

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108

Л.Л. Алехина, С.А. Легостаева, Д.А. Евгенова

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СЕГОДНЯ – ЗАДАЧИ
И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ**

В статье рассматривается понятие кадровой политики, перечислены основные проблемы кадровой политики и варианты их решения. Также рассказывается об основных составляющих управления. Отражены главные задачи процесса управления на сегодняшний день. В завершение представлена трактовка и содержание кадровой политики по М. Веберу.

Ключевые слова: кадровая политика, управление, ресурсы, оценка, стратегия, планирование, задачи, решение, метод.

Одним из наиболее важных условий работы любого предприятия является наличие необходимого кадрового потенциала, то есть наличие человеческих ресурсов в достаточном количестве и надлежащего качества. Целью кадровой политики является создание такого потенциала. Эта цель достигается с помощью максимально эффективной организации основных направлений кадровой работы:

- планирования текущей потребности в персонале;
- подбор, оценка, наем и профессиональная ориентация работников;
- планирование и осуществление кадровых перемещений;
- работа с кадровым резервом.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования, прежде всего, за счёт повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов, устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами. Особое внимание обучению непосредственно на производстве уделяется при профессиональной подготовке молодых рабочих и начинающих руководителей. И для учащегося, и для нанимателя должно быть приоритетным обучение на рабочем месте.

Трудовой процесс составляет основу организации труда и совокупность действий, осуществляемых исполнителем в процессе выполнения конкретных работ. Содержание и структура трудового процесса зависят от производственного задания, применяемой технологии и используемых материальных и технических средств [1].

В настоящее время для обеспечения потребности в молодых специали-

стах предприятия и организации проводят различные мероприятия по поиску и подбору персонала, обладающего современными знаниями, способного к быстрым изменениям и разработке новых решений в производстве и управлении. Однако нередко участие в этих мероприятиях не даёт необходимого результата. Поэтому возрастает необходимость совершенствования работы по подбору молодых кадров, основанной на комплексном и системном подходах.

В последнее время всё большее распространение получила технология подбора персонала – Graduate Recruitment, позволяющая организовать профориентационное сопровождение школьников, учащихся и студентов в процессе обучения с гарантией предоставления возможности пройти производственную практику и дальнейшего трудоустройства. Принципы Graduate Recruitment позволяют формировать персонал. Эта технология отвечает основным требованиям производства и корпоративной культуры, мотивирована на достижение стратегических целей организации.

Современному этапу развития отечественного кадрового менеджмента, когда стратегическое управление практически находится на начальных стадиях, соответствует традиционный термин «кадровая политика». Под кадровой политикой, как правило, понимаются идеология, система теоретических взглядов, требований, принципов, целевых установок, методов, определяющих основные направления управления персоналом, его формы и инструменты. Кадровая политика ориентирована на достижение стратегических целей организации наиболее эффективным способом и позволяет сконцентрировать внимание, усилия и ресурсы на важнейших направлениях кадровой работы, обеспечивать системную деятельность по достижению целей управления персоналом.

Кадровая политика была отражена в нормативном акте, который стал первым документом по стратегическому управлению персоналом организации и в котором институционализируется этот процесс. В настоящее время круг этих документов расширился и включает в себя Миссию предприятия (раздел «Управление персоналом»), Концепцию развития предприятия (раздел «Управление персоналом»), Социальный кодекс, Этический кодекс организации, Организационную культуру и другое.

Оформление кадровой политики в форме стратегического документа имеет свои преимущества, а именно:

- позволяет четко и наглядно отразить взгляды топ-менеджмента и собственников бизнеса на единую политику управления человеческими ресурсами, выразить свою кадровую концепцию и философию менеджмента;
- создает имидж социально ответственной организации;
- вносит единообразие, общие цели и принципы, приоритеты и последовательность в процесс управления персоналом на всех уровнях, создает основу для HR-инжиниринга;
- убеждает персонал в готовности руководства выполнять все требования законодательства в социально-трудовой сфере и принимать на себя добровольные обязательства по социальной защите и развитию персонала, поддерживая атмосферу доверия в организации.

На сегодняшний день большинство предприятий имеет систему неписаных целей и правил, которым в определенной степени подчиняется и сам руководитель. Кадровая политика, существующая даже в таком неформальном виде, позволяет повысить содержание, характер и предсказуемость управленческих решений, а также кадровую безопасность организации. При этом каждый сотрудник знает, каких действий руководства по отношению к персоналу он может ожидать.

Исследование кадровой политики вызывает необходимость четкого определения общности и различий таких основных терминов, как «кадровая политика» и «стратегия управления персоналом».

1. Итак, кадровая политика организации понятие более универсальное и общее по сравнению с кадровой стратегией. Она объективно существует независимо от того, насколько осознанно и целенаправленно формируется и реализуется руководством. Отсутствие или слабое развитие стратегического управления персоналом предполагает, как правило, малоэффективные типы кадровой политики, которые, по сути, представляют собой реакцию на возникающие в процессе функционирования организации проблемы управления персоналом, спонтанно сложившиеся «правила игры», принципы и нормы организационного поведения. Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными функциональными областями управления персоналом: подбором и расстановкой кадров, оплатой труда и вознаграждений, обучением персонала, коммуникативной политикой. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и «правила игры», и методологические подходы к решению проблем управления персоналом. По сути дела, кадровая политика представляет собой паттерн, создающий основу для стратегий управления персоналом.

2. Кадровая политика является той важнейшей «чувствительной зоной» для персонала, которая относится к сфере индивидуальных и групповых целей, ценностей, моделей, интересов, потребностей, эмоционального интеллекта, индивидуального и группового уровней организационного поведения. Если разработкой кадровой политики не занимается руководство, то зачастую ее идеологию, принципы и приоритеты формулируют сотрудники в определенных лозунгах, ценностях, «правилах игры», фольклоре. Например, принципы управления персоналом могут выражаться в таких высказываниях: «инициатива наказуема», «не нравится – уходите», «один с сошкой – семеро с ложкой». Они фиксируются в организационной культуре и регулируют организационное поведение, мотивацию персонала, правила принятия и реализации решений, влияют на морально-психологический климат, деловую этику.

3. Кадровая политика может порождать не одну, а ряд кадровых стратегий в разных функциональных блоках, и значение кадровой политики, очевидно, состоит в том, чтобы они были горизонтально и вертикально интегрированы и базировались на общей идеологической и методологической платформе. Кадровая политика представляет собой «поле» с границами, определяемыми правовыми, этическими, идеологическими, концептуальными, организационно-культурными, стратегическими, ситуационными факторами.

В настоящее время кадровые службы многих предприятий реализуют кадровую политику неэффективно. Основными проблемами реализации кадровой политики предприятий являются: трудности поиска квалифицированного персонала; недостаток квалифицированных кадров на рынке труда; проблема поиска рабочих; низкая эффективность кадровых перестановок. Одним из возможных решений проблем является разработка эффективной системы взаимодействия кадровой службы предприятия и учебных заведений региона. Создание такой системы требует решения следующих задач:

1) разработки информационной модели кадровой политики предприятия на основе анализа работы кадровых служб предприятий и потребности в повышении кадрового потенциала;

2) разработки автоматизированной системы на базе полученной модели.

Вопросы кадровой политики находятся в центре внимания руководителей многих предпринимательских структур. Качество нанятого персонала в активной степени влияет на уровень принимаемых решений, на технический уровень разработок и сбытовую политику компании. Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся местах? Кроме того, необходимо знать – как отбирать наиболее способных потенциальных сотрудников. В РФ наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы и др. При этом, прежде чем начать отбор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу. Планирование потребности в персонале, т.е. определение когда, где и какой квалификации сотрудники потребуются организации, является вторым и самым сложным этапом процесса планирования трудовых ресурсов. От того, насколько профессионально выполнено определение численности работников, зависит количественное и качественное обеспечение предприятия трудовыми ресурсами, что выступает условием эффективной производственно-коммерческой деятельности. В общем случае потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на производимую им продукцию (предоставляемые услуги) и уровнем производительности труда.

Важно подчеркнуть, что цель планирования потребностей в персонале – правильно организовать работу с персоналом на длительную перспективу. Планирование потребности в персонале (как и любой хороший план) базируется на предпосылках, позволяющих делать предположения относительно будущего. Цель прогноза – разработать эти основные предпосылки. Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для оценки персонала, проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании те-

кущей оценки сотрудников предприятия обобщаются: мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки; а также результаты самооценки работника. Особое внимание следует уделить нормированию труда и расчетам численности управленческого персонала. Эти расчеты представляют особую сложность, при этом чем выше удельный вес творческого труда в общих затратах рабочего времени, тем сложнее устанавливать нормы для управленцев. Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемая ими функция – определенный состав работ.

По характеру сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие. Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются, прежде всего, по таким признакам, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Так, для руководителей и специалистов характерной особенностью трудовых процессов является значительный удельный вес элементов творческого труда, отсутствие многократной повторяемости работ и операций. Содержание трудовых процессов других служащих характеризуется регулярной повторяемостью рутинных работ и таких операций, например, как прием и выдача документов, машинописные работы и т.д. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленцев.

Сложной, но совершенно необходимой задачей системы управления персоналом организации является регулярная аттестация всех работников основного штата. В большинстве организаций такие аттестации осуществляются в период от одного до пяти лет. Аттестации призваны оценить производственный потенциал работников, уровень соответствия их квалификации и мотивированности как ее нынешним, так и перспективным потребностям, соответствия персонала реализуемым стратегиям, необходимость найма и развития рабочей силы, актуальные задачи обучения и переквалификации. Аттестация осуществляется совместно непосредственным руководителем работника и специально избираемой комиссией из состава опытных и наиболее ответственных работников коллектива с учетом их квалификации. Компетенции – это базовые качества, характеристики сотрудника (способности, а также знания, умения и навыки, способствующие наиболее эффективному выполнению организационных функций и задач). Корректные цели и следование модели компетенций позволяют сотруднику достигать запланированного результата. Результаты сотрудников складываются в общий результат компании. Компания выполняет стратегические цели и вознаграждает сотрудников, предлагая им возможности для планирования карьеры и профессионального развития. Даже в традиционных организациях, редко меняющих стратегии и рынки реализации своих товаров, необходимость постоянного повышения квалификации персонала не утрачивает своего значения. В последнее время все большее внимание уделяется концепциям менеджмента с позиции психологии и человеческих отношений и

управления с точки зрения науки о поведении людей. Каждая система управления объединяет в себе несколько концепций и структур, ориентируясь на оптимизацию функционирования компании в тех или иных условиях. Поэтому для рационального управления компанией необходимо выбирать такую комбинацию методов управления, которые позволяют наиболее эффективным образом управлять компанией и максимально увеличить результат ее деятельности. Напротив, использование только одного из подходов к управлению компанией неизбежно приводит к кризису.

Традиционная кадровая политика подразумевает такие действия, осуществляемые руководителем, как составление планов и прогнозов, жесткий контроль за их исполнением и соответствующее поощрение сотрудников. В основном этот подход к управлению компанией ориентирован на числовые показатели деятельности и директивное управление. Трансформационный подход делает акцент на развитии таких отношений в организации, которые позволяют подчиненным работать «лучше, чем они могут». Подобное управление включает в себя эффективное взаимодействие всех структур компании, мотивацию сотрудников, а также творческий коллективный подход к решению любой задачи. Создание и поддержание мотивации к труду на высоком уровне является достаточно сложным механизмом и представляет трудность для любого руководителя. Руководитель, ориентированный на результат, основывает свою деятельность на продуманном представлении о мотивах и стимулах, побуждающих сотрудника или отдельные группы действовать определенным образом. В современных условиях необходимо проводить правильную мотивационную политику в компании, учитывающую нестабильное состояние экономики, рынка труда, а также интересы каждого сотрудника в отдельности. В последние три десятилетия все более пристальное внимание уделяется мотивации посредством делегирования работникам части управленческих полномочий. Подчиненным делегируется значительная часть задач, а также необходимые для ее выполнения ресурсы и полномочия. Подчиненным передается также ответственность за результат своих действий, что само по себе оказывает сильное мотивационное воздействие.

На сегодняшний день кадровая политика может быть изучена в различных аспектах политики предприятия. М. Вебер, сторонник классического подхода в менеджменте, определял политику предприятия как «способность добиться послушания у других людей, безотносительно к тому, на чём основано это послушание». М. Вебер выделяет несколько компонентов политики:

- во-первых, наличие властвующих, тех, кто осуществляет власть,
- во-вторых, наличие подвластных, тех, над кем осуществляется власть,
- в-третьих, нормы властвования (правила, процедуры),
- в-четвёртых, санкции за нарушение норм и вознаграждение за их выполнение [1].

Предложенная М. Вебером трактовка понятия политика тесно взаимодействует с понятием и содержанием кадровой политики. Термин кадровая политика в управлении персоналом используется давно и является не только самым

распространённым, но и самым неопределённым. В широком смысле кадровая политика является частью общей политики организации, отражающей сложившуюся концепцию её развития [2].

Кадровая политика организации – 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 сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации [3].

На любом этапе развития предприятия планирование и процесс разработки кадровой политики являются важной основой, так как кадры – это эффективный инструмент в решении задач, которые стоят перед предприятием, и они могут изменяться под влиянием внешних факторов, изменений в мировой экономике. Возможны различные варианты формирования кадровой политики. В зависимости от отрасли или предпринимательской деятельности «Предпринимательство мы понимаем как особый вид исторически сформировавшейся экономико-трудовой деятельности» [8], в которой развивается предприятие, формулируются основные моменты кадровой политики конкретного работодателя. При разработке документа, отражающего кадровую политику организации, могут быть предусмотрены следующие разделы: общие положения, объект и субъект кадровой политики, базовые принципы кадровой политики, цели и задачи реализации кадровой политики и другие. Принцип построения кадровой политики хозяйствующего субъекта вырабатываются руководством предприятия и службой управления персоналом в ходе взаимных обсуждений концепций кадровой политики. В документе указаны приоритетные направления кадровой политики, основные формы и методы работы – при практической реализации целей и задач предприятия. Документ содержит много и другой важной и нужной для персонала информации [5].

Список литературы:

1. Алексеев О.А., Мухаметлатыпов Ф.У. Социо-экономическая модель труда и предпринимательства: монография. – Уфа: РИО БашГУ, 2010.
2. Блок А.В., Савина А.Г., Шаникова И.А. Роль и формы проявления эмерджентности в социально-экономических системах // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2013. – №1 (7). – С. 296-299.
3. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 2010.
4. Зимина Л.В., Смагина И.В. Использование информационных технологий в статистическом исследовании взаимосвязей социально-экономических показателей // Вестник ОрелГИЭТ. – 2011. – №4 (18). – С. 22-26.
5. Кибанов А. Разработка кадровой политики организации // Кадровик, кадровое делопроизводство. – 2009. – №1. – С. 12-19.
6. Лыгина Н.И., Паршутин И.Г. Потенциал конкурентоспособности

промышленных предприятий России в условиях глобализации мировой экономики // Вестник ОрелГИЭТ. – 2011. – №4 (18). – С. 51-59.

7. Малявкина Л.И., Лыгина Н.И., Смагина И.В. Анализ динамики численности и состава населения в региональном управлении трудовыми ресурсами // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – №2 (20). – С. 78-87.

8. Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред. докт. филол. наук, проф. Н.Ю. Шведовой. – 68-е изд. стереотип. – М.: Русский язык, 2014. – С. 1376.

9. Паршутин И.Г., Самородова Е.М. Эндогенные и экзогенные факторы концентрации и масштабов роста промышленного производства // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №1 (23). – С. 18-23.

10. Шманев С.В., Гринев Г.В. Роль человеческого капитала и снижения производственных рисков в опережающем развитии России // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2011. – №1. – С. 276-279.

11. Шманев С.В., Рябов К.В. Роль человеческого фактора в процессе глобализации социально-экономических отношений // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 2 (28). – С. 106-112.

Алехина Лариса Леонидовна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

тел: 89202834693

Легостаева Светлана Алексеевна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

тел: 89155091011

Евгенова Дарья Александровна

студентка 3 курса факультета управления

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

тел: 89208142865

УДК 005.583.1

Я.В. Магурина

КАК ПРАВИЛЬНО МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ

Мотивация работников на сегодняшний день актуальна, особенно в сложившейся ситуации на рынке труда в период кризиса. Как правильно мотивировать персонал, чтобы не растерять опытные кадры. Ни для кого не секрет, что самым важным на предприятии является персонал. К сожалению, не все руководители об этом помнят и понимают, настолько тяжело и трудно