

Борщева Алла Викторовна,

кандидат экономических наук, Первый проректор НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва

e-mail: aborsheva@mail.ru

Ильченко Светлана Владимировна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва

e-mail: strelec200763@mail.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы совершенствования и оценки эффективности кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов на долгосрочную перспективу. Рассмотрены основные параметры оценки эффективности кадровой политики на предприятии. Предложены инструменты реализации кадровой стратегии организации.

Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, управление персоналом, производительность труда, кадровая политика, показатели эффективности кадровой политики организации.

Borsheva Alla Viktorovna,

candidate of economic sciences, First Vice Rector of NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow

e-mail: aborsheva@mail.ru

Ilchenko Svetlana Vladimirovna,

candidate of pedagogical sciences, associate Professor, Department of Management, NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow

e-mail: strelec200763@mail.ru

ASSESSMENT OF EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

Abstract. The article examines the issues of improving and evaluating the effectiveness of the personnel policy of the organization, that is, the system of theoretical views, ideas, requirements, practical activities in the field of work with personnel, its basic forms and methods for the long-term perspective. The main parameters of the assessment of the effectiveness of the personnel policy at the

enterprise are considered. The tools for implementing the organization's HR strategy are proposed.

Keywords: personnel, human resources, personnel management, labor productivity, personnel policy, performance indicators of the personnel policy of the organization.

Основное условие, способствующее поступательному развитию предприятия, – это оптимизация использования человеческих ресурсов, раскрытие творческой энергии сотрудников компании. Но в условиях реальной российской действительности все еще существует значительная разница между потенциалом сотрудников и уровнем его использования предприятием. Так как именно от эффективности кадровой политики зависит формирование сплоченной, ответственной, высокоразвитой и высокопроизводительной рабочей силы.

Современная работа по управлению персоналом в большинстве организаций ориентирована на формирование кадровой политики, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов на долгосрочную перспективу.

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

В результате анализа определения понятия «кадровая политика» и ее функций, был сделан вывод о том, что большинство ученых рассматривают кадровую политику как процесс, направленный на создание резерва кандидатов, из которых формируется коллектив наиболее подходящих на свою должность работников.

Также немаловажно в успешности проводимой кадровой политики определение личных и профессиональных качеств работника, управление его карьерой, и формирование трудовых стимулов персонала.

Формирование грамотной политики управления кадрами является одним из условий успешного функционирования компании в конкурентной среде [8, с. 4].

Так же кадровую политику организации определяют, как систему знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленную на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности [7]

Главными целями кадровой политики являются:

- своевременное обеспечение предприятия персоналом в необходимом количестве и качестве;
- рациональное использование потенциала персонала и менеджеров организации;
- формирование трудовых коллективов и обеспечения условий для их эффективной работы.

Среди основных направлений работы с кадрами выделяют: обеспечение организации квалифицированной рабочей силой, отбор, наем, адаптация, развитие, обучение, повышение квалификации, ротация, стимулирование труда, оценка персонала и пр.

Роль кадровой политики в системе управления человеческими ресурсами выражается в том, что она позволяет:

- четко и наглядно представлять взгляды руководства на взаимоотношения с персоналом;
- повышать производительность труда работников организации;
- улучшать взаимодействие подразделений;
- формировать оптимальную последовательность процесса принятия кадровых решений;
- информировать персонал организации о правилах внутреннего поведения;
- улучшать морально-психологический климат в коллективе.

Компания будет удерживать свои позиции только тогда, когда она осуществляет мониторинг за изменениями конъюнктуры и оперативно реагирует на существующие изменения; при этом моделирование кадровой

политики должно предвосхищать изменения внутренней и внешней среды организации, а не следовать за ними.

Кадровая политика определяет генеральное направление и основные формы работы с персоналом, а также общие и специфические требования к нему.

Применение новейших подходов к кадровой политике предприятия становится ключевым фактором успеха. Главным показателем, отражающим эффективность труда персонала компании, предприятия, либо другого хозяйствующего субъекта, является производительность труда. Поэтому для организации эффективной жизнедеятельности компании необходимо изучить сущность персонала, и способы его совершенствования.

Одним из направлений достижения этой цели является обучение персонала организации. Обучение рассматривается как ключевое направление кадровой политики предприятий, требующее управленческого воздействия [3, с. 116].

Обучение, включающее инновационные подходы, справедливо занимает ключевое положение в кадровой политике предприятий, обеспечивая повышение конкурентоспособности персонала, формирование и развитие требуемых компетенций [6, с. 8]

В рамках концепции человеческих отношений доказано, что высокий уровень материального вознаграждения работника за его работу, а также строго регламентированные рабочие операции не способны привести к росту производительности труда при изменении условий организации труда.

К росту производительности труда может привести включение инструментов морального воздействия в систему управления персоналом. В то же время необходимо включать в нее инструменты материального воздействия.

Какие бы технические возможности, организационно – управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет функционировать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все, в конечном итоге, зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать.

Персонал является важнейшим ресурсом, обеспечивающим реализацию стратегий компании. При разработке корпоративных стратегий, наряду с финансовыми и производственными ресурсами компании, а также факторами ее рыночного окружения, необходимо учитывать, состояние и перспективы трудовых ресурсов.

Система мотивации работников компании сочетает в себе материальную и нематериальную сторону стимулирования. Она направлена на привлечение квалифицированного персонала и удержание его в штате предприятия, и на повышение заинтересованности работников в результатах труда.

Проведение оценки эффективности кадровой политики является одним из этапов стратегического управления, на основе которого проводится оценка собственных ресурсов.

Эффективность функционирования кадровой политики в организации заслуживает особого внимания со стороны ее руководства.

Ее положения необходимо учитывать всем руководителям высшего звена управления в определении кадровых ресурсов и возможностей организации, она формирует основу для разработки способов увеличения деловой активности подразделений, выявления имеющихся резервов эффективности их хозяйственной деятельности, социологических исследований и внедрение их результатов.

Для эффективной оценки существуют основные функции (табл. 1), в которых содержатся основные параметры оценки эффективности кадровой политики.

Таблица 1

Основные параметры оценки эффективности кадровой политики на
предприятии

Основные функции	Содержание функций
Планирование персонала	Оценка имеющихся ресурсов, целей и перспектив развития персонала предприятия, расчет будущих потребностей в персонале; анализ оптимальности штатного расписания, степени его обоснованности; анализ кадрового потенциала предприятия

Использование персонала	Анализ уровня занятости и обеспечения персонала; стабильности состава работников; изучение занятости в зависимости от должности и рабочего места
Найм и отбор персонала	Оценка использованных методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма
Деловая оценка персонала	Анализ использованных форм деловой оценки персонала, временные рамки проведения, представление ее результатов и решений, принятых по ее результатам проведения
Профориентация и адаптация персонала	Анализ использованных методов профориентации, их оценка и адаптация эффективности, выявление и диагностика проблем персонала
Обучение	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, оценка эффективности обучения
Профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ реализации, оценка результативности методов персонала, планирование карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, анализ нормирования труда в деятельности предприятия, оценка эффективности обеспечения работников рабочими местами и оценка результатов.
Мотивация и стимулирование труда	Анализ использованных форм и систем стимулирования, связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда, оценка принципов, структуры оплаты труда.

Задача оценки эффективности кадровой политики состоит в определении:

- во-первых, ее экономической эффективности, которая характеризует достижения целей деятельности предприятия за счет улучшения использования человеческих ресурсов. Критерии оценки экономической эффективности кадровой политики должны отражать производительность живого труда или индивидуального вклада работников.

- во-вторых, ее социальной эффективности, которая выражает выполнения ожиданий и удовлетворения потребностей и интересов персонала организации.

Социальная эффективность кадровой политики в значительной степени определяется наличием корпоративной культуры, применяемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с каждым работником.

- в-третьих, организационной эффективности, которая оценивает целостность и оптимальность организационной структурности предприятия.

Данный подход основан на том, что работники предприятия являются совокупным общественным субъектом, который непосредственно влияет на ход деятельности предприятия.

Поэтому конечные результаты такой деятельности должны быть критериями оценки организационной эффективности кадровой политики.

Таким образом, состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном и организационном аспектах.

При этом для определения некоторых из них необходимо оперировать дополнительной оперативной информацией на основе проведенных дополнительных исследований [1, с. 27].

В соответствии с вышеприведенными критериями эффективности кадровой политики предприятия можно выделить соответствующие показатели (табл. 2).

Таблица 2

Показатели эффективности кадровой политики

Критерии эффективности кадровой политики	Параметры критерия
Наличие персонала	Укомплектованность штатов (руководители, рабочие, специалисты, служащие), %
Компетенция персонала	Доля дефектов по причине низкой квалификации персонала, распределение персонала по уровню образования (высшее, средне-специальное, среднее и базовое) и выполнения плана обучения кадров, %
Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести кадров персонала: (руководители, рабочие, служащие, специалисты) доля увольнений по инициативе работников, уровень среднемесячной заработной платы
Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %
Состояние основных средств	Коэффициенты износа основных средств, обновления оборотных средств и фондоотдачи

Учет влияния перечисленных в таблице 2 факторов и ориентация на показатели эффективности позволят рационально и продуктивно

функционировать кадровой службе в процессе управления предприятием. Так важность работы в данном направлении заключается в совершенствовании управленческих инструментов по обеспечению более эффективного использования персонала предприятия. Реальный эффект от использования персонала может быть достигнут только тогда, когда все его элементы будут базироваться на объективной основе и соответствовать потребностям производственной системы [2, с. 19]. Эффективность использования персонала в системе управления предприятием может быть достигнута благодаря оптимальной занятости персонала; соответствия трудового потенциала персонала требованиям рабочего места, должности; периодической смене одного рабочего места на другое и т.д.

В целом, любая оценка эффективности кадровой политики с позиций руководителя и собственников предприятия должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.).

К предпосылкам повышения эффективности использования персонала необходимо относить:

- эффективное применение интеллектуального, организаторского, творческого потенциала персонала с помощью улучшения содержания труда;
- исключение монотонности и бессодержательности труда;
- обеспечение безопасности и надежности производственных процессов;
- обеспечение рациональных режимов труда и отдыха;
- определение способностей работника, установление характеристик, которые влияют на эффективность труда.

Следовательно, эффективность кадровой политики измеряет уровень эффективности управленческой политики в организации и отражает способность системы управления персоналом и организацией вообще обеспечивать определенный результат при различных условиях.

К показателям, которые характеризуют использование персонала на уровне предприятия, относятся:

- производительность труда как основной показатель;
- уровень использования фонда рабочего времени;
- состояние трудовой дисциплины и уровень текучести кадров;
- количество и удельный вес работников, занятых ручным трудом;
- качественное соответствие персонала требованиям производства;
- относительная и абсолютная численность работников, высвобожденных с производства.

Следует также отметить, что показатели оценки эффективности работы кадровой политики можно было бы оценивать не только по собственным результатам предприятия, достигнутым за какой-либо временной период, но и сравнивать с соответствующими показателями на рынке. Ориентиром могут служить данные по ведущим российским и зарубежным компаниям. Такой метод анализа имеет название «бенчмаркинг», и часто только с его помощью появляется возможность провести точную оценку, которая бы учитывала специфику предприятия и отрасли в целом.

Таким образом, эффективное функционирование и дальнейшее развитие отечественных предприятий возможны только на основе использования действенного управления, важной составляющей которого является кадровая политика как механизм управления их трудовыми ресурсами и оценки эффективности. Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов, который влияет на эффективность деятельности предприятия, поэтому управление персоналом является основой для повышения прибыльности и конкурентоспособности любого предприятия в современных условиях.

Инструментами реализации кадровой стратегии является оперативная кадровая работа, руководство персоналом, формирование мероприятий по его развитию трудового потенциала, управление развитием персонала, удовлетворение социальных потребностей, эффективная мотивация и стимулирование, совершенствование документационного менеджмента предприятия [5, с. 5].

Состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном [7], психологическом [4], информационном и организационном аспектах.

Список литературы

1. Борщева А.В., Герасимов Б.Н. Технология оценки результативности реформирования системы управления производством предприятия // Вест. Самарского муниципального ин-та управления: теоретический и научно-методический журнал. – Самара: Изд-во «Самарский муниципальный институт управления», - 2011. - №4 (19). – с. 26-34.
2. Борщева А.В. Инновационный потенциал подпроцессов производственного менеджмента предприятия // Современный российский менеджмент: проблемы, состояние, развитие: сб. ст. XIV междунар. науч. – метод. конф. – Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2011. – с. 17-30.
3. Гайдаржи Г.Х., Ильченко С.В., Шинкаренко Е.Г. Преемственность в обучении и воспитании – основа построения развивающего обучения // Славянская педагогическая культура, №2, 2003, с.116.
4. Гонина О.О. Психология: краткий курс лекций для бакалавров. 2014. М.: ООО "Издательство Спутник+". - 102 с.
5. Ильченко С.В. Документационный менеджмент. М.: Изд-во НУ ОАОУ, 2014. - 165 с.
6. Ильченко С.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник экспериментального образования: научно-методический электронный журнал, № 2, 2015, с.7-13.
7. Ильченко С.В., Кандаурова Т.И. Жилищная проблема – «больной вопрос» социального обустройства России» // Вестник экспериментального образования: научно-методический электронный журнал, № 7, 2015, 7 с.
8. Мальцева Е.С. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса в России // Бизнес и дизайн ревю, Т.1, №4, 2016, с. 4.