

УДК 331.108.2

Моисеенко Е.В.

ст. преподаватель

Калининградский филиал ФГБОУ ВО СПбГАУ

Россия, г. Полесск

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье рассматривается кадровая политика как составная часть стратегически ориентированной политики организации. Представлены основные этапы построения кадровой политики в организации.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, мониторинг персонала, рынок труда, управление, организация

Moiseenko E.V.

Senior lecturer

Kaliningrad branch of Saint-Petersburg State Agrarian University

Russia, Polessk

THE MAIN STAGES OF BUILDING THE STAFF POLICY

IN THE ORGANIZATION

Abstract: The article deals with staff policy as an integral part of the organization's strategically oriented policy. The main stages of building a staff policy in an organization are presented.

Keywords: staff, staff policy, staff monitoring, labor market, management, organization

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

– оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности) [1].

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политики проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода

кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием [2].

В построении кадровой политики можно выделить 4 основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и слабых сторон организации);
- управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы построения, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Существуют такие стадии развития организации, на которых преимущественно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);
- динамического роста (стадия интенсивного роста);
- прибыльности (стадия стабилизации);
- ликвидационная (стадия кризиса).

В зависимости от типа кадровой политики, целей и возможностей организации кадровые мероприятия будут иметь различный характер. Например, в кадровых политиках открытого типа упор будет ставится на активную работу с внешней средой, на привлечение профессионалов со стороны, а в кадровых политиках закрытого типа – на усиленную работу внутри организации - сохранение имеющихся кадров, проведение программ адаптации сотрудников; поэтапное прохождение по карьерной лестнице; разработка нетрадиционных способов найма.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования профессионального штата, и качественный подбор и грамотная расстановка кадров являются мощным рычагом системы управления персоналом организации, а значит, и эффективной работы всей организации.

На сегодняшний день вопрос стоит о том, как эффективно, грамотно и оптимально организовать этот процесс, чтобы выигрыш и интерес получала каждая сторона (организация и сотрудник). И на сегодня существует столько форм и методов для формирования кадровой политики, что каждая организация может для себя подобрать индивидуальный и четкий механизм для подбора поистине ценных и квалифицированных кадров.

Качественная кадровая политика – это фундамент будущего успеха компании.

Использованные источники:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2019. 496 с.
2. Овчинников Н.А. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Управление персоналом, 2020. 178 с.