

УДК 331.08

DOI 10.26118/2782-4586.2025.33.92.009

Мусаева Айнулхаят Запировна

Дагестанский государственный университет

Мурадов Ислам Алипханович

Дагестанский государственный университет

Направления совершенствования кадровой политики организации

Аннотация. В современных условиях развития экономики существенной и актуальной проблемой является обеспечение конкурентоспособности персонала и эффективности социально-трудовых отношений. При этом кадровая политика является важной составной частью генеральной стратегии деятельности организации и его ее основным конкурентным преимуществом. Это связано с тем, что эффективная деятельность предприятия в условиях рыночной конкуренции зависит не только от качественных и количественных характеристик работников, но и результативности методов и механизмов управления ими. В данной работе авторы исследуют современное состояние формирования кадровой политики организации. На основе проведенного анализа предложены основные направления совершенствования кадровой политики организации.

Ключевые слова: кадровая политика, организация, совершенствование, направления.

Musaeva Ainulkhayat Zapirovna

Dagestan State University

Muradov Islam Alipkhanovich

Dagestan State University

Directions of improvement of the personnel policy of the organization

Abstract. In today's economic climate, ensuring personnel competitiveness and effective social and labor relations is a significant and pressing issue. HR policy is a crucial component of an organization's overall strategy and its primary competitive advantage. This is because the effective operation of an enterprise in a competitive market depends not only on the qualitative and quantitative characteristics of its employees but also on the effectiveness of its management methods and mechanisms. In this paper, the authors examine the current state of organizational HR policy development. Based on the analysis, key areas for improving the organization's HR policy are proposed.

Keywords: personnel policy, organization, improvement, directions.

На данный момент практически все сферы человеческой деятельности находятся под прямым влиянием современных технологий, безусловно, позволяющих облегчить положение с точки зрения энергозатратности человеческих ресурсов, но и с другой стороны их влияние предполагает наличие у сотрудников определённого спектра компетенций и навыков, которые к тому же быстро устаревают и должны постоянно развиваться. В этой ситуации задействованы сразу две стороны – сам сотрудник и его работодатель.

Реализация кадровой политики основана на двух подходах – быстром и решительном, который приоритизирует исключительно вопросы интересов организации, или на подходе, ставящем вопросы трудового коллектива в качестве задач первостепенной важности. Основываясь на этом положении, можно сделать вывод о том, что социальный эффект от выбора того или иного подхода будет очень разниться, поэтому при

необходимости выбирать один из вариантов, нужно вдумчиво взвешивать социальные издержки обоих.

Кадровая работа является отправной точкой для реализации задач кадровой политики. Из этого следует, что подход к выбору кадровой политики во многом определяет работу организации в далёкой перспективе. Акцентируем внимание на том моменте, что выбор кадровой политики обусловлен множеством факторов, среди которых такие как: определение основной цели компании, тщательный отбор средств реализации, методов при подходе к решению основных задач организации, расстановки приоритетов и т.п. Своего рода базисом кадровой политики выступает система, включающая в себя правила, устоявшиеся традиции и выработанные принципы компании.

С учётом новых требований рынка, становится вопрос об острой необходимости развития независимости предприятий, которая включает в себя самофинансирование и самоокупаемость. Стоит отметить, что подобный метод находит своё применение лишь в случае грамотного подхода к руководству предприятием, посредством которого можно достичь социально-экономического процветания.

Доминирующей целью кадровой политики является обеспечение сбалансированного кадрового состава, насчитывающего как опытных, так и неопытных кадров, которые ориентированы на выполнение целей и задач организации, законодательных норм и соответствуют требованиям рынка труда.

Одной из наиболее приоритетных задач является создание высокомотивированного, трудоспособного и квалифицированного кадрового состава. В ситуации на рынке труда очень большую роль играет репутация компании, которая находится в прямой зависимости от её кадрового состава, поскольку привлечение клиентов осуществляется за счёт безуказненного обслуживания, квалитативного сервиса и высокого качества выпускаемой продукции. Управление кадровым составом организации находится в зоне ответственности отдела кадров, который в совместной работе с главами отдельных подразделений набирают к ним новых сотрудников и регулируют общую работу трудового коллектива. Специалисты считают, что для плодотворного и безостановочного функционирования предприятия необходимо систематическое выполнение следующих мероприятий:

- 1) создание и применение алгоритмов отбора кадрового состава;
- 2) обеспечение качественного выполнения кадровых задач менеджерами организаций;
- 3) эффективная эксплуатация способностей трудового состава;
- 4) качественный анализ эффективности, проводимой на предприятии кадровой политики;
- 5) совершенствование внутренней системы повышения квалификации и обучения;
- 6) улучшение качества внутриорганизационной коммуникации;
- 7) обеспечение кадрового состава достойными условиями труда;
- 8) обеспечение условий, при которых у сотрудников организации появится чувство удовлетворения от работы;
- 9) разработка и внедрение кадровой стратегии;
- 10) выявление причин текучести кадров;
- 11) прогнозирование этапов развития организации [3].

Основными показателями эффективности кадровой политики современных предприятий являются её гибкость, приспособляемость и нестационарность в условиях постоянно меняющейся внешней среды. На данном этапе исследования появляется необходимость поэтапно проследить создание кадровой политики с учётом отечественного и зарубежного опыта.

В своих трудах отечественные ученые в качестве этапов создания кадровой политики выделяют следующие:

- 1) разработка нормативной базы;

- 2) создание программ функционирования;
- 3) мониторинг деятельности сотрудников.

Учёные делают особый акцент на способе оценки эффективности создаваемой кадровой политики организации. Она указывает, что оценка проводится с помощью количественного и качественного подходов. Количественный подход основан на стоимостных и натуральных показателях, которые делятся на несколько видов, соответствующих основным типам кадровой политики, а качественный на методах экспертной оценки, которые представлены в образе индекса удовлетворенности работой, результатов проверок государственными органами в сфере соблюдения трудового законодательства, количества реализованных инициатив и проектов кадрового состава организации.

При принятии решения о найме, отборе и реализации соответствующей кадровой политики руководство может выбрать один из двух вариантов:

1. Проводить внутренний организационный процесс собственными силами и действовать в соответствии как с кадровой структурой, так и с прямым мнением линейного менеджера.
2. Привлекать профессиональные организации, деятельность которых связана в первую очередь с подбором персонала, или нанимать отдельных специалистов, занимающихся проблемой поиска и найма новых сотрудников.

Отличительной особенностью первого варианта является экономическая составляющая и возможность выстраивать качественные операции по подбору персонала в рамках общей системы управления организацией. Второй вариант обладает более высокой степенью объективности. Это следует считать более эффективным методом в процессе формирования руководящих должностей на предприятии или найма высококвалифицированных и специализированных работников. Сама деятельность по подбору персонала имеет детальную структуру, на которую влияют многие внутренние факторы организации. Это включает в себя набор и отбор персонала.

Отбор персонала представляет собой комплекс действий, с помощью которого проходит процесс выявления наиболее подходящих кандидатов на вакантные должности в компании. Целью отбора является обеспечение того, чтобы все должности в компании распределялись на основе разделения труда и системы сотрудничества внутри организации. В первую очередь, процесс отбора проходит исходя из психофизиологических и эксплуатационных качеств сотрудника, которые соответствуют требованиям организации, а также исходя из содержания выполняемой работы.

Суммируя эти факторы, можем сделать вывод, что сам процесс найма и отбора, а также зависимая интеграция нового персонала в работу осуществляются достаточно структурно. Здесь профессиональная мобильность и личные взгляды на карьеру не принимаются во внимание. Правда, в таких ситуациях невозможно качественно выполнить собственную миссию, применив ее к определенному механизму кадровой политики. Наиболее подходящий подход к модернизации такого процесса зависит от ситуации. При решении вопросов найма, подбора и отбора использование технологической матрицы в соответствии с ситуацией позволяет решать определенные проблемы, которые относятся к классу аналогичных проблем.

Такие технологии должны содержать как структурные (общеорганизационные), так и персонализированные (для конкретных работников) элементы. Руководству предприятия лучше всего будет не отталкиваться в своих действиях от аналогичного опыта подобных организаций, однако для ознакомления его применение вполне допустимо. Методы подбора, отбора и найма сотрудников следует тщательно подбирать самим руководителям организаций, учитывая специфику их деятельности, которая представляет собой целый набор факторов таких как: производственные процессы, корпоративная культура организаций, характер взаимодействия с клиентами и т.д. Новые гибкие формы найма

сотрудников могут стать решением подобной проблемы. Такие формы представлены в виде аутсорсинга и аутстаффинга – рычагов управления кадровым составом, который впервые были применены за рубежом.

Следует отметить, что в настоящее время не существует единого или универсального подхода к формированию кадровой политики, рекомендуемого для всех предприятий. Каждое предприятие индивидуально и неповторимо, что предполагает разработку оригинальной кадровой политики, подходящей только для него. Это вызвано тем, что на кадровую политику влияет ситуация во внешней среде и на рынке: возможности конкурентов, характеристика производимой продукции, состояние экономики страны и региона и множество других причин.

Обязательным условием завоевания предприятием лидирующих позиций на современном высоко конкурентном рынке являются капитальные вложения в развитие персонала. Инвестиции, направляемые на привлечение высококвалифицированной рабочей силы, поддержание ее в рабочем состоянии, регулярное обучение, создание условий для полного выявления способностей и творческих возможностей каждого работника, считаются экономически целесообразными и окупаемыми. Прежний подход к персоналу предприятий, основанный на минимизации осуществления денежных затрат на него, показал свою полную несостоятельность с точки зрения экономической перспективы. На рынке труда предприятию не выгодно быть пассивным потребителем рабочей силы. Для эффективного

функционирования оно должно проводить активную кадровую политику, что требует, во-первых, целевого поиска и привлечения высококвалифицированной рабочей силы, во-вторых, дальнейшее развитие персонала в рамках предприятия (обучение, переобучение) и, в-третьих, ее стабилизацию.

Чтобы работники удовлетворяли высшим критериям, соответствовали постоянно меняющимся условиям, необходима постоянная подготовка и переподготовка кадров, что требует значительных средств. Но предприятия, которые считают подготовку роскошью, используют персонал для сиюминутных целей, упускают из виду, что вложения в подготовку – весьма прибыльная сфера приложения капитала и что этот вопрос нельзя считать второстепенным для развития производства.

Следующее направление кадровой политики состоит в том, чтобы хорошо образованным и неординарным по своим возможностям работникам предоставлялись максимально возможные полномочия, позволяющие полно использовать их таланты и способности. О делегировании ответственности подчиненным можно прочитать во всех учебниках по управлению, а вот осуществить на деле это удается лишь немногим. В современных условиях в немалой степени меняется и такое направление кадровой работы, как продвижение. При горизонтальные перемещения работников в границах организации становятся таким же важным способом развития персонала, чем вертикальные [1].

Еще одна черта современной кадровой политики состоит в том, что адаптацию более не рассматривают в виде кратковременного периода приспособления работника после его найма в штат предприятия. Необходимость постоянного развития и повышения квалификации персонала способствуют тому, что меры по адаптации работника начинаются на этапе его приема и обучения и продолжаются на всем протяжении процесса развития кадрового состава.

Принципиально важное значение имеет приспособление кадровой подсистемы к медленно или быстро меняющимся требованиям на рынке, поскольку способность к гибкости поведения становится ключевыми характеристиками деятельности, а основным фактором является персонал предприятия. В традиционной системе управления кадрами такое регулирование осуществлялось по принципу сигнала о несоответствии (например, о нехватке определенных категорий работников, или о недостаточной квалификации и т.д.), что предполагало устранение недостатка с помощью определенных мер. Как правило, более высокая

способность к осуществлению изменений напрямую связана с уровнем образования и квалификации, желание переобучаться, творческим устремлением и инновационностью персонала.

Проект совершенствования кадровой политики предприятия рассматривается как система взаимосвязанных элементов внутренней среды (руководство, подчиненные, ресурсы, сроки, цели, методы), взаимодействующих между собой и с элементами внешней среды (государство, конкуренты, поставщики, потребители), осуществление которой на практике позволит повысить эффективность деятельности персонала на базе совершенствования кадровой политики.

Совершенствование кадровой политики должно положительно повлиять на производственную деятельность предприятия посредством изменения ряда следующих составляющих (рисунок 1).

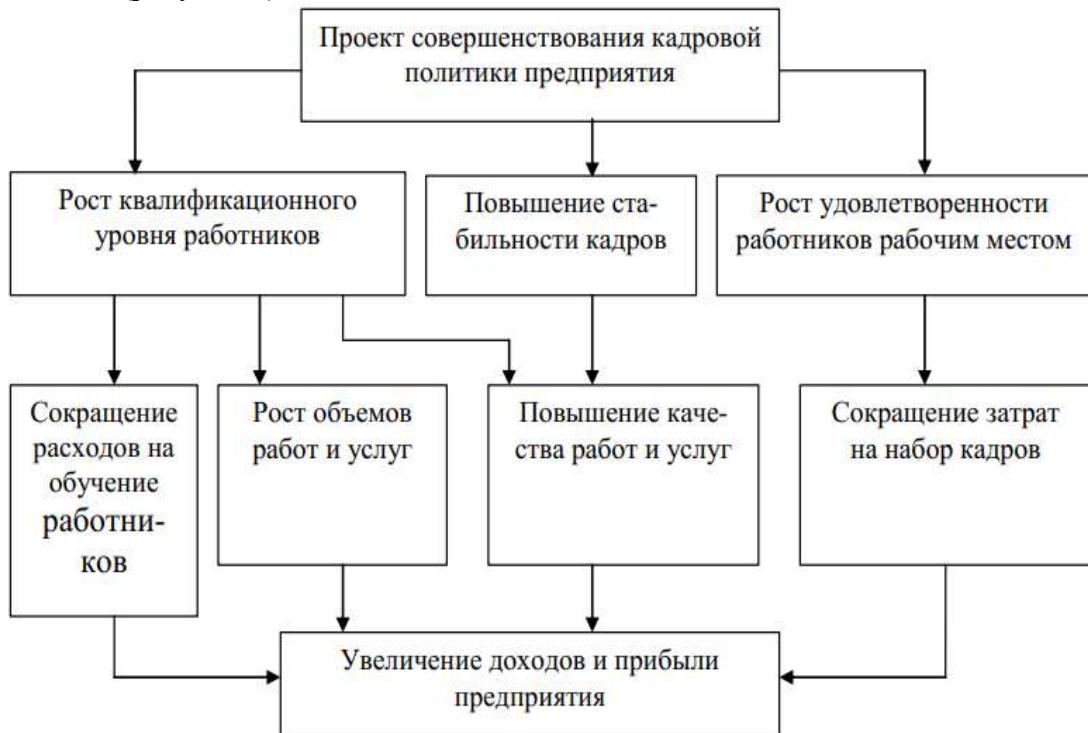


Рис. 1. Пример влияния проекта совершенствования кадровой политики на предприятии на результаты его деятельности [5]

Проект совершенствования кадровой политики предприятия с точки зрения системного подхода определяется следующими своими свойствами:

- сложность структуры. Каждый проект имеет в своей системе отдельную иерархию, в которой определяются отношения соподчинения и подчинения;
- взаимодействие элементов проекта между собой и с окружающей средой;
- динамичность процессов, которые зачастую имеют высокий уровень неопределенности;
- целостность проекта как системы. То есть в проекте участники имеют одну форму иерархии, а в организации совершенно иную;
- многофункциональность элементов проекта. Это когда проекта включает в себя все функции по управлению и исполнению своих целей и задач.

Проект совершенствования кадровой политики предприятия должен быть тесно увязан с разделами плана функционирования и развития предприятия. Чаще всего производится увязка с планами снабжения, производства, сбыта и др. При этом можно выделить два способа:

1. Проект совершенствования кадровой политики предприятия является продолжением других важных планов, которые в свою очередь являются основой разработки кадрового плана.

2. Проект совершенствования кадровой политики предприятия, в принципе, является равноправным проектом или планом наряду с другими, принимая завершенный вид в составе раздела общего плана организации [4].

Проект совершенствования кадровой политики предприятия на уровне предприятия должен дать четкие ответы на ряд следующих конкретных вопросов:

– Какое число работников, обладающих определенной квалификацией, будут необходимы, в какое время и в каком подразделении предприятия? (Планирование потребности в кадрах на перспективу).

– Какими способами можно привлечь необходимый персонал (сократив излишний) с учетом социальных аспектов? (Планирование привлечения или сокращения кадров).

– Какими методами можно максимально использовать способности работников? (Планирование результатов использования кадров).

– Как организовать систематическое и целенаправленное развитие кадров в изменяющихся условиях? (Планирование развития кадров).

– Какие затраты потребуются для запланированных кадровых мероприятий? (Планирование расходов на кадровую политику).

Совершенствование кадровой политики должно положительно повлиять на производственную деятельность предприятия.

Подводя итог, можно сделать вывод, что нынешняя социально-экономическая ситуация управления человеческими ресурсами в организации требует инновационного подхода. Такой подход должен быть сосредоточен не только на поддержании функционирования предприятия во время экономического кризиса, но и на наращивании человеческого капитала, который является важнейшим источником движущей силы развития предприятия.

В настоящее время условия для развития социально-экономических аспектов отечественных предприятий характеризуются реализацией показателей экономической нестабильности, с одной стороны, усилением конкуренции между предприятиями, с другой стороны, непрерывным поиском новых возможностей для развития бизнеса. В этой связи, как особенность системы управления человеческими ресурсами, можно отметить следующие проблемы:

- общий уровень стресса среди сотрудников организации возрастает, так как количество сотрудников уменьшается из-за выполнения процесса организационной оптимизации;

- снижение креативности сотрудников и общей готовности к саморазвитию, что отражает увеличение числа управлеченческих проблем, связанных с неопределенностью и желанием избежать рисков;

- страх потерять работу приводит к усилиению внутриорганизационной конкуренции и межличностным конфликтам, что снижает эффективность командной работы. Такие проблемы оказывают негативное влияние как на социально-психологический аспект предприятия, так и на снижение инвестиционной привлекательности организации из-за качества выполнения работ, управлеченческой дисциплины и недостаточной подготовки персонала к организационному прогрессу. Для этого наиболее целесообразно решить проблему с помощью адаптированных средств организованной на должном уровне кадровой политики, направленной на развитие человеческих ресурсов [2].

Необходимо отметить тот факт, что, не смотря на всю сложность и многогранность понятия кадровой политики, в качестве её основания представлены принципы организации, в которой она проводится, что обуславливает её прямую зависимость от статуса, намерений руководства и корпоративной культуры.

Список источников

1. Аганов В.В. Методы совершенствования кадровой политики предприятия // В сборнике: Наука молодых - будущее России. сборник научных статей 7-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых в 5-ти томах. Курск, 2022. С. 15-17.
2. Бондарева Е.В., Бушуева Е.В., Гуськов Ю.В. Характеристика кадровой политики предприятия // Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления. 2020. С. 181-185.
3. Зайковский Б.Б., Корниенко М.В. Управление кадровой политикой в системе корпоративного управления // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 271-279.
4. Натырова Б.А., Медетов Р.Н., Ашаева Н.Н. Кадровая политика как основополагающее направление в стратегическом управлении предприятием // Экономическая политика и финансовые ресурсы. 2022. Т. 1. № 2. С. 91-104.
5. Шилов В.О. Совершенствование кадровой политики предприятия // Синергия Наук. 2021. № 62. С. 208-223.

Сведения об авторах

Мусаева Айнулхаят Запировна, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Мурадов Ислам Алипханович, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Musaeva Ainulkhayat Zapirova, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Muradov Islam Alipkhanovich, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia