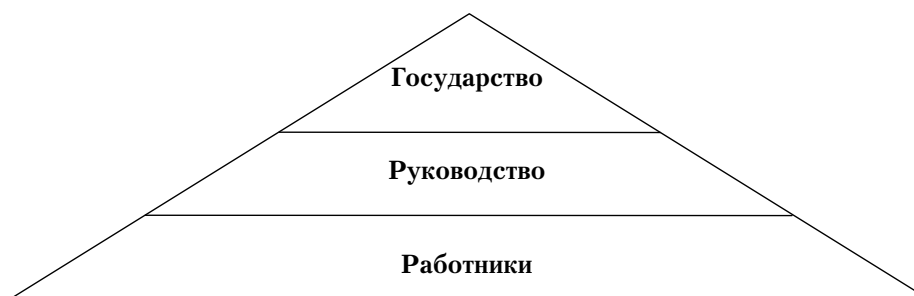


Рисунок. Уровни анализа кадрового обеспечения.

Государственный уровень имеет огромную степень влияния на обеспеченность кадрами организаций. Влияние данного уровня обусловлено следующими факторами:

- образование;
- уровень безработицы;
- экономическое положение;
- законодательство.

Образование в Донецкой Народной Республике регулируется Законом «Об образовании», Государственными образовательными стандартами и другими нормативными актами.

В целом высшее образование на территории ДНР представлено 17 вузами, количество учащихся составляет 36 382 студента. Среднее профессиональное образование, по состоянию на сентябрь 2018 года, предоставляется в 52 техникумах и 60 ПТУ, в которых обучаются 31 970 учащихся.

Уровень образования населения и система образования в государстве влияет на качественную обеспеченность трудовыми ресурсами организаций.

Таким образом, наличие образованного населения способно обеспечить предприятия квалифицированными кадрами. На территории ДНР функционируют учебные заведения, которые обучают студентов всем необходимым профессиям, которые актуальны в Республике.

Уровень безработицы ДНР можно признать высоким. Открытой статистики по данному вопросу нет, однако по различным данным, уровень безработицы в ДНР составляет 20...35 % трудоспособного населения. Данный показатель является катастрофически высоким, что обусловлено низким уровнем предпринимательской привлекательности региона и высоким уровнем интеллектуальной миграции.

Основной отраслью экономики региона является промышленность:

- металлургия;
- коксохимия и химия;
- горное машиностроение;
- добыча угля.

Экономическое положение в регионе можно назвать нестабильным.

Можно смело сказать, что у большинства органов местного самоуправления отсутствует понимание стратегических направлений развития муниципального образования, ориентированное на современные тенденции и перспективы, особенность развития экономики. Также отсутствует разработанная современная структура управления, что пропорционально отражается на работе с кадрами. Отсюда вытекает проблема не разработанности правовой базы для осуществления кадровой политики. Несмотря на то, что муниципальная кадровая политика является частью государственной кадровой политики, ее спецификой является направленность на выполнение отдельных задач, поставленных непосредственно на территории конкретного муниципального образования. На уровне руководства организации принимаются определенные управленческие решения, имеющие высокое влияние на деятельность организации и показатели обеспеченности кадрами организации [5].

Наиболее актуальной проблемой на данном уровне можно признать неверный выбор руководством подходов к управлению человеческими ресурсами, особенно в условиях нестабильной экономической ситуации.

Управление персоналом в таких условиях все больше приобретает характер экономии за счет сотрудников с целью снижения издержек.

Такой подход к управлению персоналом имеет ряд негативных последствий:

- низкая производительность труда;
- высокая текучесть кадров;
- дефицит квалифицированного персонала;
- уход сотрудников из компании;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ;
- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие инициативы работников;
- напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций.

Именно поэтому данный подход является неэффективным и приносит непоправимый ущерб организации и кадровому составу.

На уровне работников организации, их влияние на обеспеченность кадрами предприятия характеризуется следующими факторами:

- корпоративная культура имеет определенную степень зависимости от работников организации, их устоев, обычаев и оказывает влияние на текучесть кадров;
- производительность труда и эффективность работы – низкое значение данных показателей снижает эффективность работы организации и требует дополнительных человеческих ресурсов.

Таким образом, на современном этапе можно отметить следующие проблемы обеспеченности кадрами современных предприятий региона:

- нестабильная экономическая ситуация;
- высокий уровень безработицы;
- экономический подход к управлению человеческими ресурсами в организациях;
- низкая производительность труда.

Для решения проблемы в целом необходимы интегрированные усилия бизнеса и государства [9].

Являясь стратегическим ресурсом, кадровое обеспечение организации определяет ее эффективность и конкурентоспособность на рынке. В условиях инновационной экономики важно не только выявить потенциальные

возможности сотрудников, но и определить необходимые индивидуально-психологические качества, характеризующие их инновационное поведение на предприятии.

Ведь именно эти компоненты будут способствовать в дальнейшем использованию интеллектуального капитала предприятия как его своеобразного богатства, предопределяющего его творческие возможности по созданию и реализации интеллектуальной и инновационной продукции. Поэтому в современных условиях правильнее говорить о развитии инновационного трудового потенциала организации или трудового потенциала инновационного типа [7].

Однако для того, чтобы раскрылись способности человека к труду, имеющего инновационную направленность, необходимо создать условия, способствующие их развитию и определяющие результативность использования трудового потенциала.

Прежде всего это создание благоприятного инновационного климата в организации с обеспечением восприимчивости к инновациям. Немаловажную роль играет использование такого элемента интеллектуального капитала, как корпоративная культура.

К структурным активам наряду с корпоративной культурой относится также управленческая система организации в целом.

В рамках присвоения организации культурных и корпоративных ценностей, идеологии, ритуалов происходит гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами. В условиях кризиса, после определения пути снижения издержек, каждый менеджер должен руководствоваться именно таким подходом к управлению персоналом [2].

В рамках гуманистического подхода процветает концепция «управление человеком». Сейчас каждая организация воспринимается как культурная единица, еще с момента приема на работу человека подготавливают к приему в семью [10].

Данный подход позволяет предоставить действительность для восприятия надлежащим образом в рамках культуры и ценностей, выстраиваемых в определенной организации.

Характерными отличительными особенностями данного подхода к управлению человеческим капиталом является:

- выстраивание корпоративной культуры таким образом, что работники стремятся к достижению поставленных перед организацией целей, даже если они не представляют личного интереса для них;
- выстраивание индивидуального подхода к каждому человеку, потому что каждый сотрудник организации уникален;
- гибкость сотрудников в объединении или сочетании личных целей и цели организации;
- взаимодополняемость личных качеств сотрудников в пределах команды;
- внедрение командной деятельности для достижения общих результатов и целей организации или команд в рамках пределов ответственности или компетенции.

Также при разработке мероприятий важно учитывать следующие факторы:

- сохранение уровня оплаты труда на предприятии;

- создание действенного мотивационного механизма[3].

Выводы

В современных условиях нестабильной экономической ситуации многие руководители руководствуются законами экономики в осуществлении функций управления персоналом организации, что ведет к повышению уровня текучести кадров, снижению показателей кадрового обеспечения предприятия. Являясь стратегическим ресурсом предприятия, кадровое обеспечение позволяет повысить эффективность работы организации. Повысить качество кадрового обеспечения возможно с помощью реорганизации корпоративной культуры, стратегии управления предприятием и замене экономического подхода к управлению человеческими ресурсами на гуманистический.

Литература

1. Брайан, Т. Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса [Текст] / Т. Брайан. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – С. 102–116.
2. Вознесенский, И. С. Влияние организационной справедливости на организацию труда [Текст] / И. С. Вознесенский // Этносоциум и межнациональная культура. 2018. № 1. С. 42–49.
3. Гафаров, Т. А. Устранение неравенства на производстве [Электронный ресурс] / Т. А. Гафаров // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. Выпуск 7. С. 3896–3900. – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2017/971106.htm>.
4. Кеннеди, Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат [Текст] / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 112 с.
5. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2015. – 539 с.
6. Колупаева, А. А. Проблемы и оценка кадрового обеспечения органов местного самоуправления [Электронный ресурс] / А. А. Колупаева, С. Е. Тимофеева // Россия молодая: сборник материалов XI Всерос. научно-практической конференции с международным участием (16–19 апреля 2019 г., Кемерово). – Кемерово : ФГБОУ ВО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева», 2019. – Режим доступа : <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2019/RM19/pages/Articles/80508.pdf>.

References

1. Brian, T. Artificial selection: 21 ways to solve the personnel issue [Text]. – M. : Alpina Publisher, 2016. – 128 p. (in Russian)
2. Voznesensky, I. S. Influence of organizational justice on the organization of labor [Text]. In: *Ethnosocium and interethnic culture*. 2018. № 1. Pp. 42–49. (in Russian)
3. Gafarov, T. A. Elimination of inequality in production [Electronic resource]. In: *Scientific and methodical electronic journal «Concept»*. 2017. Vol. 39. Issue 7. Pp. 3896–3900. – Access mode : <http://e-koncept.ru/2017/971106.htm>. (in Russian)
4. Kennedy, D. Hard Management. Make people work on the result [Text]. – M. : Alpina Publisher, 2017. – 112 p. (in Russian)
5. Kibanov, A. Ya. Personnel policy and personnel management strategy [Text]. – M. : Prospect, 2015. – 539 p. (in Russian)
6. Kolupaeva, A. A.; Timofeeva, S. E. Problems and assessment of staffing of local authorities [Electronic resource]. In: Young Russia: collection of materials XI All-Russian. scientific-practical conference with international participation (16–19 April, 2019, Kemerovo). – Kemerovo : FSBEI HE «Kuzbass State Technical University named after T. F. Gorbachev», 2019. – Access mode : <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2019/RM19/pages/Articles/80508.pdf>. (in Russian)
7. Kosolapova, A. I. ; Pestov, V. Yu. Features of the personnel policy of a high-tech enterprise [Text]. In: *ECONOMINFO*. 2014. № 22. Pp. 21–24. (in Russian)

7. Косолапова, А. И. Особенности кадровой политики наукоемкого предприятия [Текст] / А. И. Косолапова, В. Ю. Пестов // ЭКОНОМИНФО. 2014. № 22. С. 21–24.
8. Кузнецова, Т. В. Кадровое делопроизводство [Текст] / Т. В. Кузнецова, С. Л. Кузнецов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «ТЕРМИКА», 2015. – 432 с.
9. Маркин, В. А. Кадровое обеспечение предприятия: практика, проблемы и пути их решения [Текст] / В. А. Маркин // Молодой ученый. 2015. № 11. С. 909–912.
10. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабазьян. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 444 с.
8. Kuznetsova, T. V. ; Kuznetsov, S. L. Personnel record keeping [Text]. – М. : Publishing House «TERMIKA», 2015. – 432 p. (in Russian)
9. Markin, V. A. Staffing of the enterprise: practice, problems and solutions [Text]. In: *Young scientist*. 2015. № 11. Pp. 909–912. (in Russian)
10. Odegov, Yu. G. ; Labadzhyan, M. G. Personnel policy and personnel planning [Text]. – Moscow : Publishing House «Yurayt», 2016. – 444 p. (in Russian)

Сухина Алексей Алексеевич – кандидат наук по государственному управлению, доцент кафедры экономической теории и информационно-стоимостного инжиниринга ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: исследование теории и практики социального инвестирования.

Балабенко Елена Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: организационно-институциональные механизмы государственно-частного и муниципально-частного партнерства в жилищном строительстве.

Зоран Елена Васильевна – магистрант кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: менеджмент, кадровое обеспечение, экономика.

Сухіна Олексій Олексійович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економічної теорії та інформаційно-вартісного інжинірингу ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: дослідження теорії та практики соціального інвестування.

Балабенко Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: організаційно-інституційні механізми державно-приватного і муніципально-приватного партнерства в житловому будівництві.

Зоран Олена Василівна – магістрант кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: менеджмент, кадрове забезпечення, економіка.

Suhina Alexey – Ph.D. (Government Administration), Associate Professor; Department of Economic Theory and the Information-Value Engineering; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: theory and practice of social investment.

Balabenko Elena – Ph.D. (Economics), Associate Professor; Department of Management of Construction Organizations; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: organizational and institutional mechanisms of public-private and municipal-private partnership in housing construction.

Zoran Elena – Master's student; Department of Management of Construction Organizations; Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: management, staffing, economics.