

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

О. Ю. Ломакина, магистрант Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

Рассматривается кадровая политика как одна из составных частей управленческой деятельности организации.

Ключевые слова: кадровая политика, типы кадровой политики, управленческая деятельность, система кадрового обеспечения, сотрудники организации

Вместе со всем российским обществом система управления кадрами организации в наше время претерпевает радикальные преобразования. Это объясняется тем, что административно-командная система, идеология, которая лежит в ее основе, пришли в противоречие с требованиями развития производственных сил и трудовых ресурсов организации. В XXI в. поиск иных подходов и принципов к управлению персоналом организации, а в частности к системе ее кадрового обеспечения, становится актуальной проблемой. Приспособиться к непредсказуемым, а порой хаотическим, переменам в рыночной среде может только организованный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Однако это обстоятельство резко повышает требования к кадровой работе в организации.

Надо учитывать и тот факт, что управление кадрами организации выступает составным элементом менеджмента, а он, в свою очередь, связан с людьми, с их отношениями внутри организации. Сегодня управление трудовыми ресурсами должно быть ориентировано на достижение эффективности работы предприятия, самих работников, на развитие у них потребностей высокого уровня и способностей к творческой деятельности, внутренней заинтересованности в развитии, коммуникативности и, конечно, совершенствовании деятельности своей организации.

Программа по формированию системы кадрового обеспечения дает возможность создать рабочую силу, обладающую более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Современные условия жизни предъявляют иные, более высокие, требования к построению, формированию системы кадрового обеспечения. Это проявляется в первую очередь в ее умении приспосабливаться к изменяющимся целям объекта управления, к условиям его работы. Необходимо также учитывать перспективы развития организации в целом [3].

Состав, структура кадров, требования к работникам в настоящее время во многом зависят от содержания и трудоемкости функций управления персоналом, от специфики деятельности конкретной организации. Глобальные изменения в системе управления предприятиями произошли с переходом к рыночной экономике. В связи с этим появились новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

Для современных кадровых служб становится недостаточным оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они должны постепенно превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда. Целью является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т. д. Одна из главных задач современного менеджмента – формирование эффективной системы управления персоналом, реализация целей и задач которой осуществляется через кадровую политику.

Кадровая политика – основное направление в работе с кадрами, набор принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Одно из наиболее четких понятий кадровой политики дает А. Я. Кибанов [2]. Это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Кадровая политика выступает одной из составных частей управленческой деятельности политики организации. В настоящее время преуспевает предприятие с четко организованным, преданным и дисциплинированным персоналом. Такие кадры способны перестраиваться и переучиваться. В свою очередь каждый руководитель, вне зависимости от уровня профессиональной подготовки и знаний, должен в полной мере владеть наукой управления и умением управлять вверенным ему персоналом.

Персонал (кадры) является главным объектом кадровой политики предприятия. Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – главный, решающий фактор производства, это первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, от их профессиональной подготовки, деловых качеств главным образом зависит эффективность производства [1].

Представим два основания для группировки термина «кадровая политика». Первое может быть связано с уровнем осознания тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно заявить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная. Подробнее охарактеризуем каждый из них.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется нелогичным. Однако можно встретиться с ситуацией, в которой руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации плохих последствий. Отсутствие прогноза в кадрах, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом – характерные признаки такой организации. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, разногласия стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В данном варианте руководящее звено

предприятия контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины и ситуацию развития кризиса: возникновение спорных ситуаций, отсутствие рабочей силы, обладающей соответствующей квалификацией для решения стоящих задач, недостаточная мотивация к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по разрешению кризисной ситуации с учетом причин кадровых проблем. Обычно в таких предприятиях кадровые службы располагают средствами диагностики существующей ситуации и своевременной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика. При этом руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба располагает средствами не только диагностики сотрудников, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых программ.

Активная кадровая политика. В таком случае руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба предприятия способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный анализ ситуации и своевременно вносить коррективы в исполнение программ в соответствии с внешней и внутренней ситуацией.

Вторым основанием для разделения кадровых политик могут быть степень открытости предприятия по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этим признакам выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

Организации с открытой кадровой политикой свойственна прозрачность для соискателей на любом структурном уровне. Это характерно, например, для автомобильных концернов, современных телекоммуникационных компаний,

которые готовы «покупать» любые должностные уровни независимо от наличия у потенциальных сотрудников опыта работы в подобных организациях. Новый сотрудник может начать работать как с низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

При закрытой кадровой политике организация ориентируется на включение в свой состав новых сотрудников только с низшего должностного уровня. Это характерно для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной политики, формирование особого духа причастности или работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. Замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организаций.

Рассмотрим основные направления кадровой политики организации.

1. Управление персоналом организации. Осуществляется по принципу рационального сочетания достижений индивидуальных и организационных целей.

2. Подбор и расстановка персонала. Для обеспечения организации оптимальной структурой и составом кадров требуются профессионально подготовленные сотрудники.

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности. Позволяет повысить уровень удовлетворенности трудом на предприятии и увеличить производительность труда.

4. Оценка и аттестация персонала. Способствует анализу результативности деятельности персонала предприятия с целью обеспечения оптимального сочетания производительности труда и его оплаты (вознаграждения за труд).

5. Развитие персонала. Подразумевает формирование системы непрерывного обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Это необходимо для повышения производительности труда на предприятии и возможности саморазвития работников.

6. Мотивация и стимулирование. Предполагает определение побудительных факторов, которые влияют на повышение эффективности труда и формирование оптимальной системы оплаты труда на предприятии.

В описании элементов кадровой политики можно выделить разное наполнение содержания термина «кадровая политика»: как системы правил и норм, как набора конкретных правил, ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

На основании подхода Г. Г. Меликьяна, составными элементами кадровой политики являются:

- политика занятости, направленная на обеспечение высококвалифицированным персоналом, создание приемлемых условий и обеспечение безопасности труда, а также возможности для карьерного роста;

- обучения, что обуславливает формирование соответствующей базы обучения с тем, чтобы предоставить работникам возможность повысить квалификационный уровень и таким образом получить перспективы для профессионального продвижения;

- оплаты труда, предназначенная для предоставления более высокой заработной платы, чем на других предприятиях, на основании способностей, опыта, ответственности работника;

- благосостояния, обеспечивающая больший набор услуг и льгот, чем на других предприятиях и организациях, что должно быть привлекательно для работников и выгодно для предприятия;

- трудовых отношений, ориентированная на установление определенных процедур с целью разрешения трудовых конфликтов [4].

Роль трудовых коллективов значительно возрастает в период рыночных отношений. Персонал, трудовые ресурсы, на предприятии становятся объектом постоянной заботы со стороны руководства. Повышение важности вопросов качества продукции и инвестиционный характер производства предопределили требования к работнику, изменили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к значительным изменениям в

методах, принципах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии.

Наиболее сложным аспектом в деятельности предприятия являются трудовые отношения. Разрешить их в ходе конфликтной ситуации гораздо сложнее, чем справиться с технологическими и техническим неполадками, потому что необходимо учитывать индивидуальные склонности, личные установки и психологические предпочтения.

Структуру предприятия необходимо рассматривать с точки зрения вещественного и человеческого капитала. В связи с этим при возникновении технических причин, оно не начнет эффективно работать без соответствующего человеческого ресурса, от которого зависит жизнедеятельность предприятия. Все зависит от людей, их квалификации, от умения и желания работать.

Обеспечить тесное взаимодействие без настоящей заинтересованности каждого работника и сознательного отношения к работе не возможно. Новые производственные системы состоят не только из механизмов, которые могут делать ошибки, но и включают людей, а те должны работать во взаимодействии, быть готовыми к реализации новых идей [5].

Таким образом, кадровая политика является традиционной системой управления, своеобразным «стержнем», на котором базируется кадровая работа. Она нацелена не на выявление проблем, а на внесение изменений в управление организацией и основана на предположении, что целеустремленный сотрудник найдет способ решить возникшие проблемы самостоятельно. То есть кадровая политика выступает опорной точкой для формирования кадровой стратегии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Базаров, Т. Ю.* Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 423 с.
2. *Кибанов, А. Л.* Управление персоналом организации : практикум / А. Л. Кибанов. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 638 с.
3. *Спивак, В. А.* Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – Спб.: Питер, 2012. – 416 с.
4. *Травин, В. В.* Менеджмент персонала предприятия : учебник / В. В. Травин. – М.: Дело, 2012. – 267 с.
5. *Шекшня, С. В.* Управление персоналом современных организаций / С. В. Шекшня. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 429 с.