

УДК 331.108

В. Г. Шафиров

Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса,
e-mail: aan.arefiev@yandex.ru

И. В. Васильева

Российский государственный аграрный заочный университет,
e-mail: kay1958@yandex.ru

Е. Е. Можяев

Национальный НИИ ресурсосбережения и энергоэффективности,
e-mail: eemojaev@yandex.ru

СПЕЦИФИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Ключевые слова: формирование кадровой политики; реализация кадровой политики; совершенствование кадровой политики.

В статье рассматривается сущность и особенности формирования кадровой политики аграрных предприятий, её составные элементы, взаимосвязь с принципами управления и стратегией развития. Кадровая политика является ведущим звеном общественной организации, сложной структурой стратегического управления персоналом и необходимым фундаментом для сбалансированности административных действий в политической, экономической и культурной сферах предприятия. Кадровая политика в предприятии (подобно стратегии развития) происходит на базе внутренних ресурсов и определенных правил, а также потенциальных возможностей внешнего пространства. Управление персоналом является главным компонентом организационной политики предприятия и вполне соотносится с доктриной его роста. Особой чертой кадровой политики аграрных предприятий является влияние стереотипов управления персоналом, которые сформировались в прошлые периоды. Определено, что кадровая политика любой организации является ядром общественной системы, комплексной структурой стратегического управления трудовыми ресурсами и основой для оптимального соотношения действий руководства в принятии решений относительно социально-экономических вопросов. Согласно результатам проведенного опроса, детально охарактеризованы элементы кадровой политики, также предложен механизм их реализации, который сориентирован на обеспечение взаимосвязи конкурентной стратегии с кадровой политикой. Отмечено, что любая стратегия направлена на содействие долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Приведен комплекс действенных рекомендаций относительно качественного наполнения содержания стратегии развития персонала.

V. G. Shafirov

Russian Academy of personnel support of agro-industrial complex,
e-mail: aan.arefiev@yandex.ru

I. V. Vasilyeva

Russian state agrarian correspondence University, e-mail: kay1958@yandex.ru

E. E. Mozhaev

NIIRE, e-mail: eemojaev@yandex.ru

SPECIFICS OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISES OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Keywords: formation of personnel policy; implementation of personnel policy; improvement of personnel policy.

The article deals with the essence and features of the formation of personnel policy of agricultural enterprises, its constituent elements, the relationship with the principles of management and development strategy. Personnel policy is the leading link of the public organization, a complex structure of strategic personnel management and the necessary Foundation for the balance of administrative actions in the political, economic and cultural spheres of the enterprise. Personnel policy in the enterprise (like a development strategy) is based on internal resources and certain rules, as well as the potential of the external space. Personnel management is the main component of the organizational policy of the enterprise and is consistent with the doctrine of its growth. A special feature of the personnel policy of agricultural enterprises is

the influence of stereotypes of personnel management, which were formed in the past. It is determined that the personnel policy of any organization is the core of the social system, the complex structure of strategic management of human resources and the basis for the optimal balance of management actions in decision-making on socio-economic issues. According to the survey results, described in detail the HR issues, also proposed a mechanism for their implementation, which focused on the relationship of competitive strategy and personnel policy. It is noted that any strategy is aimed at promoting the long-term competitiveness of the enterprise. A set of effective recommendations on the qualitative content of the content of the personnel development strategy is given.

Введение

Кадровая политика предприятия является одним из главных элементов генеральной стратегии хозяйственной активности, основной конкурентной силой. Это означает, что результативные показатели деятельности предприятия в конкурентных рыночных обстоятельствах существенно зависят от эффективности методики и процессов управления трудовыми ресурсами [1, с. 517; 2, с. 159; 3, с. 182]. Однако руководство большинства аграрных предприятий до сих пор не осознает важности осуществления качественного управления кадрами, косвенно направленного на рациональное использование собственных ресурсов для достижения значительных результатов деятельности. Соответственно, кадровая политика должна формироваться с учетом бизнес-стратегии предприятия, находясь в тесной взаимосвязи со всеми сферами экономической активности [4, с. 122; 5, с. 13; 6, с. 123; 7, с. 894]. Ведь существенные изменения в той или иной сфере хозяйствования в организации влияют на вопросы кадрового характера, определяя новые аспекты развития стратегии и политики управления трудовыми ресурсами. Несмотря на это, актуальными остаются вопросы формирования и реализации кадровой политики аграрных предприятий.

Целью исследования являлось выявление сущности и особенностей формирования кадровой политики аграрных предприятий, её составные элементы, взаимосвязь с принципами управления и стратегией развития.

Материалом исследования послужили научные труды по вопросам кадровой политики, результаты социологических исследований, личные наблюдения авторов.

В процессе проведенной работы были использованы традиционные **методы исследования**: абстрактно-логи-

ческий, экспертных оценок, экономико-математический, анкетирования, расчетно-конструктивный.

Результаты исследования и их обсуждение

Кадровая политика является ведущим звеном общественной организации, сложной структурой стратегического управления персоналом и необходимым фундаментом для сбалансированности административных действий в политической, экономической и культурной сферах предприятия. Кадровая политика является совокупностью норм и правил, целей и представлений, которые определяют сущность и направления взаимодействия с работниками [8, с. 7; 9, с. 252]. Через нее осуществляется воплощения задач управления человеческими ресурсами на предприятии. Она обеспечивает соответствие трудовых кадров производственным потребностям и является важным компонентом кадровой стратегии, которая формируется в близкой взаимосвязи со стратегией предприятия.

Начальным шагом в определении кадровой политики является построение алгоритма управления человеческими ресурсами – системы теоретических и методических подходов по формулированию содержания, целей, задач, механизмов управления персоналом, а также их внедрения в конкретных условиях работы административных и производственных подразделений. Опираясь на данную доктрину и эффективные управленческие средства, специалисты совершенствуют политику управления кадрами, формируя оптимальные ориентиры, методику, формы и стандарты работы с людьми, что, в свою очередь, нацелены на эффективное применение труда персонала и улучшения деятельности организации в целом. Данная политика не требует прямых действий,

поскольку ее разрабатывают для управленцев с целью применения в текущей деятельности, а также мониторинга и выявления вероятных последствий принятия и реализации кадровых решений. Указанное свидетельствует о том, что кадровая политика служит основой для разработки стратегии управления человеческим потенциалом. При этом ее структурными элементами являются: прогнозирование потребности в кадрах, формулирование компетенций персонала и создание системы овладения ими, система оплаты труда.

Кадровая политика в предприятии (подобно стратегии развития) происходит на базе внутренних ресурсов и определенных правил, а также потенциальных возможностей внешнего пространства. Управление персоналом является главным компонентом организационной политики предприятия и вполне соотносится с доктриной его роста.

Особой чертой кадровой политики аграрных предприятий является влияние стереотипов управления персоналом, которые сформировались в прошлые периоды. Достаточно часто предприятия отдают предпочтение использованию традиционных методов управления, в основе которых – подчинение работников воле работодателей. В обстоятельствах мощного внешнего давления человек теряет творческий дух, потребность в самовыражении, показательных достижениях, исчезает мотивация к трудовой активности, что приводит к ухудшению показателей предприятия в целом. Следовательно, в процессе достижения целей организации обязательно следует учитывать не только интересы работодателей, но и требования работников.

Кадровая политика должна способствовать адекватному реагированию на развитие научно-технического прогресса в сельхозпроизводстве. Кадровая политика является ключевым компонентом управленческой деятельности предприятия. Ее главной целью должно стать создание единого, сплоченного, ответственного, мотивированного и эффективного трудового коллектива.

Важным элементом кадровой политики является оптимизация и упорядочение процедуры формирования кадрового резерва.

Основные принципы формирования резерва:

- единство подходов к формированию требований и критериев отбора лиц, включенных в кадровый резерв, к их подготовке и личностно-профессиональному развитию, направлениям и способам эффективного использования кадрового резерва;

- планомерность подбора и подготовки кандидатов для замещения должностей;

- комплексный подход к оценке личностно-профессиональных ресурсов лиц, включенных в кадровый резерв, на основе анализа совокупности всех составляющих управленческого потенциала, а также факторов, влияющих на его развитие, с учетом как текущей эффективности и результативности, так и потенциала личностно-профессионального развития;

- постоянное совершенствование личностно кандидатов для включения в резерв;

- цикличность проведения отбора кандидатов с целью обеспечения постоянного притока новых профессиональных управленческих кадров;

- гласность в формировании резерва руководящих работников.

Основными задачами формирования резерва являются обеспечение предприятия руководящими работниками, обладающими наиболее высоким управленческим потенциалом; улучшение качества подбора и расстановки кадров, обеспечение стабильной и бесперебойной работы предприятия, создание условий для развития кадрового потенциала предприятия.

Формирование кадрового резерва осуществляется на основании анализа потребности в резерве руководителей на предприятии.

Конкурсный отбор кандидатов в кадровый резерв организуется в три этапа: первый – объявление конкурса (по мере необходимости), анализ полученных документов и допуск кандидатов к участию в конкурсном отборе;

второй – психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей,

уровня мотивации, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. проведение обучающе-диагностических мероприятий;

третий – проведение комплекса оценочных мероприятий для определения компетенций и уровня их развития в соответствии с оценочной шкалой и индикаторами поведения (ассесмент – центр).

Оценка кандидатов включает сбор и анализ показателей, характеризующих уровень развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, на основе изучения профессионального опыта и особенностей карьерных траекторий, тестирования, решения кейсов, оценки результатов деятельности, оценки объективных показателей участия лиц, включенных в кадровый резерв в программах, проектах и мероприятиях по личностно-профессиональному развитию, учета других наиболее значимых профессиональных достижений.

Подготовка лиц, зачисленных в кадровый резерв производится по плану индивидуальной подготовки.

Мероприятия плана индивидуальной подготовки определяются в процессе собеседования с лицом, включенным в кадровый резерв, с учетом его образования, управленческой подготовки и потребностей в развитии управленческих компетенций. Цель каждого этапа заключается в определении ожиданий по развитию конкретных компетенций. В процессе контроля реализации планов индивидуальной подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, дается оценка степени готовности к замещению планируемой должности.

В плане предусматриваются конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение необходимых теоретических и практических знаний, освоение характера будущей работы, выработку организаторских навыков.

С целью внедрения результативной кадровой политики на аграрных предприятиях крайне важным, еще на этапе формирования, является определение главных критериев оценки ее эффективности. Такой процесс является достаточно сложным. Ведь в России практически отсутствует опыт в сфере оценивания эффективности кадровой поли-

тики в целом, а не только отдельных ее составляющих. Для кадровой политики необходимо фокусирование внимания на интеллектуальной, социальной, организационной стороне и тому подобное.

На наш взгляд, кадровая политика аграрных предприятий должна обеспечивать: требования к трудовым ресурсам на этапе найма (относительно образования, опыта, половой принадлежности, степени специальной подготовки и т.д.); отношение к инвестированию в развитие кадров, целенаправленного воздействия на совершенствование коллективной занятости; стабильность сбалансированных взаимоотношений в коллективе; позитивное восприятие и готовность к оказанию помощи в подготовке новых работников, а также, при необходимости, – до переподготовки персонала; правильное отношение к кадровым изменениям, их перемещений в рамках предприятия. Наиболее острые проблемы кадровой политики аграрных предприятий приведены в таблице.

Итак, главной проблемой кадровой политики аграрных предприятий, является несовершенство системы развития персонала. Одна из основных причин указанного – отсутствие действенного механизма подготовки кадров, который требует постоянного выделения средств на обучение персонала. В современных отечественных условиях руководство предприятий оценивает данные расходы, как слишком рискованные, поскольку работник с высоким уровнем квалификации становится чрезвычайно привлекательным для других работодателей в условиях дефицита кадров рабочих специальностей. Если другой работодатель предложит такому специалисту лучшие условия, и он на них согласится, то предприятие потеряет вложенные в его развитие средства. Именно поэтому в ситуации ограниченных финансовых возможностей расходование ресурсов на повышение квалификации работников является рискованным для предприятий. С целью решения данной проблемы руководство старается привлечь к работе отдельных квалифицированных специалистов, в том числе, по договорам гражданско-правовой ответственности.

Актуальные проблемы кадровой политики аграрных предприятий

Перечень важных проблем кадровой политики	Удельный вес, %
Недостаточно разработан механизм стимулирования работников (как материального, так и морального)	20
Низкий уровень обеспечения роста трудовых кадров (квалификации, обучения; субъективное назначение на должность)	16
Нехватка резервных кадров	15
Дефицит квалифицированных кадров	13
Несовершенство системы подбора и найма работников, отсутствие определенных стандартов при отборе	10
Отсутствие информации в коллективе относительно направлений кадровой политики предприятия	8
Отсутствие налаженных отношений между управленцами и персоналом	7
Отсутствие конкретных требований в отношении кандидатов на руководящие должности, нечеткая определенность соответствующих компетенций	6
Неэффективная аттестационная система (отсутствие объективных критериев, субъективность)	5

Примечание. *Источник: составлено авторами на основе обобщения и анализа ответов респондентов.

Среди других важных вопросов кадровой политики является несовершенство системы стимулирования работников, особенно с учетом того, что большинство из них стремятся, в первую очередь, к материальному поощрению.

Искусство разработки стратегии кадровой политики заключается в том, чтобы в результате создания и применения предложенных выше подходов произошли конкретные действия, способные обеспечить высокую эффективность использования трудового потенциала персонала.

При формировании модели стратегии кадровой политики необходимо обеспечить обоснование системы трудовой деятельности, с учетом оптимизации трудовых процессов. Такой подход позволяет оценить эффективность системы оплаты и принципов стимулирования, сформировать трудовые отношения в системе «работник-работодатель» путем использования математических методов.

Выводы

Любая стратегия на предприятии ориентирована на поддержку долгосрочной конкурентоспособности. Поскольку трудовые ресурсы являются фундаментальной составляющей указанной социальной структуры, кадровая часть

общей стратегии развития организации играет важную специфическую роль.

Таким образом, в современных условиях нестабильности на рынке труда для обеспечения эффективной работы предприятия необходимо уделять достаточное внимание кадровой политике, формированию команды единомышленников, работающих на высокий конечный результат – качественную работу хозяйства, получения прибыли и всестороннее развитие.

Сегодня в аграрном секторе, как никогда, ощущается дефицит высококвалифицированных работников, особенно молодого поколения, которое обычно не имеет желания работать в сельской местности. Универсального способа решения данной проблемы не существует, поскольку речь идет об индивидуальных особенностях человека.

Выявлено, что одним из действенных путей оптимизации уровня кадрового обеспечения является разработка и использование индивидуального подхода на каждом предприятии с учетом общих советов профессионалов в данной сфере и специфических особенностей функционирования предприятия. Прочным основанием для разработки и совершенствования эффективной стратегии ведения кадровой политики в трансформационных условиях хозяйствования является следование

действенным рекомендациям специалистов в области развития управления персоналом.

Таким образом, через динамические изменения в социально-экономической

деятельности страны в целом и предприятий в частности главной текущей задачей является формирование и реализация эффективной кадровой политики организаций.

Библиографический список

1. Баярсайхан О.Э. Кадровая политика организации в условиях кризиса / О.Э. Баярсайхан, Н.В. Серкова // Экономика и социум. – 2015. – № 2–1 (15). – С. 517–518.
2. Глебова А.А. Кадровая политика предприятия: особенности формирования в современных социально-экономических реалиях / А.А. Глебова, С.А. Головки // Молодой ученый. – 2015. – № 12–1 (27). – С. 159–164.
3. Кутонова Е.С. Кадровая политика в условиях кризиса / Е.С. Кутонова // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – № 3–4. – С. 182–190.
4. Лапшенкова И.Р. Специфика кадровой политики в малом предпринимательстве / И.Р. Лапшенкова // NovaInfo.Ru. – 2016. – Т. 2. – № 42. – С. 122–126.
5. Лунева Е.Р. Совершенствование кадровой политики на предприятиях промышленности / Е.Р. Лунева // Nauka-Rastudent.ru. – 2015. – № 12. – С. 13.
6. Путренков Н.В. Кадровая политика на рынке / Н.В. Путренков // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2016. – № 3 (15). – С. 122–126.
7. Хадасевич Н.Р. Кадровая политика современных организаций: сущность, содержание и значение / Н.Р. Хадасевич // Экономика и социум. – 2016. – № 6–2 (25). – С. 893–896.
8. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала / В.В. Янковская // Траектория науки. – 2016. – Т. 2. – № 3 (8). – С. 7.
9. Тойшева О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий / О.А. Тойшева // Концепт. – 2016. – Т. 15. – С. 251–255.