

УДК: 331.108.26

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ НАЙМА, ОТБОРА КАДРОВ, РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

В.А. Узбекова¹, С.Б. Лодонова², В.Б. Нечаев³

Иркутский государственный технический университет,
664074, Россия, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Рассмотрена кадровая политика организации в области найма, приведён анализ развития и оценки персонала.

Ил. 2. Табл. 2. Библиогр. 5 назв.

Ключевые слова: кадры; политика; развитие; организация; найм.

ORGANIZATIONAL EMPLOYMENT POLICY IN AREAS OF RECRUITMENT, SELECTION, DEVELOPMENT AND RATING OF PERSONNEL

V. Uzbekova, S. Lodonova, V. Nechayev

Irkutsk State Technical University,
83 Lermontov Str., Irkutsk, Russia, 664074

The paper discusses personnel policy of an organization in the areas of employment and analyses personnel development and its rating.

2 figures. 2 tables. 5 sources.

Keywords: personnel; policy; development; organization; employment.

Процесс планирования и разработки кадровой политики (к. п.) организации очень важен на любом этапе развития компании, потому что кадры являются эффективным инструментом в решении бизнес-задач, а также существует острая необходимость изменяться под влиянием внешних факторов, изменений в мировой экономике и т. д. Возможны разные варианты формирования кадровой политики. В зависимости от отрасли применения хозяйствующего субъекта формулируются и основные моменты кадровой политики конкретного работодателя.

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций (рис. 1). Она находит свое отражение в нормативных документах: философии организации, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре.

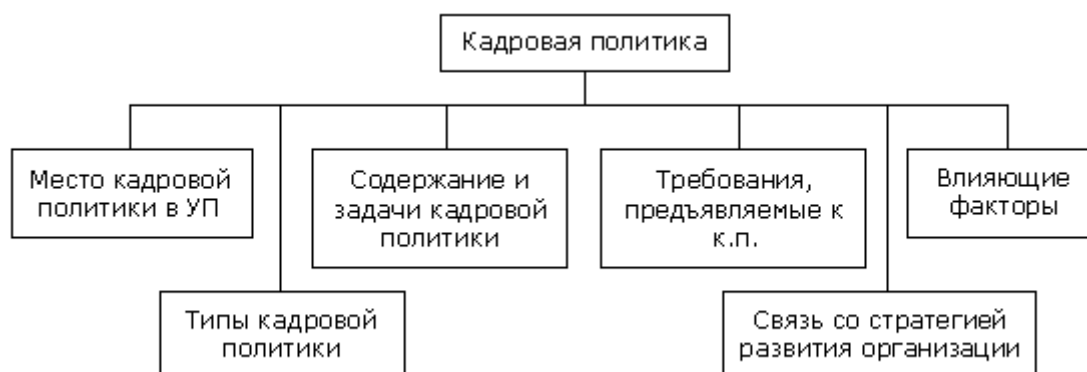


Рис. 1. Кадровая политика организации

Целью кадровой политики организации является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потреб-

¹ Узбекова Виктория Андреевна, студентка, e-mail: kirill1989.0@bk.ru

Uzbekova Viktoriya, a student, e-mail: kirill1989.0@bk.ru

² Лодонова Сэсэгма Баторовна, студентка, e-mail: batorovna.s@yandex.ru

Lodonova Sesegma, a student, e-mail: batorovna.s@yandex.ru

³ Нечаев Владимир Борисович, кандидат экономических наук, e-mail: 1976nvb@mail.ru

Nechayev Vladimir, Candidate of Economics, e-mail: 1976nvb@mail.ru

ностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики. В основе кадровой политики лежит принцип равенства индивидуальных целей и целей организации.

Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика разрабатывается с учетом ресурсов и традиции организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Современная система кадрового обеспечения организации должна быть связана с реализацией и разработкой политики, которая включает планирование, отбор, найм, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьере; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения, на современном этапе, способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить необходимую информацию о работниках (квалификационная, половозрастная, национальная структура, и т. п.) с целью повышения производительности их труда.

Современные условия жизнедеятельности предъявляют повышенные требования к построению и формированию системы кадрового обеспечения. Это проявляется в ее умении приспосабливаться к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы и необходимости учитывать перспективы развития организации в целом.

Структура и состав кадров, требования к работникам, сейчас, во многом зависят от содержания и трудоемкости функций управления персоналом, а также от специфики деятельности конкретной организации.

Кадровая политика определяет, какой производственный коллектив нужен организации и как должна быть организована работа с ним, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои стратегические цели.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия Принцип профессиональной компетенции Принцип практических достижений Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности Принцип ротации Принцип индивидуальной подготовки Принцип проверки делом. Принцип соответствия должности	Отбор кандидатов на конкурсной основе. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе. Эффективная стажировка на руководящих

	Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	должностях. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент. Оценка результатов деятельности, собеседования
Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки. Принцип оценки квалификации. Принцип оценки осуществления заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности. Оценка результатов деятельности
Развитие персонала	Принцип повышения квалификации Принцип самовыражения Принцип саморазвития	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, Способность и возможность саморазвития
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций, мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Проблемы при реализации кадровой политики возникают в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частные сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации.

Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично временных работников, но в этом случае работники не являются временными.

Важно отметить, что для адекватного определением потребностей в обучении в процессе должны принимать участие совместно служба управления персоналом (отдел человеческих ресурсов), сам сотрудник и его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Каждая из сторон выражает свое мнение по данному вопросу, определяемое спецификой, положением в организации, ролью в процессе профессионального обучения.

При определении потребностей организации в обучении кадров важно понимать, под воздействием каких факторов эти потребности складываются.

Этими факторами могут быть:

- 1) динамика внешней среды (потребители, поставщики, партнеры, конкуренты, государство);
- 2) развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

- 3) изменение стратегии развития организации;
- 4) создание новой организационной структуры;
- 5) освоение новых видов деятельности.

Для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую (табл. 2).

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таблица 2

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)

Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. В рамках кадровой политики определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании. За весь комплекс работ по кадровому обеспечению организации и реализуемых ею направлений деятельности личную ответственность (кадровую ответственность) несет руководитель.

Полностью эффективным кадровое планирование является лишь в том случае, если оно интегрировано в общий процесс планирования (рис. 2).

Согласно схеме интегрированного планирования персонала, кадровая политика должна базироваться на стратегических планах предприятия. Фактически это означает, что цели кадровой политики должны быть производными от целей предприятия, то есть специфические исходные требования в виде набора характеристик, которыми должны обладать служащие, определяются, исходя из целей предприятия в целом.

Интеграция кадровой политики остается одной из наиболее важных сфер жизни предприятий, способной многократно повысить ее эффективность.

Кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.



Рис. 2. Интегрированное планирование персонала

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как требования производства, стратегия развития предприятия, финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее.

Библиографический список

1. Балатов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала // Кадры предприятия. – 2013. – № 7.
2. Богатыренко З.С. Поощрение за успехи в работе // Кадры предприятия. – 2013. – № 1.
3. Гурков И. На пути к современной модели кадрового менеджмента // Управление персоналом. – 2013. – № 6.
4. Магун В. Трудовые ценности российского населения // Вопросы экономики. – 2012. – № 1.
5. Комарова Н. мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2013. – № 5.