

## Социальная ответственность руководителя в системе кадрового планирования предприятия

Ольга С. Резникова<sup>1</sup> os@crimea.com

Альбина К. Ганиева<sup>1</sup> ag77@bk.ru

<sup>1</sup> Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, ул. Севастопольская 21/4, г. Симферополь, Республика, 295015, Россия

**Реферат.** Принципы социального партнерства при изменении основ социально-трудовых отношений становятся значимым элементом в труде современного руководителя. В России со стороны государства на 2016–2021 годы планируется формирование новой модели сферы трудовых отношений в форме эффективного сотрудничества между работодателями и работниками за счёт внедрения инновационных принципов. В условиях объективных конкурентных ограничений реализация принципов социальной ответственности затруднена. Ужесточение правовых норм в отношении ответственности руководителей в системе коллективных социально-трудовых отношений, с одной стороны, призвано сократить долю правонарушений в организации оплаты труда, необоснованной ее дифференциации, с другой – снижает мотивацию руководства, обусловленную повышением риска наступления такой ответственности. Социальная ответственность руководителя предприятия как феномен изменяет содержание в части механизма ее распределения. Обеспечение российской экономики высоко конкурентными рабочими местами предполагает существенное повышение производительности труда, поэтому обусловлен рост заработной платы и повышение квалификации персонала. Эффективное руководство, направленное на стратегическое развитие предприятия, не во всех ситуациях способно решать неструктурированные задачи даже при достаточном внимании к персоналу и правильно выбранном стиле поведения. Инструментом реализации стратегических целей в таком случае является кадровая политика предприятия, которую предложено осуществлять в соответствии с разработанной профессионально-квалификационной моделью. Рост эффективности предприятия должен быть обеспечен с использованием внутренних резервов без привлечения нового персонала за счёт обновления производственных мощностей, переобучения кадров с целью приобретения ими более высокой квалификации и способности эффективного, производительного труда, внедрения гибкой занятости.

**Ключевые слова:** управление персоналом, эффективность, социальная ответственность, система управления

## Social responsibility of the head in the system of staff planning of the enterprise

Olga S. Reznikova<sup>1</sup> os@crimea.com

Albina K. Ganieva<sup>1</sup> ag77@bk.ru

<sup>1</sup> Institute of Economics and Management Crimean Federal University V.I. Vernadsky, Sevastopolskaya str. 21/4, Simferopol, 295013, Russia

**Summary.** The principles of social partnership when changing the bases of social and labor relations become an important element in the work of the modern leader. In Russia, on the part of the state for 2016–2021 years, it is planned to form a new model for the sphere of labor relations in the form of effective cooperation between employers and employees through the introduction of innovative principles. In conditions of objective competitive restrictions, the implementation of the principles of social responsibility is difficult. Toughening of legal norms with regard to the responsibility of managers in the system of collective social and labor relations, on the one hand, is intended to reduce the share of offenses in the organization of labor remuneration, unjustified its differentiation, on the other, reduces the management motivation caused by the increased risk of such liability. The social responsibility of the enterprise manager as a phenomenon alters the content of the mechanism of its distribution. Providing the Russian economy with highly competitive jobs implies a significant increase in labor productivity, therefore, the growth of wages and staff development is stipulated. Effective leadership aimed at the strategic development of the enterprise, not in all situations is able to solve unstructured tasks, even with sufficient attention to the staff and the right style of behavior. The tool for implementing strategic goals in this case is the personnel policy of the enterprise, which is proposed to be implemented in accordance with the developed professional-qualification model. The growth of the efficiency of the enterprise should be ensured with the use of internal reserves without attracting new personnel due to the renewal of production capacities, retraining of the staff for the purpose of acquiring higher skills and the ability to efficiently and efficiently employ flexible employment.

**Keywords:** personnel management, efficiency, social responsibility management system

**Введение**

В условиях глобальных изменений концептуальных основ социально-трудовых отношений на предприятиях, особо значимым элементом в труде современного руководителя является организация работы коллектива предприятия на принципах социального партнерства. Здесь под данным принципом следует понимать учет в работе предприятия интересов общества в целом. Роль руководителя на данном этапе – решающая. Функции социального партнерства в труде руководителя подразумевает учет интересов персонала, потребителей и поставщиков, вышестоящих организаций, органов, выступающих от лица государства.

В административной экономике для реализации принципов социального партнерства формировались профсоюзы, но практически, они были полностью зависимы от руководства

предприятий, на которых создавались. На современном этапе развития социально-трудовых отношений в России со стороны государства на 2016–2021 годы планируется формирование новой модели соблюдения требований в сфере трудовых отношений, основанной на взаимном эффективном сотрудничестве между федеральной инспекцией труда, работодателями и работниками и повышение эффективности государственного надзора в сфере труда за счёт внедрения инновационных принципов, форм и методов надзора [1]. В указанном контексте социальное партнерство на предприятии основано, прежде всего, на социальной ответственности каждого работника, а главное – руководителя. Социальная ответственность руководителя может быть реализована в случае выполнения принципов (таблица 1), значительно повышающих эффективность всей системы управления персоналом на предприятии [2].

Таблица 1.

Социальная ответственность руководителя

Table 1.

Social responsibility manager

| Объекты   Objects   | Виды социальной ответственности   Types of social responsibility  |
|---|---|
| Члены трудового коллектива   The members of the workforce | Справедливое обращение без дискриминации и выделения «любимых–нелюбимых», адекватное вознаграждение за выполненную работу, ответственное отношение к повышению квалификации, социальные льготы, ответственное отношение к пенсионерам предприятия   Fair treatment without discrimination and isolation “favorite–unloved” adequate remuneration for work performed, a responsible attitude towards professional development, social benefits, responsible attitude to pensioners of the enterprise   |
| Потребители   Consumers                                   | Гарантия добросовестного отношения к выполнению договорных условий, гарантия качества товаров, защита собственных товаров от подделок, гарантия добросовестной рекламы, организация послепродажного обслуживания, соблюдение стандартов качества и экологических норм   Warranty conscientious attitude to execution of contract terms, quality assurance products, the protection of their own products against counterfeiting, guarantee of fair advertising, organization of after-sales service, adherence to quality standards and environmental standards |
| Поставщики   Suppliers                                    | Гарантия соблюдения условий договора (особенно, в оплате за работы и услуги), взаимовыгодные условия договоров и разрешение споров, предотвращение внедоговорных отношений, направленных на тенезацию части оборота   Guarantee compliance with the contract conditions (especially in the payment for works and services), a mutually beneficial contract terms and dispute resolution, prevention of non-contractual relations designed to shadowing of the turnover  |
| Государственные органы   Government agencies              | Соблюдение законов, благонадежность, соблюдение налоговых требований и нормативов, своевременная и адекватная защита интересов предприятия в суде   Compliance with laws, reliability, compliance with tax requirements and regulations, timely and adequate protection of the company's interests in court   |

В условиях объективных конкурентных ограничений реализация принципов социальной ответственности и развитие социального партнерства затруднено, поскольку законодательная база и уровень заработной платы часто не обеспечивает гарантированных прав (в частности,

обеспечение прожиточного минимума). Руководитель не может выполнить свои обязательства в отношении персонала предприятия, государства, а значит и общества в целом. Ужесточение правовых норм в отношении ответственности руководителей в системе

коллективных социально-трудовых отношений, с одной стороны, призвано сократить долю правонарушений в организации оплаты труда, необоснованной ее дифференциации (между зарплатой административных органов и основного персонала), с другой – снижает мотивацию руководства, обусловленную повышением риска наступления такой ответственности.

Проблема социальной ответственности и механизм ее распределения неразрывно связана с современной концепцией поведения руководителя в ее влиянии на эффективность функционирования системы управления персоналом. Поведенческие подходы руководства классифицируются по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным.

Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность коллектива и свои взаимоотношения в нем. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения и контакта между руководителем и подчиненными. Руководители могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем (рисунок 1). Несмотря на то что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилями поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям [3].

Способность эффективного руководства коллективом, направленная на стратегическое развитие организации, можно представить в следующих аспектах:

- способность управлять собой;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

|  |                |   |   |
|--|----------------|---|---|
| Внимание к подчиненным<br>Attention to subordinate | Высокая<br>Low | Низкая степень структурирования (Low granularity)   | Высокая степень внимания к подчиненным (The high degree of structuring)                   |
|  |                | Высокая степень внимания к подчиненным (The high degree of attention to his subordinates) | Высокая степень внимания к подчиненным (The high degree of attention to his subordinates) |
|  | Низкая<br>High | Низкая степень структурирования (Low granularity)   | Высокая степень структурирования (The high degree of structuring)                         |
|  |                | Низкая степень внимания к подчиненным (Low degree of attention to his subordinates)       | Низкая степень внимания к подчиненным (Low degree of attention to his subordinates)       |
|  |                | Низкая  | Высокая   |
|  |                | Структурирование  |   |

Рисунок 1. Возможные комбинации элементов в руководстве предприятием [7]

Figure 1. The possible combinations of elements in the leadership [7]

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, каждый из вышеперечисленных факторов в разной степени будет проявляться в конкретной ситуации. Комплекс элементов обеспечивает основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям и условиям его труда.

Резервы роста эффективности организации заключаются в том, чтобы при необходимости кратковременного расширения производства можно было его достичь без привлечения нового персонала за счёт внедрения организационно-экономических мероприятий, реализации дополнительных физических и умственных возможностей коллектива [4].

Создание внутренних резервов роста эффективности обеспечивается:

- обновлением и совершенствованием производственных мощностей, требующих меньших трудозатрат для производства единицы продукции;
- привлечением квалифицированных работников более широкого профиля, с владением несколькими смежными специальностями;
- переобучением кадров с целью приобретения ими более высокой квалификации и, следовательно, способности более эффективного, производительного труда;

— использованием гибкой занятости в условиях неполного рабочего времени (учёт ведётся не по используемому рабочему времени, а по числу занятых работников).

Направления указанных резервов формируют концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, осуществляемую с помощью кадрового планирования [5]. Главной задачей которого является согласование интересов работодателей и наемных работников и общества в целом (учитывая обязательность

социального партнерства в трудовых отношениях). Кадровое планирование обеспечивает возможность предоставления рабочих мест в нужный момент и в нужном количестве в соответствии с запросами рынка труда [6, 7], способностями и компетенциями соискателей и технологическими требованиями производства предприятия [8]. Кадровое планирование должно играть значительную роль в формировании системы менеджмента персонала (рисунок 2).

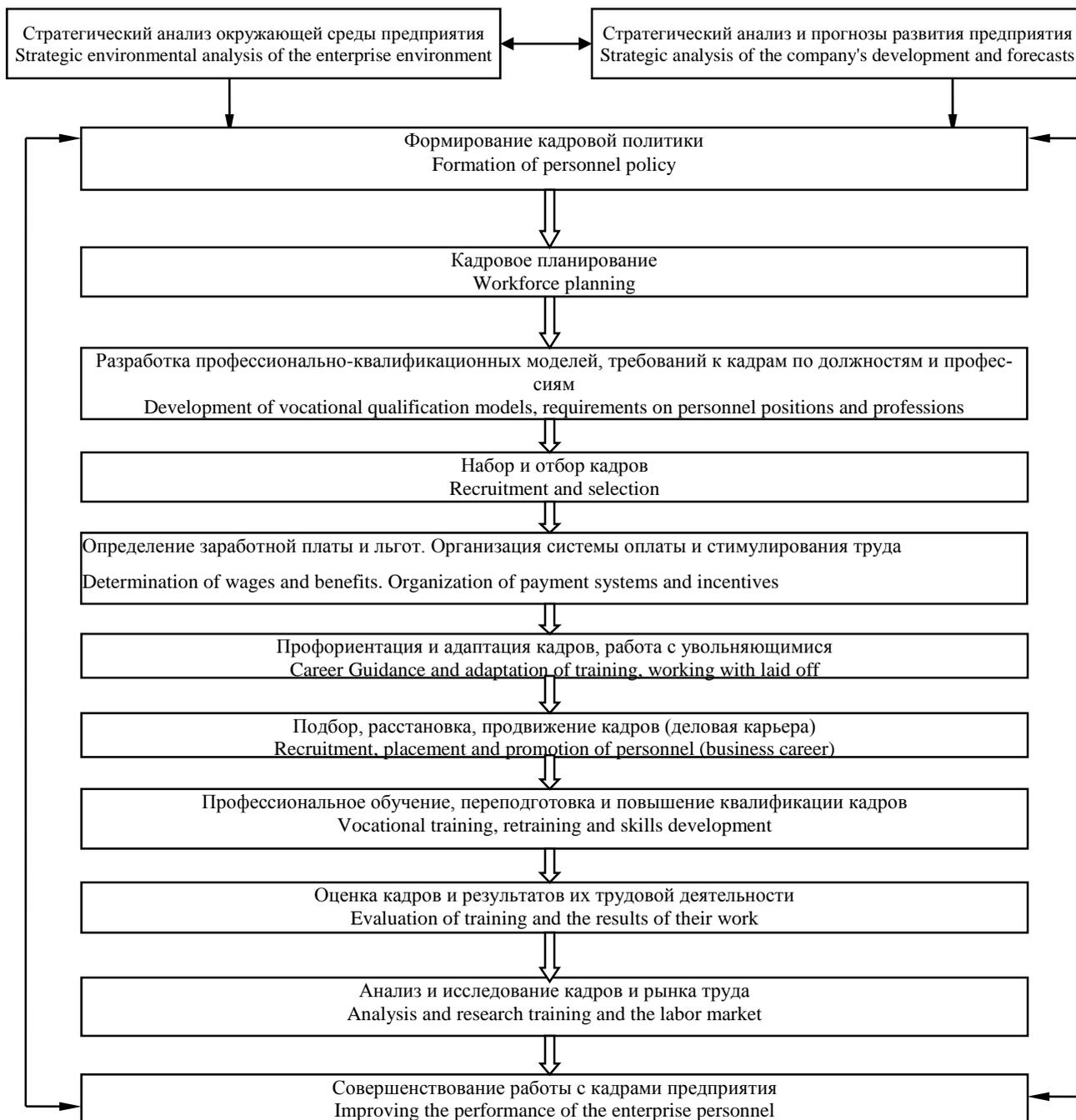


Рисунок 2. Место кадрового планирования в системе стратегического управления персоналом предприятия

Figure 2. Workforce planning in place a system of strategic management of enterprise staff

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации, должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости [9].

Кадровая политика предприятия реализуется на всех уровнях управления, поэтому руководители среднего и низового звена в пределах своих полномочий при принятии решений должны следовать стратегическим прогнозам и осуществлять кадровое планирование в соответствии с разработанной профессионально-квалификационной моделью.

Весь процесс кадрового менеджмента российских предприятий подчинен новым требованиям внедрения профессиональных стандартов, активизировавшегося в 2016 году. Такие изменения в сфере трудовых отношений не могли не повлиять на этапы отбора и расстановки кадров, профориентационную работу предприятий, переподготовку и повышение квалификации кадров. Поэтому в ближайшей перспективе на рынок труда поступят запросы на обеспечение подтверждения квалификаций, соответствующих утвержденным профессиональным стандартам, до конца 2017 года их количество превысит тысячу [1]. Государство как регулятор рынка, предлагая модель социального партнерства, должно, в свою очередь, обеспечивать интересы и работников и работодателей. Однако, повышение эффективности государственного

#### ЛИТЕРАТУРА

1 План деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации на 2016 год и плановый период до 2021 год URL: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/284>

2 Alexanyan A. Post-soviet social partnership: the political and civilizational dimensions of social responsibility // *Central Asia and the Caucasus*, 2010. T. 11. № 4. С. 126–138.

3 Hutzschenreuter T., Horstkotte J Managerial services and complexity in a firm's expansion process: an empirical study of the impact on the growth of the firm // *European Management Journal*. 2013. T. 31. № 2. С. 137–151.

4 Herrmann D., Felfe J. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative // *Creativity Research Journal*. 2013. T. 25. № 2. С. 172–181.

5 Popkova E.G., Abramov S.A., Ermolina L.V., Gandin E.V. Strategic effectiveness evaluation as integral part of the modern enterprise management // *Asian Social Science*. 2015. T. 11. № 20. С. 16–21

6 Богатырева М.Р. Управление персоналом организации: Учебный справочник / М.Р. Богатырева. Уфа: РИЦ БашГУ, 2012. 80 с.

7 Резникова О. С. Организационный контекст управления персоналом организации: монография, Уфа: АЭТЕРНА, 2016. 172 с.

надзора в сфере труда на современном этапе ограничивается предписывающими и карательными функциями в условиях острой необходимости конструктивного диалога между исполнительными органами и руководством предприятий.

#### Заключение

Социальная ответственность руководителя предприятия как феномен изменяет содержание в части механизма ее распределения. Обеспечение российской экономики высоко конкурентными рабочими местами предполагает существенное повышение производительности труда, поэтому обусловлен рост заработной платы и повышение квалификации персонала. Эффективное руководство, направленное на стратегическое развитие предприятия, не во всех ситуациях способно решать неструктурированные задачи даже при достаточном внимании к персоналу и правильно выбранном стиле поведения. Инструментом реализации стратегических целей в таком случае является кадровая политика предприятия, которую предложено осуществлять в соответствии с разработанной профессионально-квалификационной моделью. Рост эффективности предприятия должен быть обеспечен с использованием внутренних резервов без привлечения нового персонала за счёт обновления производственных мощностей, переобучения кадров с целью приобретения ими более высокой квалификации и способности эффективного, производительного труда, внедрения гибкой занятости.

8 Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г., Кадровая безопасность компании, М.: АльфаПресс, 2011. 688 с.

9 Организация инновационной деятельности в аграрном производстве: учебник для студентов вузов / под ред. В.И. Нечаева, Краснодар: Просвещение-Юг, 2012. 402 с.

10 Malikova Y.I., Danilina E.I., Reznikova O.S. Part of scientific-technical progress in efficiency of using labour resources (at the example of agrarian sector of economy) // *European Journal Of Natural History*. № 3 2016, С. 111–114. URL: <http://world-science.ru/en/article/view?id=33570>

#### REFERENCES

1 Plan deyatelnosti Ministerstva truda i social'noj zashchity Rossijskoj Federacii na 2016 god i planovyy period do 2021 god. Available at: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/284>

2 Alexanyan A. Post-soviet social partnership: the political and civilizational dimensions of social responsibility. *Central Asia and the Caucasus*, 2010. VOL. 11. no. 4. PP. 126–138.

3 Hutzschenreuter T., Horstkotte J Managerial services and complexity in a firm's expansion process: an empirical study of the impact on the growth of the firm. *European Management Journal*. 2013. vol. 31. no. 2. pp. 137–151.

4 Herrmann D., Felfe J. Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: the role of task novelty and personal initiative. *Ceativity Research Journal*. 2013. vol. 25. no. 2. pp. 172–181.

5 Popkova E.G., Abramov S.A., Ermolina L.V., Gandin E.V. Strategic effectiveness evaluation as integral part of the modern enterprise management. *Asian Social Science*. 2015. vol. 11. no. 20. pp. 16–21

6 Bogatyrev M.R. Upravlenie personalom organizatsii: Uchebnyj spravochnik [Personnel management of the organization: Study guide]. UFA, RIC BSU, 2012. 80 p. (in Russian)

7 Reznikova O. S. Organizatsionnyi kontekst upravleniya personalom organizatsii: monografiya [The organisational context of personnel management: monograph]. Ufa. AETERNA. 2016. 172 p. (in Russian).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Ольга С. Резникова** д.э.н., зав. кафедрой, кафедра управления персоналом и экономики труда, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, ул. Севастопольская 21/4, г. Симферополь, Республика, 295015, Россия, os@crimea.com

**Альбина К. Ганиева** к.э.н., доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, ул. Севастопольская 21/4, г. Симферополь, Республика, 295015, Россия, ag77@bk.ru

#### КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

**Ольга С. Резникова** консультация в ходе исследования  
**Альбина К. Ганиева** написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

#### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 10.01.2017

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 17.02.2017

8 Solomanidina T. O., Solomanidin V. G., Kadrovaya bezopasnost' kompanii [Personnel security]. Moscow, Al'faPress, 2011. 688 p. (in Russian).

9 Organizatsiya innovatsionnoi deyatelnosti v agrarnom proizvodstve: uchebnyk dlya studentov vuzov [The organization of innovative activities in agricultural production: textbook for University students. Edited by Nechaev V.I.]. Krasnodar, Prosveshchenie-Yug 2012. 402 p. (in Russian).

10 Malikova Y.I., Danilina E.I., Reznikova O.S. Part of scientific-technical progress in efficiency of using labour resources (at the example of agrarian sector of economy) *European Journal Of Natural History*. no. 3 2016, pp. 111–114. Available at: <http://world-science.ru/en/article/view?id=33570>

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Olga S. Reznikova** doctor of economical sciences, head of the department, personnel management and labour economics department, Institute of Economics and Management Crimean Federal University V.I. Vernadsky, Sevastopolskaya str. 21/4, Simferopol, 295013, Russia, os@crimea.com

**Albina K. Ganieva** candidate of economic sciences, associate professor, personnel management and labour economics department, Institute of Economics and Management Crimean Federal University V.I. Vernadsky, Sevastopolskaya str. 21/4, Simferopol, 295013, Russia, ag77@bk.ru

#### CONTRIBUTION

**Olga S. Reznikova** consultation during the study  
**Albina K. Ganieva** wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

#### CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 1.10.2017

ACCEPTED 2.17.2017