

### 9.3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Вукович Г.Г., д.э.н., профессор

Кубанский государственный университет

Рассмотрена диалектика конкурентоспособности предприятия и его кадровой политики. Доказано, что целью управления персоналом 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.

Ключевое условие, обеспечивающее поступательное развитие предприятия, – эффективное использование человеческих ресурсов, раскрепощение творческой энергии сотрудников фирмы. Однако в реальной российской действительности по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом работников и степенью его использования предприятием.

Для максимального использования потенциала сотрудников организации управление персоналом должно стать частью организационной стратегии предприятия, при этом основной ее частью. Кадровая политика (КП) должна обеспечить достижение предприятием перспективных целей развития и создать систему оценки (показателей) степени реализации этих целей. Таким образом, актуальна задача создания путем проектирования управленческой модели, которая позволит повысить эффективность управления персоналом организации.

Система управления персоналом традиционно определяется как целостная система управления кадровым направлением деятельности предприятия, ориентированная на решение трех стратегических задач [2, с. 64]:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;
- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических, а также социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению работниками возложенных на них функций;
- обеспечение необходимого уровня взаимосвязи (точнее, взаимоподдержки) между управлением персоналом и другими направлениями менеджмента организации.

Сравнительный обзор практических и теоретических исследований отечественных и зарубежных авторов свидетельствует о недостаточной разработанности вопросов формирования системы управления персоналом на базе комплексного проектирования и оценки его эффективности на разных стадиях [1, с. 49-51; 3, с. 97]. По мнению автора, одним из основных препятствий на пути создания проектов кадровой политики является неполное использование системного подхода к структуре системы управления персоналом предприятия вообще и процессу ее проектирования в частности. Отечественные ученые исследуют преимущественно организационные и управленческие вопросы построения КП, в то время как ее социально-психологическая, информационная и нормативно-правовая основы остаются без должного внимания. Недостаточно методик расчета и

оценки социальной и экономической эффективности проектов создания целостной системы управления персоналом в организации, а также практических и методических рекомендаций по созданию оптимальных трудовых коллективов, обеспечивающих достижение стратегических и тактических целей развития предприятия.

Предприятие будет удерживать свои позиции на рынке в том случае, если оно следит за изменениями конъюнктуры и соответственно реагирует на эти изменения; при этом развитие (или изменение) КП должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды предприятия, а не следовать за ними, т.е. проектирование КП – основное условие эффективного функционирования любой организации. Это возможно только при непрерывном проектировании КП, включающем не только первичную разработку проекта, но и постоянную оценку эффективности спроектированной системы, выявление причин и факторов отклонений достигнутых результатов от намеченных в проекте и, как следствие, корректировку проекта развития системы управления персоналом в связи с изменяющимися целями и стратегией развития фирмы.

Таблица 1

#### СОДЕРЖАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ НА ЭТАПЕ ПРЕДПРОЕКТНОЙ ПОДГОТОВКИ ПОСТРОЕНИЯ КП

Раздел	Направления анализа
Введение	Цели и задачи работы
Общая характеристика предприятия. Производственно-хозяйственная деятельность	Организационно-правовой статус предприятия, основные показатели производственно-хозяйственной деятельности, основные проблемы, влияющие на результаты производственно-финансовой деятельности
Нормативно-правовая подсистема управления персоналом	Нормативные материалы, используемые при проведении экспертизы системы управления персоналом. Основные внутренние документы предприятия, регламентирующие работу с персоналом, определение степени их соответствия действующему законодательству. Система оформления найма, перемещения и увольнения персонала. Система информационного обеспечения
Экономико-организационная подсистема управления персоналом	Развитие организационной структуры, система оплаты труда, система планирования и оценка эффективности работы персонала, система организации и нормирования труда
Социально-психологическая подсистема управления персоналом	Система найма, отбор и увольнение персонала, система развития персонала, система социального развития, эргономическая система, дисциплинарная система, система трудовых отношений
Работа службы управления персоналом	Кадровая политика: • последовательность, непротиворечивость кадровой политики реальным целям развития организации; • четкость и точность изложения в документах правил и процедур, на основании которых осуществляется управление персоналом
Заключение	Выводы и рекомендации для трех уровней управления: • управленческий уровень (для руководителей низшего и среднего звена); • операционный (для специалистов и руководителя службы управления персоналом); • стратегический уровень (для высшего руководства фирмы)

Для оценки эффективности КП предприятия на этапе предпроектной подготовки предложено проведение экономической экспертизы, которая позволила бы комплексно оценить достоинства и недостатки существующей на предприятии КП с точки зрения экономического, организационного, социально-психологического и нормативно-правового подхода. То есть эта экспертиза должна быть направлена не только на выявление несоответствия действующей КП требованиям законодательства, но и на выявление резервов и факторов повышения ее эффективности (табл. 1).

Эффективность проектирования системы управления персоналом на предприятии достигается в том случае, если после реализации проекта увеличивается эффективность использования трудовых ресурсов предприятия. Комплексная оценка эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии проведена с помощью показателя прибыли на одного сотрудника предприятия (отношение прибыли к среднегодовой численности промышленно-производственного персонала). Предложенный автором подход интересен еще и тем, что позволяет увязать факторы роста производительности труда с эффективностью использования трудовых ресурсов. Для этого изменение среднегодовой выработки продукции за счет каждого фактора (например, за счет изменения удельного веса рабочих в общей численности персонала, количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня, среднечасовой выработки, изменения уровня отпускных цен) необходимо 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 факторов можно рассматривать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Авторский алгоритм группировки затрат для проектирования системы управления персоналом основан на разделении видов затрат на единовременные текущие по направлениям финансирования: материальные, технические, трудовые и информационные ресурсы управления. Для эффективного проектирования КП предлагаем придерживаться следующих принципов:

- рассматривать проект на протяжении всего его расчетного периода и моделировать денежные потоки за каждый расчетный период;
- при оценке эффективности учитывать различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность параметров проекта и его экономического окружения, неравноценность одновременных затрат и результатов;
- учитывать только предстоящие затраты и поступления;
- учитывать наиболее существенные последствия проекта;
- устанавливать наличие разных участников проекта, несовпадение их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;
- на различных этапах и стадиях осуществления проекта его эффективность определять заново, с различной глубиной проработки;
- учитывать влияние инфляции, неопределенности и рисков, сопровождающих реализацию проекта.

При прочих равных условиях эффективность проектирования КП определяется степенью эффективности реализованного проекта системы управления персоналом предприятия. Таким образом, чем эффективнее работает КП на предприятии, тем более эффективным можно признать процесс проектирования этой системы.

Исходя из современной экономической ситуации в России, с целью формулировки особенностей процесса при проектировании системы управления персоналом предложено классифицировать предприятия по трем основным категориям:

- новое предприятие – создается впервые, т.е. привлекаются новые основные фонды, персонал предприятия и т.п.;
- действующее предприятие;
- реорганизуемое предприятие, т.е. организация, находящаяся в процессе смены организационно-правовой формы (собственника, формы собственности, поглощения или слияния), изменения профиля деятельности и т.п.

В соответствии с предложенной классификацией выделены цели и задачи проектирования кадровой политики предприятия. Для предприятий первого типа характерно повышенное внимание к общей структуре системы управления персоналом. Задача проектирования – формулировка целей создания и соответствия КП стратегии развития новой фирмы, формирование штата работников предприятия, создание «команды» инициативных людей, способных реализовать свои знания и способности в интересах предприятия. На этом этапе основной целью КП становится финансирование системы оплаты труда и эффективная работа системы найма персонала. Для предприятий второго типа основная задача – совершенствование действующей системы управления персоналом. Дальнейшее развитие производства базируется на развитии персонала, которое обеспечивает система непрерывного образования сотрудников и система стимулирования труда.

Предприятия в период реорганизации совмещают в себе цели проектирования и новых, и действующих предприятий, поскольку после завершения реорганизации обычно появляется если не новое, то обновленное предприятие. В этой связи цель проектирования системы управления персоналом для реорганизуемых предприятий – формулировка целей создания и соответствия КП стратегии развития новой фирмы, повышение эффективности действующей системы управления персоналом.

Таким образом, целесообразно разделить процесс проектирования на три этапа: предпроектная подготовка, проектирование и реализация проекта. На каждом этапе в зависимости от типа предприятия будут свои цели и задачи проектирования. Предложен следующий подход к оценке эффективности проектирования системы управления персоналом в зависимости от типа предприятия:

- для новых предприятий требуются значительных финансовых вложения на реализацию проекта и длительное время его реализации, а следовательно, сравнительно большой срок их окупаемости;
- для действующих предприятий возможно использование существующих материальных, финансовых и трудовых ресурсов с целью реализации проекта, что снижает объемы финансовых вложений;
- для реорганизуемых предприятий возможно использование существующих материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также привлечение сторонних инвестиций, что расширяет финансовые возможности реализации проектов.

Содержание этапов проектирования КП в зависимости от предложенной нами классификации типов предприятий отражено в табл. 2.

Основным условием эффективного функционирования любого предприятия является целостность системы управления персоналом.

Таблица 2

СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Этап	Предприятие		
	Новое	Действующее	Реорганизуемое
I. Предпроектная подготовка	Формулировка целей создания и соответствия КП стратегии развития новой фирмы	Оценка эффективности действующей КП	Формулировка целей создания и соответствия КП стратегии развития новой фирмы. Оценка эффективности действующей КП
II. Проектирование	Разработка проекта формирования комплексной КП. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта	Разработка проекта совершенствования КП. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта	Разработка мероприятий по совершенствованию КП и проекта создания комплексной службы управления персоналом. Расчет ожидаемого экономического и социально-психологического эффекта от реализации проекта
III. Реализация проекта	Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-психологического эффекта. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта. Выявление причин полученных отклонений. Внесение корректировок в первоначальный проект формирования КП	Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-психологического эффекта. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта. Выявление причин полученных отклонений. Внесение корректировок в первоначальный проект формирования КП	Внедрение проекта и расчет фактического экономического и социально-психологического эффекта. Сравнение значений фактического и расчетного экономического эффекта. Выявление причин полученных отклонений; Внесение корректировок в первоначальный проект формирования КП

Предприятие может усилить целостность системы управления персоналом за счет совершенствования взаимодействия функциональных подсистем, а также путем смещения акцентов в управлении персоналом в зависимости от тех стратегических задач, которые ставит перед собой предприятие. Эта задача может быть достигнута путем проектирования КП.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей. Системный подход к разработке проектов КП позволяет комплексно подойти к решению проблемы эффективности управления персоналом организации. Проектируются все функциональные целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы; функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В основе концептуальной модели комплексного проекта КП лежит разделение процесса проектирования системы управления персоналом на пять основных функциональных составляющих элементов, из которых проектирование службы управления персоналом – заключительный обобщающий проект, разработанный по четырем основным направлениям:

- экономико-организационному;
- документационному;
- информационно-техническому;
- нормативно-правовому.

Такое разделение позволяет обеспечить комплексный подход к проблеме проектирования работы КП на предприятии.

При проектировании системы управления персоналом предложено обратить внимание на четыре основные функциональные подсистемы управления персоналом:

- подсистему оплаты, оценки и эффективности работы персонала;
- подсистему организации работы с персоналом;
- подсистему организации рабочих мест;

- подсистему формирования и развития трудового коллектива предприятия.

Для обеспечения целостности системы управления персоналом на каждом предприятии автор предлагает в качестве основной структуры считать службу управления персоналом. Поэтому завершающим и обобщающим этапом проектирования КП становится проект создания кадровой службы на предприятии. В работе предложены три основных направления проектирования службы управления персоналом на предприятии:

- разработка организационной структуры службы управления персоналом;
- определение кадрового и документационного обеспечения службы управления персоналом;
- определение информационно-технического обеспечения службы управления персоналом.

Результатом проектирования службы управления персоналом по предложенным направлениям становится проект нормативно-правового обеспечения службы управления персоналом, в котором находят отражение основные кадровые документы, регламентирующие работу системы управления персоналом предприятия:

- штатное расписание;
- положения об отделах и подразделениях;
- схема документооборота;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда и премировании;
- коллективный договор;
- должностные инструкции;
- контракты сотрудников и т.п.

На большинстве российских предприятий у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не понимают объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Поэтому одна из основных задач проектирования организации работы с персоналом – такая организация работы коллектива, при которой работник использует весь свой потенциал для повышения производительности труда и прибыльности предприятия. При проектировании системы управления персоналом одной из самых сложных задач является создание оптимального трудового коллектива. В зависимости от типа предприятия, согласно предложенной автором классификации, решаемые при этом проблемы, могут быть различного рода:

- формирование группы из уже работающих на предприятии людей для наиболее эффективного и быстрого выполнения определенной работы с тем, чтобы по окончании работ члены этой группы возвращались к выполнению своих прямых обязанностей;
- создание нового подразделения на уже существующем предприятии;
- подбор кадров для вновь организуемого предприятия.

В работе предложен алгоритм создания оптимального трудового коллектива, основой которого является поэтапное решение проблемы.

На первом этапе решения вычисляются номинальные коэффициенты деловой активности сотрудников, которые впоследствии используются при построении модели поведения субъекта при изменении оплаты труда. В данном случае имеем дело с характеристиками, которые не могут быть выражены численно, а могут быть лишь оценены относительными величинами путем экспертизы качества трудовой деятельности сотрудников внутри условно организованной группы.

На втором этапе формируется трудовой коллектив в первоначальном варианте, т.е. количество сотрудников соответствует штатному расписанию, причем не имеет значения суммарный объем выполняемой данной группой работы. По окончании второго этапа подбирается коллектив с наиболее благоприятным моральным климатом, т.е. с минимально возможным количеством пар сотрудников с взаимно неприязненными отношениями. По своей формулировке решение второго этапа представляет собой классический вариант задачи поиска оптимума в многомерном пространстве. Поиск наилучшего решения учитывает, что вообще задача поиска оптимума относится к классу переборных задач, а поскольку в данном случае пространство поиска является дискретным, очевидно, единственным способом, дающим однозначно наилучший ответ, становится полный перебор всех возможных вариантов. Процесс этот длителен, но для получения качественного результата приходится согласиться с большими затратами ресурсов.

На третьем этапе формируется группа, наиболее эффективно выполняющая поставленную перед ней проблему. Общий принцип построения такой группы заключается в следующем: процесс разбивается на две параллельно решаемые задачи, каждая из которых является задачей поиска оптимума. Первая задача заключается в поиске и удалении из группы сотрудников, работающих хуже всех, вторая задача – в распределении освободившегося в результате частичного решения первой задачи фонда оплаты труда между работающими сотрудниками с целью максимального увеличения общего объема работы, выполненной данной группой.

Адекватной оценкой вклада отдельного сотрудника выбрано произведение его заработной платы по штатному расписанию на коэффициент деловой активности. В этом случае общий объем работы  $S$ , ожидаемой от данного коллектива, вычисляется по формуле:

$$s = \sum_i K_i (M_i, B_i) * M_i,$$

где

$K_i (M_i, B_i)$  – расчетный коэффициент деловой активности;

$M_i$  – оклад  $i$ -го сотрудника по штатному расписанию;

$B_i$  – премия  $i$ -го сотрудника, включая выигрыш от исключения из коллектива недоброжелателей.

Общее уравнение предложенной модели записывается в следующей форме:

$$K(M) = A * \arctg \left[ \frac{M - 1}{B} + C \right] + D,$$

где  $K$  – коэффициент деловой активности;

$M$  – величина оплаты труда;

$N$  – начальный уровень оплаты труда;

$A, B, C$  и  $D$  – модельные коэффициенты.

С учетом премии модель коэффициента деловой активности должна быть переписана следующим образом:

$$K(M, B) =$$

$$= A(K_{ном} * \arctg \left[ \frac{M + B - 1}{B(K_{ном})} + C(K_{ном}) \right] + D(K_{ном})).$$

Если попытка найти очередное частное решение третьего этапа приводит к уменьшению общего объема работы, даже если ни одно из ранее найденных частных решений не достигло объема в 100 %, необходимо вернуться на один шаг назад и прервать процесс, приняв текущий результат как наилучший возможный.

Результативность сотрудничества прямо пропорциональна уровню его организации, что напрямую зависит от степени целостности системы управления персоналом. Основной структурой, обеспечивающей целостность этой системы, на каждом предприятии должна стать служба управления персоналом. Организационная структура этой службы на каждом предприятии будет зависеть от специфики фирмы. Целью любого проекта КП становится формирование на каждом предприятии службы управления персоналом, которая совместно с руководителями предприятия вырабатывает и реализовывает кадровую политику фирмы, в которой заложены целевая установка организации и основные задачи по использованию кадров для достижения общих целей. Доведение целей фирмы до каждого работника, понимание им этих целей – залог успеха фирмы.

Таким образом, основное условие оптимального функционирования предприятия – формирование эффективной кадровой политики, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними, обеспечивая ее постоянное развитие и совершенствование, выступая залогом ее экономической и социально-психологической эффективности.

## Литература

1. Экономика труда: социально-трудовые отношения [Текст] / под ред. Н.В. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М., 2002.
2. Dessler G. Human Resource Management // Pearson Education. 2000.
3. Leopold J., Harrish L. Human Resourcing // Pearson Education. 2000.

## Ключевые слова

Кадровая политика; управление человеческими ресурсами; управление персоналом; кадровое планирование; оценка и аттестация персонала.

*Вукович Галина Григорьевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений. Кадровая политика отечественных предприятий остается на данном этапе ключевой проблемой и по сути превратилась в фиаско традиционной модели хозяйствования. Вот почему изучение методических основ формирования управления человеческими ресурсами в условиях мирового экономического кризиса, коснувшегося социально-трудовой сферы рыночного взаимодействия имеет не только теоретическое, но и непреходящее практическое значение. Доступность логики, диверсифицированный понятийный и экономико-математический инструментарий позволяют оценить статью Г.Г. Вукович как оригинальное и новаторское исследование.

Полагаю, что рецензируемый материал может быть опубликован в журнале «Аудит и финансовый анализ» (г. Москва).

*Трунин С.Н., д.э.н., профессор Кубанского государственного университета, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом*

### 9.3. DESIGNING OF PERSONNEL SELECTION OF THE ENTERPRISE AS A CONDITION OF INCREASE OF ITS COMPETITIVENESS

G.G. Vukovich,  
Doctor of Sciences (Economic), the Professor

*Kuban State University*

The dialectics of competitiveness of the enterprise and its personal cadre policy is considered. It is proved that the purpose of personal management is the formation of corresponding service at the enterprise which along with top management realizes the personnel selection focused on a task of the given enterprise and priority aims on the use of personal cadre for maintenance of growth of ability to compete acts.

#### **Literature**

1. Labour economy: social labour relations / Ed. N.V. Volgin, J.G. Odegov. M., 2002.
2. G. Dessler. Human Resource Management // Pearson Education. 2000.
3. J. Leopold, L. Harrish. Human Resourcing // Pearson Education. 2000.

#### **Keywords**

Personnel selection; management of human resources; management of the personnel; personnel planning; an estimation and personnel certification.