

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В РАЗВИТИИ АВИАСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.
ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

© 2016 В.Е. Овейчук, Я.А. Чернышев

Акционерное общество «Авиастар-СП», г. Ульяновск

Статья поступила в редакцию 07.10.2016

В статье представлен практический опыт формирования кадровой политики авиастроительного предприятия. Выделены и описаны преимущества использования проектного подхода в организации работы с персоналом. Обосновано, что кадровая политика позитивно влияет на деятельность подразделений, развитие предприятия, решения руководства, лояльность персонала.

Ключевые слова: кадровая политика; управление персоналом; проектный подход; структуризация деятельности; развитие организации.

В построении наилучшей системы управления персоналом каждое предприятие имеет набор обязательных ориентиров. Стратегические программы развития отраслей, принятые на федеральном и региональном уровнях. Требования управляющих кампаний и советов директоров по выполнению приоритетных проектов и задач. Рекомендации международных и национальных стандартов в части совершенствования деятельности, повышения компетентности и осведомленности персонала, актуализации и развития базы знаний организации.

Следование данным ориентирам проявляется на уровне предприятий по-разному. Формируемые организационные структуры, выбираемые уровни документирования процедур, реализуемые методы управления могут принципиально различаться. Предприятия относительно самостоятельны в определении требуемых сил и средств. Вопрос в том, чтобы принимаемые на предприятиях решения, при всем их многообразии, были обоснованы и нацелены на ожидаемый результат. В такой постановке, целесообразно обратиться к проектному подходу в управлении.

Рассмотрим особенности использования проектного подхода, предоставляемые им возможности и преимущества, на примере реализации особо-значимого проекта по совершенствованию кадровой политики на АО «Авиастар – СП», г. Ульяновск.

**Кадровая политика упорядочивает
деятельность подразделений**

Момент инициации проекта фиксирует важный этап в жизни организации. Руководство

*Овейчук Вадим Евгеньевич, директор по персоналу.
E-mail: v.oveychuk@aviastar-sp.ru*

*Чернышев Ян Александрович, кандидат психологических наук, доцент, руководитель проекта.
E-mail: ya.chernyshev@aviastar-sp.ru*

предприятия обращает особое внимание на задачи, которые требуют нестандартных, ранее не используемых решений. Одновременно, руководство формирует запрос на обсуждение устоявшегося порядка дел, оценку результативности сложившейся системы.

При определении кадровой политики как направления деятельности требуется выделить наиболее существенные, целевые показатели ее реализации. Персонал рассматривается как важнейший ресурс деятельности организации. А качественные характеристики персонала должны найти отражение в целевых показателях кадровой политики.

Опыт кадровой работы современных производственных предприятий позволяет выделить подобные характеристики. В укрупненном варианте, персонал должен быть квалифицированным, заинтересованным в результатах труда, воспринимающим организацию позитивно. Таким образом, профессионализм, вовлеченность, лояльность могут быть приняты как основные направления и показатели кадровой политики. Каждое из них тесно взаимосвязано с двумя другими.

Правомерность данного утверждения можно проверить логически. Выдвигаем предположение о недостаточном развитии одного из трех показателей и прогнозируем естественные для этого случая последствия.

Недостаточный уровень профессионализма персонала ведет к срывам производственных процессов, ситуациям, когда качество работы соответствует лишь «пробе сил». Недостаток вовлеченности работников способствует низкой производительности труда, возникновению ситуаций, когда и работа ведется не заинтересованно, и качество ее выполнения не соответствует требованиям. Дефицит лояльности персонала приводит к разобщенности в работе и конфликтам на производстве.

Достижение требуемых значений целевых показателей кадровой политики ведется в рамках четко определенных общеорганизационных процессов. Примерный набор последних: набор персонала; прием персонала, адаптация персонала; мотивация персонала; приобщение персонала (к ценностям организации); подготовка персонала; перемещение персонала; увольнение персонала. Каждый из указанных процессов предполагает определенное и регламентированное внутренними локальными актами участие функциональных и производственных подразделений. Не менее важно, что под каждый из общеорганизационных процессов формируется модель взаимодействия между подразделениями.

В итоге, создается управляемая ситуация, когда каждый руководитель подразделения имеет четко определенный алгоритм собственных действий и участия подчиненного коллектива в реализации кадровой политики предприятия.

Кадровая политика обеспечивает развитие предприятия

Кадровая политика современного предприятия имеет предельно конкретную цель. Она направлена на системное обеспечение нужд производства. Для достижения данной цели необходимо поочередное решение разномасштабных задач. Задач, каждая из которых предполагает запуск процессов развития.

Скорректировать подходы к работе с персоналом. В современных условиях организация должна принять происходящую смену позиций. Она не только выдвигает персоналу свои требования, но и отвечает на его запросы, и потому должна меняться сама [1]. Выйти за рамки набора обязательных кадровых процедур и предложить своим сотрудникам нечто большее.

Особый акцент на данной задаче не вызывает сомнений. Высококвалифицированные, опытные, наиболее востребованные специалисты отличаются повышенной мобильностью. Их могут заинтересовать не только конкурентные размеры оплаты труда, но и дополнительные бонусы от предприятия. И если предприятие формирует расширенный пакет преимуществ, то вопросы удержания либо привлечения персонала решаются более действенно. А определиться с указанными преимуществами целесообразно в рамках проектирования единой кадровой политики предприятия.

Пересмотреть сложившиеся методы работы с персоналом. Оценить, насколько результативны чисто административные методы, требующие безусловного исполнения поставленных задач. Определиться с возможными каналами получения инициатив от трудовых коллективов, регламентировать их и сделать общедоступными. Провести оценку производственных и нефор-

мальных мероприятий, инициировать новые формы работы с коллективами. Поддержать профессиональную состоятельность [2] руководителей нижнего уровня управления, предоставить им возможности формирования крепких производственных коллективов «на местах».

Обеспечить требуемые изменения качественных характеристик персонала. Развивая выдвинутый ранее тезис о взаимосвязях основных направлений кадровой политики, сформируем ее концептуальную схему. Профессионализм, вовлеченность, лояльность персонала обозначим круговыми областями с радиальным сечением. Каждый из этих показателей подлежит измерению в границах до 100,0%. Фактические значения данных показателей получим в ходе анализа статистических данных, социологических опросов, экспертных опросов, фокус-групп и т.д. Оптимальные значения рассчитаем и оценим с привязкой к опережающему выполнению производственной программы. Таким образом, получим визуализацию профилей кадровой политики предприятия (рис. 1). Полученное изображение отражает приоритетные задачи в развитии предприятия.

Организовать управление проблемными вопросами. Проанализировать регулярно возникающие производственные проблемы. Упорядочить их по причинам возникновения и последствиям для производства. Сформировать и запустить алгоритмы их успешного решения. Организовать каналы оценки потенциальных проблем. Ввести мониторинг влияния описанных выше решений на показатели успешной работы. Выделить среди последних ключевые: скорость и качество принятия решений; скорость и качество совместной работы; скорость и качество работы подразделений, и др.

Таким образом, формирование кадровой политики позволит организовать упорядоченные процессы качественных изменений на предприятии. Данные изменения подлежат измерению, что позволяет повысить управляемость процессов развития.

Кадровая политика помогает формировать решения руководства

Документирование кадровой политики предприятия не ограничивается составлением указанной выше схемы и расчетом ее показателей. Требуется подготовка и введение в действие соответствующего нормативного акта.

Заложенные в указанном документе тезисы фиксируют наличное и оптимальное состояние в организации работы с персоналом. Тут же содержатся указания на принципы и действия, которых должно придерживаться руководство предприятия и подразделений. По данным параметрам кадровую политику можно оценить

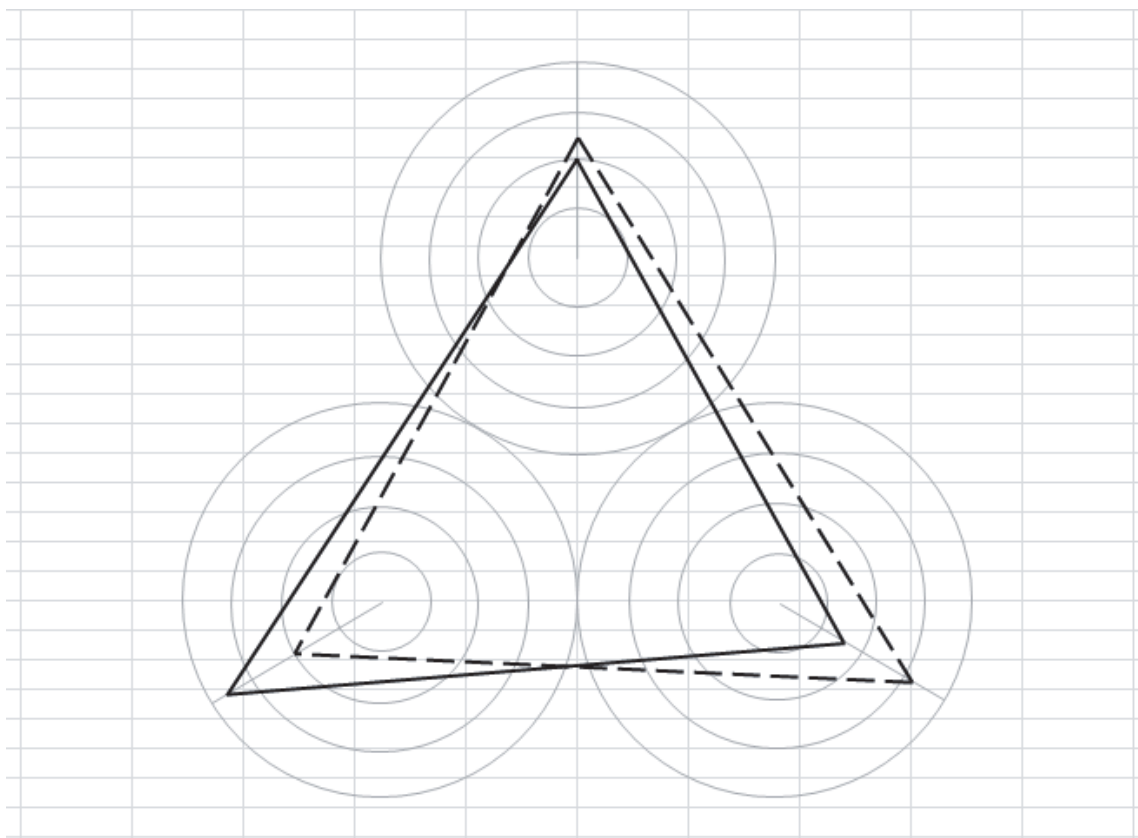


Рис. 1. Пример соотношения профилей кадровой политики предприятия

как открытую, активную, агрессивную, опережающую, «превентивную» [3], рациональную и др. Отдельно указываются ожидания от реализации кадровой политики в отношении каждого сотрудника организации.

Утверждение кадровой политики как документа позволяет сделать принимаемые управленческие решения более обоснованными и понятными для персонала. Это связано со следующими особенностями ее изложения.

Указывается главная цель кадровой политики, отражающая стратегию развития предприятия. Развернутое толкование цели позволяет руководству взвесить варианты возможных решений и выбрать наиболее целенаправленные из них. Кроме этого, частичному пересмотру могут подлежать уже сложившиеся решения в отношении персонала.

Описываются условия реализации кадровой политики. Деятельность руководства и сотрудников предприятия опирается на обязательные к исполнению принципы. Данные ориентиры могут касаться ценностей и целей организации, ситуаций самостоятельной и совместной деятельности, профессиональной и непрофессиональной активности сотрудников, отношения предприятия к сторонним организациям – партнерам в организации работы с персоналом и др.

Фиксируются взаимные позиции предприятия и работников. С одной стороны, указы-

ваются области ответственности руководства предприятия и руководителей подразделений в отношении находящегося в подчинении персонала. С другой стороны, отмечаются ожидания руководства в отношении рядовых работников, их ответственного участия в производственной жизни предприятия. Подобное изложение встречных позиций позволяет зафиксировать оптимальную ситуацию, когда и те, и другие в равной степени заинтересованы в сохранении и развитии трудовых отношений [4].

Действия руководства начинают логически укладываться в четко обозначенное и непротиворечивое направление работы с персоналом как базовый процесс деятельности предприятия.

В итоге, кадровая политика как документ упорядочивает решения на разных уровнях управления, предоставляет руководителям и рядовым работникам ориентиры для выстраивания между собой продуктивного диалога.

Кадровая политика повышает удовлетворенность персонала

Важнейшим критерием оценки кадровой политики становится ее восприятие со стороны трудовых коллективов и отдельных работников организации [5]. По существу, она имеет двусторонний характер направленности на персонал. С одной стороны, процессы ее реализации требуют активного вовлечения в них работников. С другой

стороны, формируемые результаты направлены на тех же работников организации, но уже как ее потребителей. Соотношение двух ролей способствует повышению удовлетворенности персонала работой в организации. Рассмотрим данный вопрос подробнее.

Осмысление кадровой политики означает оценку ценности работников для предприятия. Кадровый потенциал выступает важнейшим ресурсом организации. Усиление кадрового потенциала становится одним из приоритетов ее деятельности. Документирование данных заявлений позитивно воспринимается работниками. Если предприятие подкрепляет подобные заявления действиями, возникает ситуация встречного продуктивного движения организации и персонала. Происходит осознание работниками своей нужности предприятию, повышается их готовность принять участие в его жизни.

Одним из целевых показателей кадровой политики выступает профессионализм персонала. Для достижения требуемых значений данного показателя на предприятии формируется расширенный перечень мероприятий. Перечень, в котором работники могут самостоятельно найти курсы, стажировки, конкурсы, требуемые им для подготовки к переходу на новое рабочее место, перемещению или продвижению по должности. Данные мероприятия помогают работнику спланировать «индивидуальную отдачу от инвестиций в обучение» [6, с. 41], определиться с вариантами наилучшего приложения своих сил, спроектировать свою карьеру на предприятии. Таким образом, расширяются условия для удовлетворения потребности работников в профессиональном развитии.

Положения кадровой политики предусматривают разграничение полномочий и уточнение персональной ответственности работников. В новых условиях расширяются возможности управления закрепленными за ними участками работы, обеспечения и признания индивидуального вклада в общее дело. Одновременно, проведенная ранее структуризация задач и процессов кадровой политики позволяет добиться общекорпоративных эффектов. Среди них: повышенная слаженность совместной работы; снижение числа критических и конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

Одно из направлений кадровой политики предприятия связано с достижением социальных эффектов [7] в виде высокой степени лояльности персонала. Для решения данной задачи планируется ряд мероприятий. Расширить возможности регулярного общения и обмена мнениями между руководством и рядовыми работниками. Пересмотреть организацию неформальных меропри-

ятий для сотрудников, с постановкой акцента на инициативах трудовых коллективов. Предложить сотрудникам некое общеорганизационное движение, участие в котором становится престижным и привлекательным. Данные мероприятия формируют у работников чувство принадлежности, вовлекают их в производственную жизнь предприятия.

Таким образом, кадровая политика позволяет изменить отношение работников к предприятию, добиться ощущения «перемен к лучшему», повысить уровень их лояльности и отзывчивости к участию в производственной жизни.

В целом, формирование и реализация на предприятии кадровой политики как основополагающего направления ее деятельности позволяет добиться значимых эффектов. Деятельность функциональных и производственных подразделений становится более упорядоченной. Развитие предприятия в части обеспечения производственной программы получает четкие ориентиры и механизмы их достижения. Снижаются риски управленческих ошибок, решения руководства становятся более обоснованными и целенаправленными. Отношение персонала к работе на предприятии становится более позитивным и восприимчивым к организационным изменениям. И одним из действенных способов обеспечить подобные результаты является использование проектного подхода в управлении.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 3-1. С. 180-182.
2. Чернышев Я.А. Профессиональная позиция личности в карьере. Ульяновск: Изд-во УлГУ, 2010. 384 с.
3. Андруник А.П. Определение уровня общей готовности руководителей к превентивной кадровой политике в инновационных организациях // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. С.301-309.
4. Миляева Л., Волкова Н. Кадровая политика (Методический инструментарий) // Высшее образование в России. 2006. № 1. С. 139-148.
5. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука. 2016. № 1-3 (13). С. 178-183.
6. Федосеев В.Н., Цирлин С.Э. Предупреждение квалификационно-образовательных рисков в закрытой кадровой политике высокотехнологичной градообразующей компании // Интеграция образования, науки и производства в интересах высокотехнологического комплекса. Материалы Международного форума «Технологии в машиностроении». 2010. С. 40-41.
7. Особенности построения кадровой и социальной

политики промышленного предприятия в рамках эффективного управления персоналом / Ю.Д. Земляков, Н.А. Фатеева, О.В. Константинова, Т.В.

Суркова // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. 2010. Т. 12. № 2. С. 49-54.

**PERSONNEL POLICY IN THE DEVELOPMENT OF AIRCRAFT BUILDING ENTERPRISE.
PROJECT APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT**

© 2016 V.E. Oveychuk, Y.A. Chernyshev

JSC «Aviastar-SP», Ulyanovsk

The article presents the experience of formation of personnel policy of the aircraft building enterprise. Identified and described the benefits of using a project approach in the organization of work with the staff. It is proved that the personnel policy has a positive impact on the activities of units, the development of enterprise management solutions, loyalty of staff.

Keywords: personnel policy; personnel management; project-based approach; structuring activities; organization development.

Vadim Oveychuk, HR Director.

E-mail: v.oveychuk@aviastar-sp.ru

Yan A. Chernyshev, Candidate of Psychology, Associate Professor, Head of the Project.

E-mail: ya.chernyshev@aviastar-sp.ru