

Таким образом, бюджетирование представляет собой эффективный инструмент управления компанией. Но для того чтобы его использовать необходимо овладеть методикой бюджетирования и знать основные этапы его организации в компании. Важно помнить, что его постановка невозможна без внедрения системы оперативного управленческого учета. Несмотря на то, что при внедрении системы бюджетирования возникает немалое число вопросов и проблем, многие специалисты могут сказать, что бюджетирование на предприятии – это важно, актуально и необходимо.

Литература

1. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет — К.: «СКАРБИ», 1998. – 384 с
2. Корецький М.Х., Даций Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 296 с.
3. Лень В.С. Управлінський облік: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. – К.: Знання-Прес, 2006. – 317 с.
4. Атамас П.Й. Управлінський облік. 2-ге вид. Навчальний посібник –К.: Центр учбової літератури 2009- 440 с.

УДК 331.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Корсун П.С., Лукьянченко Н.Д.

Резюме. В статье рассмотрены основные типы кадровой политики, принципы построения эффективной кадровой политики, этапы формирования кадровой политики. Рассмотрен зарубежный опыт построения кадровой политики. Предложены основные методы построения эффективной кадровой политики.

Ключевые слова: кадровая политика, персонал, организация

Актуальность. В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Направление совершенствования механизма управления персоналом существует также достаточно разработано как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Этим проблемам посвящены труды отечественных и зарубежных ученых: Т.Ю. Базарова, А.П. Бовтрука, А.Д. Градовского, В.М. Грибовского, В.А. Евреинова, П.В. Журавлева, Н.Л. Захарова, И.М. Катаева, А.Я.Кибанов, А.М. Колот, Н.М. Коркунова, А.И. Кочеткова, Е.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, В.О. Храмова, Ю.А. Ципкина, В.И. Шкатула, Г.В. Щекина и других исследователей. Однако в современном обществе стремительно развиваются все сферы деятельности и требует постоянного мониторинга и изучения.

Целью статьи является исследование вопросов формирования эффективной кадровой политики и разработка путей ее совершенствования.

Основной материал. Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменилось. Управление персоналом приобрело новое экономическое и социальное значение.

Кадровой работой вынуждены заниматься органы управления организацией на всех уровнях – ее внешнее руководство, руководители подразделений, кадровые службы. В противном случае организация несет убытки. При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководство кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Кадровый менеджмент становится становиться для все более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия.

Реализация целей и задач управления персоналом должно осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

На гибкость кадровой политики влияют, в свою очередь, ряд факторов:
 - иерархическая структура предприятия (это отношение «власть - подчинение»);
 - культура (совместные ценности, социальные нормы);
 - рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг).

Эти факторы на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации (табл. 1).

Таблица 1

Трансформация факторов эффективности кадровой политики

Период социализма	Переходный период к рынку	Период стабилизации экономики	Период экономического роста (прогноз)
1)Иерархическая структура 2) Культура	1)Иерархическая структура 2) Рынок	1)Рынок 2) Иерархическая структура 3) Культура	1) Культура 2) Рынок 3)Иерархическая структура

Выделяется четыре типа кадровых политик:

«Пассивная». У руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала. В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения.

«Реактивная». Руководство предприятия осуществляет контроль за системами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения.

«Превентивная». Руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

«Активная» (рациональная). Руководство предприятия имеет как качественный прогноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью этого плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

«Авантюристическая» (разновидность «активной»). Руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает не только средствами прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы [1].

Кадровая политика должна опираться на такие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации. Иногда, правда, она может иметь дискриминационный характер по возрастному, национальному, половому и т.п. признаку, хотя это и противоречит действующему трудовому законодательству.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами занимаются в основном планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

Необходимо проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и

работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

В разработке кадровой политики можно условно выделить три основных этапа.

Первый этап. На этом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров. Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать способ структуризации целей.

1. Обеспечение научных исследований в области кадровой политики.
2. Материально-техническое обеспечение системы управления.
3. Обеспечение эффективной эксплуатации фонда учебных заведений и выпуска учеников, рабочих и специалистов.
4. Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.

Второй этап. Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами. Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы.

1. Структура комплекса.
2. Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев.
3. Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса.
4. Разработка прогноза развития кадрового комплекса.
5. Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период.
6. Определение структурной части разработки кадровой политики.
7. Обоснование ресурсной части кадровой политики.

Третий этап. На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок [2].

Рациональная организация процесса кадрового планирования, согласованность и увязка последовательно подготавливаемых плановых материалов, обеспечение единства планового процесса при разработке кадровой политики. Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих требований:

- совместимость структурных элементов (направлений, разделов, подразделов) этих документов;
- применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях;
- преемственность в разработке мероприятий по реализации целей и задач кадровой политики, предусмотренных в последовательно разрабатываемых документах.

Для составления кадровой политики необходимо проанализировать существующую систему плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющимся условиям развития производства и общества, наметить пути их оптимизации. Упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях:

- обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе максимального отражения в них современных методов организации управления кадрами;
- обеспечение методического единства при разработке нормативов для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода;
- систематическое обновление нормативов с учетом новейших достижений отечественного и зарубежного кадрового менеджмента, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом; обеспечение автоматизации сбора, накопления и обновления норм и нормативов [3].

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть

достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

Резерв кадров обычно бывает внутренним и внешним. Внешний резерв кадров обычно ведется на уровне внешних источников (напр. выпускники учебных заведений и т.п.). При подборе какого-либо кандидата из него, вначале изучаются его деловые, моральные и пр. качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

Для внутреннего резерва характерно то, что подбор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности (например, выход сотрудника на пенсию или декретный отпуск) ведется в динамике внутри самой организации. На основании анкет с личными данными и проведения ряда собеседований с претендентами на должность, происходит отбор сотрудника, соответствующего уровня. Деловые качества сотрудника уже известны, т.к. он уже работает в данной организации, и нет такой необходимости в изучении, как это свойственно резерву внешнего источника. Также для более быстрого ввода в курс выполняемого объема работ сотрудника, с ним обычно проводит на начальном этапе отбора непосредственный руководитель данного подразделения или какой-либо куратор данного направления деятельности. Это позволяет сотруднику, занявшему данный пост, более быстро адаптироваться к своим новым обязанностям без потери качества труда.

Отдел кадров на предприятии осуществляет планирование персонала; организует набор кадров, используя методы отбора и оценки персонала; содействует адаптации персонала и его развитию; проводит аттестацию персонала. В работе используется мотивация персонала и способы его вознаграждения.

Представляет интерес организация и особенности систем управления персоналом в зарубежных странах.

Современный подход, используемый в наиболее эффективных американских корпорациях, отличается значительным расширением содержания, форм и методов работы с персоналом фирмы; ростом профессионального уровня специалистов служб управления человеческими ресурсами; повышением доли средств, расходуемых этими службами. Эти изменения в управлении человеческими ресурсами распространяются в США на работу с управляющими и специалистами. Практически все главные нововведения в этой функциональной сфере управленческой деятельности предназначались для работы с высокооплачиваемыми категориями персонала.

Конкурентоспособность предприятий и фирм в условиях рыночной экономики определяется не столько качеством производимой продукции на базе новейшей технологии, сколько качеством персонала.

Выводы. Современная концепция управления трудовым коллективом предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства персоналом предприятия. Применение современных методов, объективно оценивающих труд работников в условиях рыночной экономики и демократизации управления, приобретает особое значение.

Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологий и рынка в ближайшем будущем.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции; формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат.

Литература

1. Марита А. Формирование рациональной кадровой политики в условиях системного кризиса [Электронный ресурс] <http://yurotde1.com/stati/formirovanie-racionalnoi-kadrovai-politiki-v-usloviyah-sistemnogo-krizisa.html>
2. Сидунова Г.И. Кадровая политика в условиях кризиса: инновационный подход [Электронный ресурс] http://hr-land.com/pages/_kadrovaya_politika_v_usloviyah_krizisa_innovacionnyyi_podhod_sidunova_g.i.html
3. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства : Підручник для вузів. - К. : Професіонал, 2004. - 320 с.