

Таким чином, керівник має забезпечувати виконання стратегічної місії організації, адже від його управлінської стратегії та особистісних характеристик залежать продуктивність праці працівників, їх конкурентоспроможність, а також конкурентоспроможність продукції, підприємства, національної економіки в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Потеряхин А. Л. Психология управления. Основы межличностного общения / А. Л. Потеряхин : [науч.-метод. пособие]. – К. : ВИРА-Р, 1999. – 384 с.
2. Ходаківський Є. І. Психологія управління / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар : [навч. посіб.]. – К. : ЦУЛ, 2009. – 608 с.

УДК 331.108.26

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Н. Д. Лукьянченко, доктор экономических наук;
О. А. Доронина, кандидат экономических наук**

В условиях рыночной трансформации экономики Украины управление персоналом является важной составляющей управления предприятием в целом. Это связано с тем, что успешная деятельность предприятий в условиях жесткой рыночной конкуренции зависит от творческой активности работников.

Управление персоналом – это объединение практических мероприятий, с помощью которых руководитель побуждает работников к действиям, которые обеспечивают достижение конечных целей предприятия. На микроуровне оно выступает средством реализации кадровой политики. Поэтому проблемы формирования кадровой политики на предприятии являются исключительно важными и актуальными.

В государстве с рыночной экономикой кадровая политика должна строиться на приоритете идей и принципов деятельностного подхода, то есть на привлечении в организацию профессионалов. Решению этих важных проблем посвящено множество работ известных ученых-экономистов: А. И. Амоши, Д. П. Богини, Е. А. Гришновой, М. И. Долишнего, А. П. Егоршина, П. Друкера, А. Я. Кибанова, А. Маслоу, Э. Мейо, В. В. Оникиенко, Г. В. Щеккина, Т. Питерсона, Ф. Тейлора, Р. Уотермана,

М. Фридмена и др. Однако развитие кризисной ситуации в экономике Украины, повлекшее за собой изменение тактики и стратегии развития большинства отечественных предприятий обуславливает необходимость формирования на адекватно сложившихся условиях кадровой политики, что и определяет актуальность данной темы. Целью статьи является разработка теоретико-методологических подходов к совершенствованию кадровой политики на предприятии путем формирования позиционного ее типа.

Понятие «кадровая политика» является многоуровневым и изучается с различных позиций. Например, кадровая политика предприятия рассматривается как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [2].

Кадровая политика – это вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды [3, с. 501].

Исследование, проведенное в ЗАО «Мариупольская кондитерская фабрика» показало, что кадровая политика предприятия реализуется через систему управления персоналом, формирование которой базируется на положениях стратегии деятельности фабрики, включающих определение целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы, определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования персонала на фабрике. В рамках кадровой политики предприятия сформирована система подбора персонала, управления трудовой дисциплиной и рабочим временем, организации подготовки и повышения квалификации работников, материального и морального стимулирования труда. Однако оценка эффективности данных элементов кадровой политики предприятия выявила необходимость ее совершенствования.

Одним из перспективных направлений совершенствования кадровой политики на рассматриваемом предприятии, по нашему мнению, является формирование позиционной кадровой политики.

Позиционная кадровая политика – это средство управления тенденциями функционирования и развития любой организации, эффективнейший инструмент с помощью которого можно целенаправленно управлять свойствами системы управления любого масштаба [3]. Она базируется на позиционной теории управления, разработанной российской научно-внедренческой компанией «Позиция» и положительно зарекомендовавшей себя на ряде предприятий России.

В позиционной теории управления вводятся и подробно рассматриваются такие понятия, как управление нулевого, первого и второго порядка, представлен целостный взгляд на организацию эффективного управления.

Управление нулевого порядка ориентировано на получение результата и работника рассматривает как идеального исполнителя, который безукоризненно делает то, что ему предписано должностными инструкциями и производственными заданиями. При этом все, что необходимо знать о каждом работнике для успешной организации деятельности, это его ресурсные характеристики – профессия и квалификация.

Управление первого порядка ориентировано на обеспечение результативности работников и каждого из них рассматривает как индивида, работать которого побуждает стремление к достижению успеха, при этом отдача работника напрямую зависит от оценки достигаемых им результатов. Такое упрощение дает возможность свести управление первого порядка к ограниченному, но эффективному набору приемов мотивации. В этом случае собственно управление сводится к тому, чтобы регулярно осуществлять мониторинг результативности и давать каждому работнику такую оценку его деятельности, которая бы свидетельствовала о степени его успешности и стимулировала к более полной реализации его потенциала.

Управление второго порядка – это регулярная деятельность по целенаправленному изменению ключевых свойств системы управления на основе результатов позиционной диагностики. Этот вид управления может применяться самостоятельно, в случае если руководитель никому не делегирует полномочия по подбору и расстановке управленческих кадров. А может действовать наряду с кадровой политикой – все зависит от целей, которые ставит перед собой руководитель, а также от его готовности осуществлять масштабную деятельность.

Управление второго порядка ориентировано на обеспечение устойчивости и целостности деятельности предприятия посредством целенаправленного изменения таких свойств системы управления как адаптивность и управляемость. В этом случае собственно управление сводится к тому, чтобы устранить разрывы управленческих связей, заполнить ключевые посты наиболее способными управленцами и постоянно поддерживать систему управления в требуемом состоянии [3].

Адаптивність системи управління рассматривается при этом как свойство, отражающее её способность быстро и гибко реагировать на любые изменения и вырабатывать адекватные управленческие команды, позволяющие сводить к минимуму действие возмущающих факторов [3]. Особо актуально, по нашему мнению, наличие такого свойства у системы управления персоналом и кадровой политики в условиях кризиса, когда указанные системы вынуждены обеспечивать эффективность функционирования при влиянии совокупности негативных факторов внешней среды.

Управляемость рассматривается как свойство системы управления, которое отражает её способность своевременно и без искажений доводить управленческие команды до каждого работника предприятия. Только в этом случае деятельность всех работников предприятия будет направлена на достижение общего результата, и все они будут действовать согласованно и слаженно. Управляемость – это основное свойство, обеспечивающее целостность деятельности.

Процесс формирования и реализации внутренней позиционной кадровой политики является поэтапным и графически может быть представлен следующим образом (рис. 1).

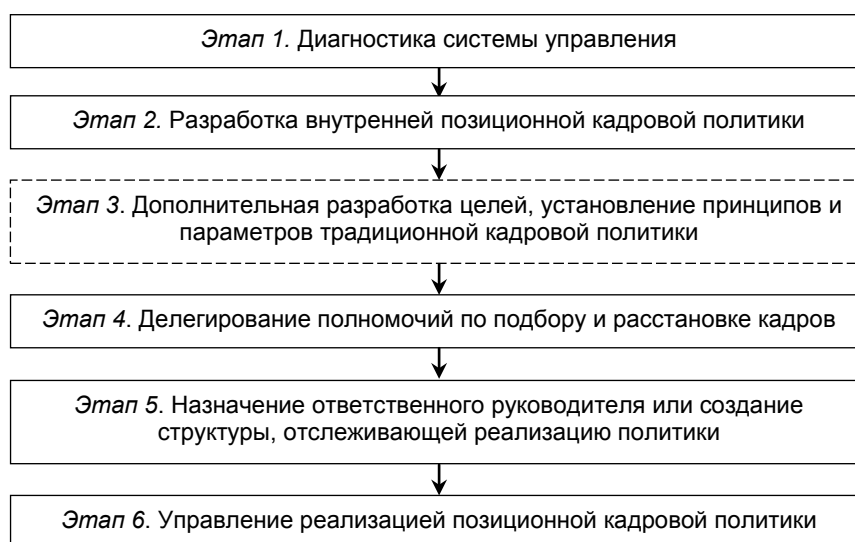


Рис. 1. Алгоритм формирования внутренней позиционной кадровой политики

Рассмотрим содержание представленных на рис. 1 этапов разработки кадровой политики позиционного типа. На первом этапе диагностики с помощью тестовых методик оцениваются способности руководителей и резерва на выдвижение, анализируется соблюдение принципа относительности управления. В результате локализуются узкие и проблемные места в организации системы управления. Оценивается подбор, расстановка и задействование имеющегося управленческого потенциала, выявляются сложившиеся на момент проведения диагностики тенденции в подборе и расстановке кадров. Оцениваются ключевые

свойства подсистем управления разных уровней и системы управления в целом.

На втором этапе по результатам диагностики и на основании принципов позиционной кадровой политики вырабатывается цель и устанавливаются параметры изменений для предприятия в целом и каждой подсистемы управления в частности (рис. 2).

При необходимости на третьем этапе формирования позиционной кадровой политики производится дополнительная разработка целей, установление принципов и параметров традиционной кадровой политики (так как этот этап не является обязательным, на рис. 1

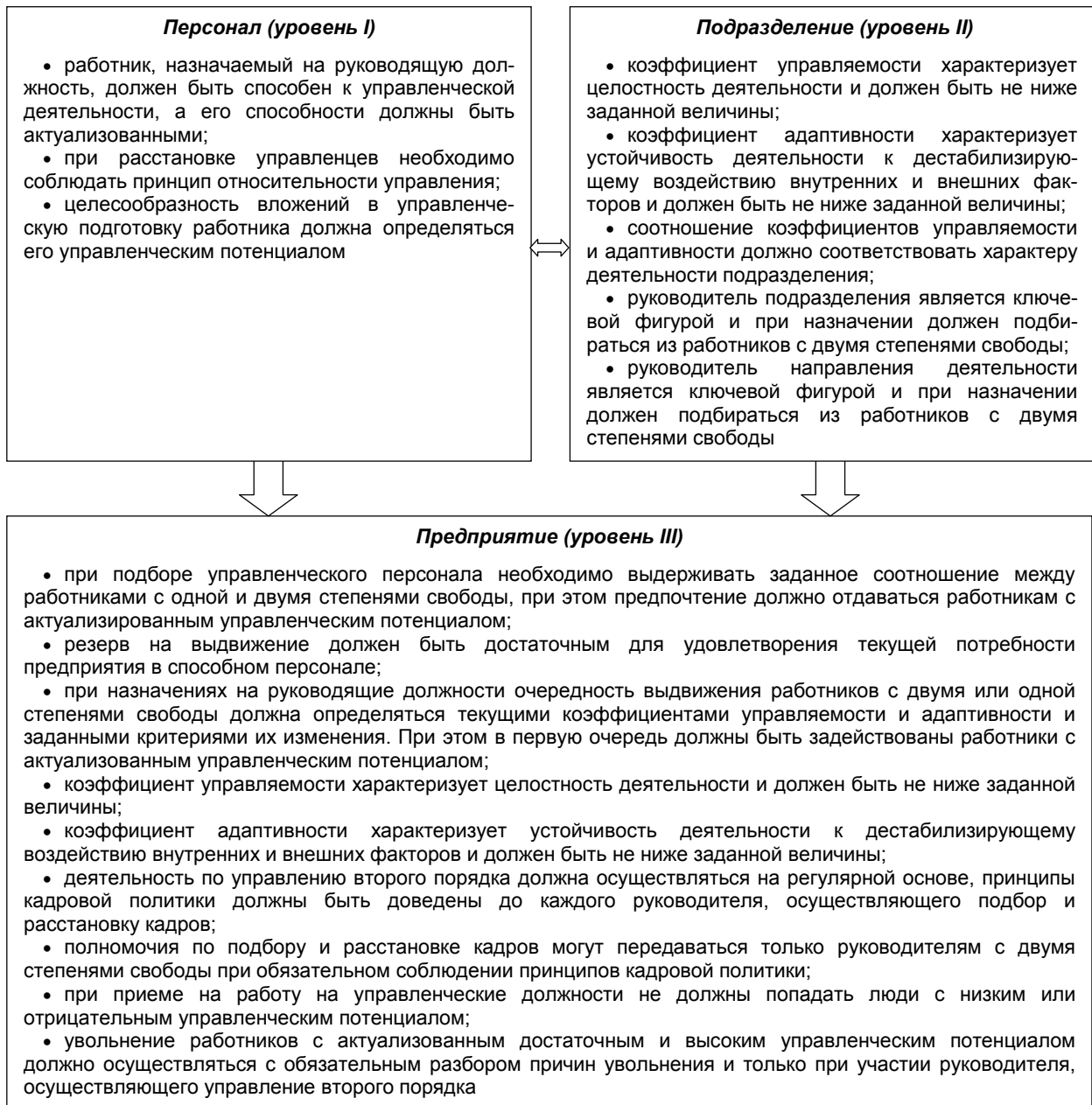


Рис. 2. Принципы внутренней позиционной кадровой политики

соответствующий блок представлен пунктирной линией).

При делегировании полномочий по подбору и расстановке кадров (этап 4) определяются руководители высшего и среднего звена, которые будут осуществлять подбор и расстановку управленческих кадров на своих участках деятельности:

- каждому персонально доводятся частные и общие цели позиционной кадровой политики, задаются ориентиры в виде конкрет-

ных числовых параметров и устанавливается срок реализации;

- руководители наделяются необходимыми для осуществления политики полномочиями;

- каждому предоставляется возможность в рамках заданных ограничений действовать самостоятельно;

- на каждого возлагается ответственность за реализацию политики. Основная мера воздействия – отзыв полномочий и передача их другому лицу.

Цель пятого этапа – создать постоянный механизм отслеживания динамики изменений при реализации позиционной кадровой политики и запустить регулярный процесс управления второго порядка. Руководитель должен иметь возможность финансировать оценку способностей вновь принятых работников.

Механизм, сформированный на данном этапе, должен действовать по установленному порядку независимо от предпочтений участников производственного процесса.

Исходя из этого, основная задача заключительного этапа, связанного с управлением реализацией позиционной кадровой политики – выявление случаев выхода за рамки установленных ограничений, например, явное нарушение отдельных принципов, а также анализ складывающихся тенденций, корректировка отклонений.

Учитывая то, что ЗАО «Мариупольская кондитерская фабрика» входит в концерн «Росшен», для предприятия целесообразно разрабатывать и внешнюю позиционную кадровую политику.

Внешняя позиционная кадровая политика целесообразна тогда, когда речь идет об отдельных предприятиях, которые связаны единым собственником. Собственник инвестирует в деятельность предприятия средства и должен быть уверен, что система управления этого предприятия имеет такой управленческий потенциал, который позволяет эффективно осваивать вложения.

При этом для собственника предприятия важно знать ключевые показатели, характеризующие положение дел в конкретной системе управления, он должен быть уверен, что эти показатели будут стабильными либо будут со временем улучшаться. Последнее возможно только при наличии единой кадровой политики – внешней и внутренней.

Информация о свойствах систем управления может существенно повлиять как на объем, так и на приоритетность инвестиций в разные предприятия. В одних случаях собственник может смело вкладывать значительные средства в развитие производственных мощностей, потому что уверен в эффективности их освоения. В других случаях он будет вкладывать небольшие средства в целенаправленное

изменение свойств системы управления до тех пор, пока ее ключевые показатели не достигнут требуемого уровня, и только после этого осуществлять основные инвестиции в развитие производства. Фактически, это и есть способ реализации внешней кадровой политики.

Введение внешней позиционной кадровой политики в действие означает, что на каждом предприятии организовано управление второго порядка на основе внутренней позиционной кадровой политики и каждому руководителю заданы показатели, к которым он должен стремиться при формировании системы управления. При этом финансирование деятельности и развития ставится в прямую зависимость от динамики изменения этих показателей. Это значит, что собственник получает возможность гибко управлять надежностью своих вложений.

Принципы внешней позиционной кадровой политики заключаются в следующем:

- руководитель предприятия является ключевой фигурой и при назначении должен подбираться из работников с двумя степенями свободы;
- на предприятии должна быть организована регулярная деятельность по управлению второго порядка на основе позиционной кадровой политики;
- коэффициенты управляемости и адаптивности системы управления должны быть не ниже заданной величины.

Таким образом, позиционная кадровая политика – это детально проработанное руководство к действию. При последовательном применении с ее помощью можно значительно улучшить показатели деятельности предприятия и качества управления ресурсами, в том числе и человеческими.

ЛИТЕРАТУРА

1. Машкин В. И. Позиционная кадровая политика [Электронный ресурс] / В. И. Машкин. – Режим доступа : <http://www.pozmetod.ru>.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 638 с.
3. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) : учеб. / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2006. – 736 с.