JEL classification: J 24, L 20, M 12

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

БУТЛЕНКО Т.И.,
студент магистратуры
кафедры внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
Email : s_v_ch_13@mail.ru

ЧУПРИН А.Д.,
студент магистратуры
кафедры внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
Email : s_v_ch_13@mail.ru

БЫСТРОВА А.А.,
студент магистратуры
кафедры внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
Email : s_v_ch_13@mail.ru

Исследована сущность процесса управления кадрами на предприятиях, рассмотрены разные подходы к повышению эффективности кадрового менеджмента. Изучены современные кадровые технологии, направленные на улучшение кадрового менеджмента. Выявлены особенности процесса кадрового обеспечения, изучена адаптация персонала на предприятиях.

Ключевые слова: *кадровый менеджмент, кадровые технологии, адаптация, отбор персонала, управление человеческими ресурсами.*

MODERN METHODS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF HR MANAGEMENT

The essence of the personnel management process at enterprises has been studied, different approaches to improving the efficiency of personnel management have been considered. Studied

modern personnel technologies aimed at improving personnel management. The features of the staffing process are revealed, the adaptation of personnel at enterprises is studied.

Key words: *personnel management, personnel technologies, adaptation, personnel selection, human resource management.*

Постановка проблемы в общем виде. В условиях действия рыночных законов реальность требует от управленцев не только высокого уровня квалификации и знаний, но и определенных морально-психологических качеств. Сегодня изменение психологии управленческого персонала является одной из проблем при внедрении на предприятиях новых концепций менеджмента. Согласно старой психологии управленческого мышления считается вполне нормальным явлением то, что пути совершенствования производства и первоочередные проблемы должны определяться на концептуальном уровне. При этом как коллектив, так и отдельное лицо выполняют роль пассивного, незаинтересованного исполнителя – механизма, а не создателя. В результате этого сформировалось равнодушие персонала к своей работе, к повышению своего профессионального мастерства, присущая большинству людей. Следствием такого поведения является снижение качественных характеристик трудового потенциала при внедрении в производство передовой техники и технологии. Новые подходы к управлению трудовыми ресурсами должны быть направлены на избежание ошибок управленческого персонала в процессе управления предприятием, и, в первую очередь, таких как отмежевание своих подчиненных от процесса принятия решений, а предоставление им роли только простых исполнителей. Только при таких условиях может идти речь об эффективном производстве, о принятии рациональных управленческих решений, и наконец о том, что подобное предприятие может устоять перед любыми трудностями современности.

Цель исследования – определить методы повышения эффективности управления кадрами на предприятиях.

Изложение материалов основного исследования. Важное значение при внедрении кадровых технологий, по мнению Епишкина И.А., [1] придает профессиональное обучение и привлечение к управлению предприятием всего

персонала. Соучастие рабочих в принятии управленческих решений зависит от желания руководства и его умения привлечь к данному процессу персонал, а эффективное соучастие обусловлено отношениями собственности. Сочетая собственный интерес с интересами общества человек, владелец создает свое благосостояние.

Привязанность человека к частной собственности и ее роль в процессе производства, как мотивационный фактор эффективной работы, замечена давно. По этому поводу писал древнегреческий ученый и философ Аристотель: «…Собственность должна быть общей только в относительном смысле, а вообще – частной. Ведь, когда забота о ней будет разделена между разными людьми, в том числе исчезнут взаимные нарекания; наоборот появится больше выгоды, поскольку каждый будет с усердием относиться к тому, что ему предстоит. Таким образом, очевидно, лучше, чтобы собственность была частной, а пользование ею общим…». О врожденном природном инстинкте и чувствах собственности в современных условиях экономики следует помнить и использовать в процессе управления трудовыми ресурсами. Это тот фактор, который поможет в организации трудового коллектива и совершенствовании его работы [2].

Проблема отношений собственности в системе управления стала объектом исследований в работах М. Армстронга [3]. Он отмечает, что дальнейшее развитие нашего общества предусматривает совершенствование отношений собственности как одного из элементов мотивационного механизма производственной деятельности. Включаться в решение задач общество сможет только тогда, когда получит экономический и психологический импульс к предпринимательству. Ссылаясь на характеристики товарного и рыночного производства, возможно прийти к убеждению, что последнее как раз и направлено на раскрытие потенциальных возможностей через собственность. Владелец с точки зрения управленческой деятельности выступает активным субъектом управления производственным процессом, а главным носителем отношений собственности является работник

как хозяин, как владелец своего капитала. Менеджер как владелец также будет пытаться направлять деятельность на совершенствование механизма управления на предприятии. То есть по отношению к частной собственности интересы владельцев и менеджеров тесно переплетаются. Интерес менеджера занимает промежуточное место в системе интересов, на которых базируется эффективная управленческая деятельность. Наличие интереса у работников, которые являются владельцами, помогает эффективному управлению ими.

Понимание этого факта заставляет управление персоналом ставить на первое место среди социально-экономических проблем современности. Так, американский учебник М. Мескон, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента» [4], который используется во многих странах мира, содержит довольно большой раздел «Управление трудовыми ресурсами». В данном источнике кадровый менеджмент представляет собой механизм упорядочения и совершенствования системы формирования рабочей силы, сохранения, воспроизводства и улучшения трудового потенциала, управления распределением трудовых ресурсов, использованием персонала. В последнее время все больше суть кадровых технологий рассматривается с точки зрения отношения к человеку как к конкурентной стоимости, которую необходимо направлять, стимулировать, размещать и развивать с другими ресурсами с целью непосредственного содействия достижению стратегической цели. Это действительно так. Кадровые технологии являются более высокой стадией работы с людьми по сравнению с обычной практикой комплектования кадрами. Система охватывает все направления, обеспечивающие наилучшее использование человеческих ресурсов с ориентацией их на достижение стратегических целей [4].

По мнению Дейнека А.В. и Беспалько В.А. [5] кадровые технологии представляют собой совокупность различных форм и методов воздействия на их формирование, распределение и использование, которые применяют различные управленческие структуры на различных уровнях. Кадровый менеджмент, в свою очередь, включает в себя три фазы: формирование,

распределение и использование. Фаза формирования трудовых ресурсов предусматривает улучшение непосредственно условий формирования, как удовлетворение материальных и духовных потребностей, потребления материальных благ и услуг, то есть данная фаза напрямую связана с потреблением общественного продукта. Фаза распределения рабочей силы предполагает ее рациональное размещение в территориальном отношении, распределение по рабочим местам. На данном этапе в основном происходит регулирование распределения первичной занятости.

Таким образом, кадровый менеджмент определяет разнообразие организационных и управленческих функций, которые рассредоточены в различных управленческих структурах. Кроме того, применение кадровых технологий осложняется как спецификой и особенностями объекта управления, так и наличием часто противоречивых процессов, определяющих формирование, распределение и использование трудовых ресурсов. Все это, в свою очередь, устанавливает требования о необходимости жесткой координации всего управленческого комплекса при обязательном условии четкого распределения и согласования функций по применению кадровых технологий между всеми органами управления.

В результате, эффективный кадровый менеджмент включает в себя ряд показателей: высокая производительность и качество труда; низкая текучесть кадров; рост удовлетворенности трудом; приверженность организации со стороны всего персонала компании.

Кроме того, коллектив авторов [6] под эффективным кадровым менеджментом понимают определение такой рациональной организационной структуры управления, которая отражает логически выстроенные функции и уровни управления с определением прав и ответственности по каждой должности.

«…Функции управления человеческими ресурсами разделены между линейными руководителями и службой управления человеческими ресурсами. Линейные руководители участвуют в наборе персонала, его оценке, обучении,

обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его специальности …» [6].

Служба управления человеческими ресурсами должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами, в том числе и применением кадровых технологий. Она должна оказывать консультативную и методическую помощь линейным руководителям, осуществлять контроль над реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, реализовывать надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, психологическим климатом и социальной защитой работников.

Структура службы управления человеческими ресурсами во многом определяется размерами организации, особенностями выпускаемой продукции, финансовыми возможностями, кадровым потенциалом и собственно кадровой политикой.

Информация является важнейшим элементом для реализации кадровых технологий, без которой невозможно реализовать ни одной функции управления. Новые информационные технологии как один из основных подходов в совершенствовании кадровых технологий, позволяет решить ряд задач, а именно:

персональный учет кадров;

составление отчетности по кадрам;

анализ качественного состава и движения кадров;

выдача по запросам требуемой информации;

подготовка и повышение квалификации персонала.

Следующий подход к повышению эффективности процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам кадровых технологий является нормативно-методическое обеспечение, среди которого можно выделить три группы:

нормативно-справочные (включают нормы и нормативы, необходимые при организации и планировании труда);

документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера (законодательные акты, указы Президента РФ, распоряжения правительства, положения, конструкции, приказы по вопросам труда и заработной платы);

документы технического, технико-экономического и экономического характера (нормы, планировки помещений и рабочих мест, стандарты качества, ТУ на продукцию и др.).

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является положение о службе управления человеческими ресурсами и должностные инструкции.

Ядром всей системы управления персоналом является кадровая политика организации, которая включает совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, определяющих направление и содержание работы с кадрами на длительную перспективу. Задачи в применении кадровых технологий – это определенные виды работ, которые должны быть выполнены для достижения главной цели [6].

Кроме того, следует отметить, что эффективный кадровый менеджмент предусматривает не только управление каждым отдельно взятым работником с учетом его интересов, способностей и возможностей, но и управление трудовым коллективом в целом. Трудовой коллектив как объект управления является сложной системой и представляет собой многогранную совокупность работников с разными характерами, способностями, потребностями, вступающих между собой в различного рода отношения. Эти отношения могут иметь разнонаправленный характер: между работником и руководством; между самими работниками; между представителями управленческого аппарата. Следует отметить, что трудовые отношения с точки зрения управления являются сложным объектом и значимым звеном управленческого процесса. Это объясняется тем фактом, что в управлении конкретным работником следует учитывать его способности и интересы, а при управлении трудовыми отношениями добавляются интересы других работников, их

знания и возможности, интересы и возможности коллектива и самого предприятия, а также общества в целом.

В психологии и социологии отношения между персоналом всех уровней получили название «межличностных отношений», а в управлении – «межличностные коммуникации». Когда одной из сторон такого общения выступает управленец, то такие межличностные коммуникации становятся менеджерскими. Выделяются 10 разновидностей менеджерских межличностных коммуникаций: 4 горизонтальных и 6 вертикальных. К вертикальным относятся контактные отношения между неравнозначными партнерами в сфере менеджерских отношений. В данную группы относятся общение: с одной стороны – между самими разноуровневыми управленческими работниками; с другой – между ними и рабочими. Горизонтальными менеджерскими коммуникациями являются непосредственные контакты между равнозначными партнерами в сфере менеджерских отношений [7].

Такие подходы открывают новые возможности для глубокого исследования кадровых технологий по новым направлениям и поиска новых эффективных методов воздействия на деятельность персонала.

Помимо выделения горизонтальных и вертикальных разновидностей с последующим их разделением менеджерские межличностные коммуникации объединены в следующие 5 групп:

по необходимости выполнения функции управления;

по потребности в мотивационной деятельности;

по уместности быть осведомленным в психических и жизненных особенностях своих работников;

по необходимости реагирования на обращения управляемых людей по возникающим неурядицам в их работе.

При использовании кадровых технологий, в отличие от других факторов производства, во внимание принимаются не только физические и умственные способности работников, но и то, что работник – это индивидуум с

определенным духовным миром, слабостями и достоинствами, которые необходимо адаптировать к существующим правилам внутри компании. Среди специфических отношений, которые влияют на систему управления и деятельность субъекта хозяйствования, важны отношения между звеньями цепи «общество – коллектив – работник», которая ложиться в основу подсистемы адаптации работника.

Построение системы адаптации персонала – необходимая кадровая технология для современной компании, которая готова расширяться и быть конкурентоспособной на рынке. Сама стандартная процедура адаптации персонала должна быть сформирована на каждом предприятии в коммерческой или некоммерческой сфере. Для крупных организаций или предприятий, которые постоянно расширяются, стандартные процедуры адаптации переходят на новый этап – создание целостной системы адаптации.

Если обратится к определению сути понятия «адаптация», то в соответствии с экономическим словарем автора Б.А. Райзберга и др. (от лат. adaptatio приспособление) – это приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов, работников, к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни [8].

В рамках современной научной литературы можно выделить наиболее полные определения, раскрывающие сущность понятия адаптации персонала. Так, в работах Базаровой Т.Ю. можно выделить определение адаптации сотрудников – это процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей [9].

В тоже время еще более полное определение можно найти в работах Маслова В.М., где адаптация персонала – это приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция – полное приспособление к

среде и, наконец, идентификация – отожествление личных интересов и целей с общими [10].

В работах Кибанова А.Я. разграничиваются два определения:

адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;

адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту, бизнес-процессам организации и трудовому коллективу [11].

Если проанализировать зарубежную литературу, то в рамках дисциплины психологии широко используются работы Ганса Юргена Айзенка, в которых он определил адаптацию индивидуума, также в двух смыслах:

состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды – с другой полностью удовлетворены. Это состояние гармонии между индивидом и природой или социальной средой;

процесс, посредством которого это гармоничное состояние достигается [12].

Таким образом, можно отметить, что большинство авторов в своих работах определяют процесс приспособления работников к правилам и принципам самой компании, но в большинстве случаев стоит и отметить тот факт, что в данном процессе также может участвовать и само предприятие на взаимовыгодных условиях. Так, например, для замены ключевого сотрудника, например, в отделе сбыта, важно создать дополнительные требования, по которым новый сотрудник должен ориентироваться.

Технология подбора и адаптации играет важную роль в эффективности кадрового менеджмента и должна строиться на ряде принципов. Анализируя работы Зайцевой Т. [13], можно выделить следующие принципы:

1. Принцип формирования эффективных обратных связей. Суть состоит в том, что руководству нужно регулярно получать достоверную и объективную информацию обо всех обстоятельствах дел на производстве, особенно, если возникают рабочие проблемы. Трудность задачи состоит в том,

что иногда сами подчиненные желают скрыть негативную информацию, чтобы избежать критики руководства или отождествления причин возникновения проблем с источниками информации (попросту: кто принес плохую весть, тот и виноват). Даже если причины возникновения соответствующих проблем не имеют никакого отношения к сфере деятельности и полномочиям сотрудника. Такой позиции надо избегать, ведь лишение самого себя важной части информации в результате приводит к неадекватным решениям, а значит, и к новым, более серьезным проблемам.

2. Принцип справедливости. Главным правилом руководителя по отношению к каждому из подчиненных должно быть правило равного отношения ко всем подчиненным и объективной оценки сотрудников. Особенно осторожным надо быть с талантливыми и высокопрофессиональными сотрудниками, которые являются ценными кадрами, но не всегда желают подстраиваться под действующие правила организации. Таких работников надо мотивировать совершенно иначе, чем других сотрудников, но таким образом, чтобы у остальных подчиненных не создалось впечатления, что у руководства есть «любимчики» или у кого-то из коллег слишком «привилегированный» статус [13].

Выводы. Таким образом, эффективный кадровый менеджмент предусматривает не только управление каждым работником, отдельно взятым с учетом его интересов, способностей и возможностей, но и управления трудовым коллективом в целом. Трудовой коллектив как объект управления является сложной системой и представляет собой многогранную совокупность работников с разными характерами, способностями, потребностями, вступающих между собой в различного рода отношения. Эти отношения могут иметь разнонаправленное характер: между работником и руководством; между самими работниками; между представителями управленческого аппарата. Следует отметить, что трудовые отношения с точки зрения управления являются очень сложным объектом значимым звеном управленческого процесса. Это объясняется тем фактом, что в управлении

конкретным работником следует учитывать его способности и интересы, а при управлении трудовыми отношениями к этому еще добавляются интересы других работников, их знания и возможности, интересы и возможности коллектива и самого предприятия, а также общества в целом.

Научный руководитель – Чернобаева С. В., к.э.н., доцент.

Список литературы

1. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 08.02.00 «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2014. – 157 с.

2. Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management(дата обращения: 08.05.2022).

3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2010. – 215 с.

4. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2013. – 672 с.

5. Дейнека, А.В., Беспалько, В.А. Управление человеческими ресурсами. Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 392 с.

6. Исаченко, И.И., Елизарова, О.И., Кондрусь, Е.А., Машинская, И.С. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Московкий гос.университет печати имени Ивана Федорова, 2014. – 206 с.

7. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений. Изд.: Питер, 2009. – 576 с.

8. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б., Современный экономический словарь.–6-е изд., перераб. и доп.-М., 2010. – 325 с.

9. Базарова, Т.Ю., Ерёмина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. – Юнити-Дана, 2013. – 268 с.

10. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – Издательство: Юнити-Дана, 2013. – 355 с.

11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник – М.:ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

12. Айзенк, Г. Парадоксы психологии (Psychology is about people). – М.: Эксмо-Пресс, 2012. – 325 с.

13. Зайцева, Т. Модель управления человеческими ресурсами организации / Т. Зайцев // Журнал «МИРБИС». – 2006. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/community/articles/686621/ (дата обращения: 08.05.2022)