

Проблемы развития трудового потенциала и качества жизни

УДК 331.1

DOI: 10.26456/2219-1453/2025.2.121–128

Кадровая политика организации как фактор роста эффективности труда

А.В. Андреева

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», Тверь

Эффективность труда является определяющим фактором деятельности любой организации, в связи с этим поиск вариантов ее повышения относят к ключевым задачам кадровой политики. Современные тенденции социально–экономического развития определяют содержание и направления трансформации кадровой политики. Цель статьи заключается в определении роли кадровой политики и социальной поддержки персонала в контексте влияния на эффективность» для отдельных категорий персонала в различных сферах деятельности. *Научная новизна* исследования заключается в выделении основных составляющих комплексной безопасности персонала как одной из ключевых задач кадровой политики и социального развития персонала, а также в определении влияния повышения мотивации персонала на эффективность труда за счет удовлетворения потребности в стабильности и безопасности.

Ключевые слова: *кадровая политика, социальное развитие, конкурентоспособность, эффективность труда, производительность труда.*

Введение. Кадровая политика организация – это ежедневные действия руководства организации, линейных руководителей, сотрудников кадровой службы по обеспечению организации персоналом в нужном количестве и необходимой квалификации, постоянному развитию персонала в соответствии с вызовами современного общества, формированию и укреплению лояльности сотрудников, сокращению уровня текучести кадров. При этом нужно отметить, что кадровая политика является всё же вторичной составляющей, так как основополагающее значение имеет прежде всего основная деятельность организации, бесперебойное осуществление которой и призваны обеспечивать кадры.

Данная статья призвана осветить проблемы в обеспечении персоналом и взаимосвязь реализации кадровой политики и роста эффективности трудовой деятельности. Рассмотрим потенциальные сложности и выявим ключевые аспекты, требующие вмешательства, в том числе со стороны государства, для решения вопроса кадрового обеспечения, а также некоторые рекомендации по решению этих проблем.

Анализ литературных источников и методы исследования.

Проблемам кадровой политики и вопросам эффективного управления персоналом в организации посвящены труды многих зарубежных исследователей, в частности М. Армстронга, Г. Гантта, Ф. Герцберга, Л. Гилберт, Э. Мэйо, У. Оучи и др., а также российских ученых – М.И. Бухалкова, Н. А. Волгина, Б.М. Генкина, А.В. Кашепова, Р.И. Капелюшникова, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, А.В. Тебекина и многих других.

В ходе исследования рассмотрены также работы отечественных исследователей в области изучения развития персонала организации на основе использования современных подходов, а также определения эффективности труда персонала и деятельности организации в целом в современных условиях. К их числу можно отнести научные работы таких ученых, как Беденко Н.Н. [2], Боева О.С. [3], Дадаев Я.Э. [4], Мичкова О.А. [2], Чегринцова С.В. [8], Чекалин В.С. [2], Хатькова С.Е. [7] и др. Настоящее исследование основано на использовании методов анализа, синтеза, прогнозирования, сравнительного анализа.

Результаты исследования. Традиционно среди элементов кадровой политики выделяют кадровое планирование, набор персонала, адаптацию, деловую оценку, управление карьерой, оплату труда, стимулирование, увольнение и др. Все элементы взаимосвязаны и взаимозависимы, а также могут трансформироваться под воздействием внутренних и внешних факторов [1]. В настоящее время, по мнению автора, среди элементов кадровой политики довольно важное значение имеет развитие и обучение персонала.

Постоянное обучение персонала – неотъемлемая составляющая современной организации. Быстро меняющаяся внешняя среда регулярно ставит новые задачи, те, кто не способны своевременно реагировать на них, в результате становятся неэффективными. При этом экономическая и политическая составляющая российской действительности последних лет столкнулась с уникальными вызовами периода пандемии, огромным санкционным давлением, процессом частичной мобилизации, что не могло не отразиться на деятельности многих организаций вплоть до прекращения функционирования некоторых из них, значительно изменилась структура отечественного рынка труда.

Процесс обучения персонала для современных организаций становится рабочим способом воздействия на эффективность труда и конкурентоспособность. Выделение средств для финансирования программ обучения выступает долгосрочной инвестицией в человеческий ресурс организации. Результативными вложения такого рода будут при условии абсолютного осознания руководством организации перспектив и специфики применения обучения в качестве элемента управления, выявления потребностей рынка товаров и услуг, актуализации обучающих программ [2, с. 957].

Необходимо отметить, что многие изменения, в частности уход некоторых западных компаний с российского рынка, продиктованный политическими мотивами, привел к резкому высвобождению большого количества рабочей силы, освобождению производственных мощностей, но при этом способствовал появлению новых возможностей для участников рынка, в том числе зарубежных.

Временное насыщение отечественного рынка труда большим количеством соискателей позволило на какое-то время недобросовестным работодателям сократить как меры социальной поддержки персонала, так и размер оплаты труда, рассчитывая на стремление сотрудников сохранить рабочее место в нестабильных условиях, а также на более простое замещение вакансий в случае роста текучести кадров, забывая при этом об эффективности труда и показателях производительности; они зачастую страдают при найме новых сотрудников, которые в лучшем случае после грамотно проведенной адаптации демонстрируют допустимые результаты работы.

Уход многих западных компаний с российского рынка означает ещё и отказ от традиций и элементов корпоративной культуры, которые присутствовали в трудовой жизни сотрудников данных организаций. Соответственно, необходимо уделять большое внимание формированию и совершенствованию корпоративной культуры с учётом современной российской действительности, а также на основе использования наиболее эффективных составляющих из ранее существовавших, в том числе иностранных.

При этом на государственном уровне уделяется явно недостаточное внимание именно персоналу как фактору роста производительности труда. Отдельные направления государственной политики затрагивают лишь некоторые категории персонала, например, молодых специалистов в ряде сфер, чаще социально значимых (образование, здравоохранение), переобучение с дальнейшим трудоустройством молодых мам, а также представителей старшего поколения в ходе реализации национального проекта «Демография» (реализовывался до 2024 г.). Например, среди большого количества действующих национальных проектов, которые в текущий период определяют ключевые направления развития страны, лишь в одном из них «Эффективная и конкурентная экономика» предполагаются мероприятия по совершенствованию именно управления персоналом. К целям данного нацпроекта относят развитие экономики, финансового рынка, конкуренции, поддержку предпринимательства, рост производительности труда и инвестиционной активности, а также снижение воздействия на окружающую среду. Особое внимание уделено перспективам промышленных секторов экономики, высоким технологиям и молодежному бизнесу [5]. Среди инициатив нацпроекта

«Эффективная и конкурентная экономика» можно выделить инициативу «Производительность труда», которая предполагает развитие в двух направлениях:

– рост прибыли предприятия без дополнительных инвестиций (внедрение системы бережливого производства, минимизация издержек и рост прибыли, выявление слабых элементов производственных процессов и совместная с персоналом разработка плана оптимизации процессов);

– эффективное управление (проект «Лидеры производительности», способствующий повышению квалификации управленцев и владельцев бизнеса, в том числе в сфере управления персоналом).

При этом однозначно определять понятие эффективности невозможно, так как многое зависит от сферы деятельности организации. Если с определением эффективности труда представителей рабочих профессий и специальностей сложностей обычно не возникает, то, например, к специалистам подобную методику применить невозможно. Определение эффективности труда специалистов может осуществляться различными способами и на основе различных критериев в зависимости от того, какой именно аспект их деятельности имеет первоочередное значение для достижения целей предприятия. Но, в любом случае, за основу здесь целесообразно принимать суммарный полезный эффект, полученный предприятием от интеллектуального труда его сотрудников. Такая эффективность может включать не только изготовленную продукцию, но и разного рода интеллектуальные продукты: новаторские решения, прогрессивные организационные нововведения, оригинальные управленческие идеи, направленные на повышение конкурентоспособности товаров или организации в целом, и т. п. Полезный эффект от труда специалистов и управленцев может также выражаться в освоении новых рынков, прогрессивных методов ведения бизнеса или привлечения ресурсов, форм обслуживания клиентов и т. д. [4, с. 212–213].

В то же время понятие эффективности, например, в сфере здравоохранения обладает своей спецификой, обусловленной особым социальным значением отрасли, отсутствием возможности непосредственной оценки достигнутого медицинского результата, так как объектом специфического влияния становится человек. В обобщенном виде эффективность в отрасли представляет собой соотношение результата с затратами по его достижению, причем результат определяется и в экономической форме – доход организации; и в медицинской – сохранение здоровья человека, продолжительность жизни; и в общественной – численность трудоспособного населения [7, с. 102].

В медицинской сфере управлению персоналом уделяется особенно большое внимание по причине особой важности данного ресурса для обеспечения требуемой результативности и достижения поставленных целей медицинской организации и отрасли в целом [6, с. 146].

При этом некоторые исследователи считают, темпы роста сферы услуг в РФ опережают рост производственной сферы [3, с. 55].

Таким образом, очевидно, что основная роль по управлению персоналом остаётся у работодателя, и только от его кадровой политики зависит, насколько эффективно будет работать персонал и насколько вырастет производительность труда.

Современная мировая экономика демонстрирует устойчивую тенденцию усиления роли социальной составляющей деятельности организаций в определении положения организации в обществе, её воздействия на экологию и окружающую среду. Современное общество выдвигает серьёзные требования к соблюдению международных норм деловой этики, жёстких нормативов в экологической, экономической и социальной составляющих, что обязывает формировать и реализовывать концепцию корпоративной социальной ответственности.

Процесс мотивации и стимулирования трудовой активности персонала – довольно сложное многоуровневое сочетание взаимосвязанных явлений и действий, воздействующее на побудительные мотивы к осознанию сотрудниками требуемого трудового алгоритма поведения, сформированное с учётом корпоративных ценностей и целей. Необходимо отметить, что механизм стимулирования персонала не может быть неизменным на протяжении долгого времени, даже несмотря на высокую эффективность на этапе разработки, внедрения и реализации. Залогом успешности программ поддержки персонала является их гибкость и способность оперативно меняться с учётом тех или иных внутренних и внешних факторов.

С одной стороны, социальные приоритеты, определённые путём социально-психологических исследований или с помощью экспертов, могут быть объективными и научно обоснованными. С другой стороны, выводы подобных теоретических исследований могут принципиально отличаться от личных представлений персонала организации в зависимости от пола, возраста, семейного положения, уровня материального благосостояния и личных интересов. Определение статей расходов на социальные программы руководителями организации или сторонними экспертами на своё усмотрение, не учитывая потребности и желания персонала, во-первых, может стать абсолютно неэффективным в силу невостребованности предлагаемых организацией мер поддержки и поощрения. Во-вторых, может привести к социальным конфликтам на предприятии, например, из-за непродуманной системы критериев предоставления тех или иных благ. Поэтому ещё на этапе планирования необходимо определить, сможет ли предлагаемая социальная программа способствовать стимулированию персонала и, как следствие, росту эффективности трудовой деятельности. При положительном выводе необходимо приступить к утверждению итоговой программы социального развития персонала

организации в целом или отдельных категорий. Окончательный этап предполагает реализацию разработанной стратегии социального развития посредством планирования и осуществления социальных мероприятий на предприятии. Очевидно, что подобный подход к реализации мер социальной поддержки и поощрения персонала будет эффективным лишь при условии конкретного определения социальных приоритетов [8, с. 145].

Одной из ключевых задач кадровой политики и социального развития персонала, в частности, по мнению автора, является обеспечение общей комплексной безопасности персонала, выделяя следующие виды:

- физическая (безопасность жизни и здоровья сотрудников, которая достигается разными мерами, в том числе контрольно-пропускной системой, средствами индивидуальной защиты, соблюдением санитарно-гигиенических нормативов и др.);
- информационная (в первую очередь, это безопасность персональных данных сотрудников, личных документов и контактной информации, что является чрезвычайно актуальным в условиях роста числа киберпреступлений);
- правовая (оформление трудовых отношений в строгом соответствии с ТК РФ, соблюдение трудовых прав сотрудников);
- финансовая (прозрачная, понятная и доступная для понимания система оплаты труда, особенно в части премий, надбавок и компенсаций различного рода);
- психологическая (формирование благоприятного социально-психологического климата, поддержание работоспособной атмосферы в коллективе, мероприятия по командообразованию, оказание разного рода помощи в сложных для сотрудника ситуациях);
- социальная (предоставление мер социальной защиты в соответствии с федеральным законодательством, а также локальными нормативными актами, возможности социального развития каждого сотрудника и коллектива организации в целом).

Таким образом, среди мероприятий по социальной поддержке персонала выделяют государственный сегмент, который регламентируется федеральным и региональным законодательством и гарантирует некий минимум благ социального характера, а также частный, на уровне организации, установленный локальными нормативными актами, размер и структура которого определяется организацией самостоятельно.

По мнению автора статьи, к факторам, определяющим размер и структуру частного социального пакета, относят: финансовые возможности организации, основную сферу деятельности организации, размер организации, половозрастную характеристику персонала, этап

жизненного цикла организации, личные взгляды руководителя организации, территорию размещения организации и др. [1, с. 92].

Заключение. Таким образом, формирование у каждого сотрудника ощущения безопасности, защищённости является серьёзным конкурентным преимуществом организации, положительно воздействует на степень лояльности персонала, а также уровень мотивированности сотрудников, готовность работать более эффективно, снижает уровень текучести кадров.

Современное общество придаёт всё большее значение социальной ответственности организации, превалированию гуманистической парадигмы в рамках управления человеческими ресурсами. Таким образом, социальная ориентированность и ответственность организации, способность работников сотрудничать для достижения социально значимых целей оказывают значительное воздействие на эффективность организации в целом.

Список литературы

1. Андреева А.В. Роль внешних и внутренних факторов в трансформации системы социального развития персонала организации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 2 (58). С. 91–100.
2. Беденко Н.Н., Чекалин В.С., Скудалова О.В., Мичкова О.А. Развитие персонала организации на основе технологий обучения, совмещенного с работой, как перспективное направление реализации КСО // Экономика и предпринимательство. 2023. № 10 (159). С. 956-959.
3. Боева О.С. К вопросу о концептуальных походах к совершенствованию управления развитием услуг в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 4 (52). С. 53–61
4. Дадаев Я.Э. Подходы к оценке эффективности труда персонала предприятий в современных условиях // Вызовы глобализации и развитие цифрового общества в условиях новой реальности: сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 209–215.
5. Национальный проект «Наука и университеты» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/> (Дата обращения: 10.02.2025 г.).
6. Погорельцева О.А., Хатькова С.Е., Беденко Н.Н. Концепция управления медицинским персоналом в условиях неопределенности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. №2(66). С. 144–161
7. Погорельцева О.А., Хатькова С.Е., Беденко Н.Н. Эффективность в здравоохранении: актуализация императивов и научно-методических подходов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. №1(65). С.099–115

8. Чегринцова С.В., Кузнецова А.В. Методы повышения конкурентоспособности предприятий на основе качества трудовой жизни // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 142-153.

Об авторе:

АНДРЕЕВА Алла Викторовна – старший преподаватель кафедры управления персоналом Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: Andreeva.AV@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-3413-8783, SPIN-код: 3028-9666

HR policy of the organization as a factor in increasing labor efficiency

A.V. Andreeva

FGBOU VO “Tver State University”, Tver

Labor efficiency is a determining factor in the activities of any organization, in this regard, the search for options for its improvement is attributed to the key tasks of HR policy. Modern trends in socio-economic development determine the content and directions of the transformation of HR policy. The purpose of the article is to determine the role of HR policy and social support for personnel in the context of influencing the efficiency for individual categories of personnel in various fields of activity. The scientific novelty of the study lies in identifying the main components of comprehensive personnel safety as one of the key tasks of HR policy and social development of personnel, as well as in determining the impact of increasing personnel motivation by satisfying the need for stability and safety on labor efficiency.

Keywords: *personnel policy, personnel, social development, competitiveness, efficiency, labor productivity.*

About the author:

ANDREEVA Alla Viktorovna – senior Lecturer, Department of Personnel Management of Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” (170000, Tver, st. Zhelyabova, 33), e-mail: Andreeva.AV@tversu.ru, ORCID: 0000-0002- 3413-8783, SPIN-код: 3028-9666.

Статья поступила в редакцию 26.02.2025

Статья подписана в печать 17.06.2025