

УДК 331.108.2

**СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Трацевская Анастасия Геннадьевна,

магистрант программы «Управление человеческими ресурсами»

Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина,

филиал РАНХиГС

Россия, г. Саратов

Научный руководитель: **Моисеенко Наталья Владимировна,**

кандидат психологических наук, доцент

Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина,

филиал РАНХиГС

Россия, г. Саратов

Аннотация: В статье рассматривается роль кадровой политики в организации, определены цели кадровой политики, охарактеризованы подходы к выбору стратегии кадровой политики. Описан механизм реализации кадровой политики в организации, а также факторы, влияющие на эффективность осуществления кадровой политики.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегия организации, кадровая стратегия организации, формирование кадровой политики, реализация кадровой политики.

UDC 331.108.2

**STRATEGY AND TACTICS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION
OF PERSONNEL POLICY**

Abstract: the article considers the role of personnel policy in the organization, defines the goals of personnel policy, and describes approaches to choosing a strategy for personnel policy. The article describes the mechanism for implementing the

personnel policy in the organization, as well as factors that affect the effectiveness of implementing the personnel policy.

Keywords: personnel policy, organization strategy, personnel strategy of the organization, formation of personnel policy, implementation of personnel policy.

Корни управления людьми уходят в историю общества, одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций (племен, общин и другие). В связи с развитием экономики появились крупные организации, в которых управление персоналом превратилось в особую функцию управления, которая требовала специальных знаний и навыков. Стали создаваться особые отделы – отделы кадров.

Со временем в экономику начали приходить руководители, которые понимали и осознавали важность и необходимость управления человеческими ресурсами. Появились новые направления деятельности, в том числе разработка кадровой политики.

Одним из основных источников конкурентного преимущества организации являются человеческие ресурсы, поэтому актуальность совершенствования системы персоналом, согласование задач, касающихся кадров со стратегией и целями организации очевидна. В современных условиях, когда организации подвержены постоянным изменениям и осуществляют свою деятельность в жесткой конкурентной среде, чтобы оставаться успешными, необходимо быть чувствительными к любым изменениям. Грамотно сформированная стратегия организации и соответствующая ей политика в отношении сотрудников, могут стать решающим фактором в достижении компаний поставленных целей.

Теоретические подходы в объединении с практическими методами, используемые менеджерами в отношении персонала, влияют на его уровень профессионализма, квалификацию, способность самостоятельно разрешать стоящие перед ним проблемы и задачи, что в целом сказывается на работе организации. Совокупность этих подходов должна быть выбрана с учетом

действующей в организации стратегии управления персоналом, которая в свою очередь устанавливается исходя от реализуемой организацией стратегии кадровой политики.

Кадровая политика организации представляет собой совокупность принципов, норм, приоритетов и правил работы с персоналом, сформулированных и направленных на достижение стратегических целей организации. Структура кадровой политики организации состоит из обеспечения наличия кадров, их оценки и развития, формирования организационной культуры, социальной защиты персонала, охраны труда, обеспечения системы мотивации и т.д.

Целью кадровой политики можно определить своевременное обеспечение организации персоналом необходимого качественного и количественного состава. Помимо этого, кадровая политика обеспечивает реализацию предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей граждан, рациональное использование кадрового потенциала, а также формирует и поддерживает эффективную работу трудовых коллективов.

Одной из основных задач выбранной организацией стратегии кадровой политики является создание условий для принятия решений, которые будут удовлетворять обе стороны трудовых отношений и персонал, и организацию. С помощью стратегии кадровой политики определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

Сравнивая теоретические подходы в управлении персоналом направленные по отношению к стратегии управления организации в целом, можно выделить три основные концепции стратегии кадровой политики:

1) Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации, при этом управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2) Стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации. Работники организации рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3) Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Концепция кадровой политики организации подразумевает повышение уровня конкурентоспособности и рентабельности на основе стабилизации и рационализации имеющегося кадрового потенциала путем преобразования организационной культуры, систематизации работы по управлению персоналом, оптимизации материального стимулирования и социальной защищенности работников и обеспечения полноценного использования знаний и опыта высококвалифицированных сотрудников, привлечения молодых специалистов.

Руководители организации отдают предпочтение одной из стратегий в зависимости от ее индивидуальных особенностей. К таким особенностям относят количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе, объем финансовых средств, которые организация может выделить на персонал, ситуация на рынке труда и др.

Кадровая политика может носить общий характер, когда касается персонала организации в целом, но также может быть частной, избирательной, например, при решении специфических задач в отдельных структурных подразделениях, либо в рамках проектной работы.

Кадровая политика крупных компаний обычно фиксируется в общекорпоративных документах – положении, стратегии. В небольших организациях, как правило, существует как система неофициальных установок руководителей и менеджеров. Отличие маленьких организаций, что как такового регламентирования нет, это проявляется в системе неофициальных установок руководителей и менеджеров. Как следствие с их помощью распространяются соответствующие ценностные ориентации на всех работников аппарата управления. Требования выдвигаемые при найме, при процессе отбора, стимулирования и оплаты труда, при выборе методов регулирования трудовых отношений и условий труда, следует понимать что все выше сказанное, как нельзя лучше отражает экономические положения и хозяйственная стратегию организации.

Совокупность действий осуществляемых менеджерами на различных уровнях управления, принятых с расчетом на развитие системы управления человеческими ресурсами, а как следствие формирование ее возможностей – называется механизмом реализации кадровой политики в организации. Механизм состоит из этапов урегулирования и обеспечения выполнения стратегических планов организации через эффективное использование персонала, для осуществления которого необходимо проведение непрерывного анализа кадровой работы ее совершенствование, адаптации под текущие условия труда, а также контроль реализации этих заданий.

Главным рычагом проведения в жизнь кадровой политики, вырабатываемой руководством организации, являются административные полномочия руководителей, используемые ими в отношениях с непосредственными подчиненными.

В настоящее время кадровая политика начинает охватывать такие аспекты, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе, как сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных

проблем организации, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала и т.д.

В зависимости от степени рациональности оснований для кадрового прогнозирования и разработки соответствующих программ развития выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную (осознаваемую) и авантюристическую (нерациональную, мало поддающуюся алгоритмизации и описанию).

При рациональной кадровой политики руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, располагая средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной часть плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику

Открытая кадровая политика осуществляется в случае, если организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей 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 или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика реализуется, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.

Кадровая политики тесно связана с со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом предприятия. С другой – решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Следовательно необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. В этом и заключается основной принцип кадровой политики.

Основными положениями кадровой политики являются:

- организация планирования потребностей в персонале и управлении им с учетом влияния внешних и внутренних факторов, обуславливающих качественное и количественное состояние трудовых ресурсов региона (государства) и собственного персонала, необходимого для реализации стратегии организации на конкретном этапе;

- выбор наиболее эффективных методов организации работы с персоналом, обусловленных текущей ситуацией развития организации на основе прогнозирования и учета социально-демографических, политических, экономических, правовых и других изменений внешней среды и их влияния на персонал организации;
- создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающий эффективное и гибкое управление человеческим ресурсом организации на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;
- достижение глубокого сознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания организации, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческим ресурсом;
- реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус, ориентация на жизненный цикл;
- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих перед организаций задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;
- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами организации;
- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала.

Для определения эффективности осуществляющей кадровой политики, необходимо отслеживать результаты проводимых мероприятий, а также получать обратную связь от сотрудников, например, посредством проведения периодических опросов на тему удовлетворенности их деятельностью в организации. Наличие четких целей в области кадровой политики, стремление компании повысить свою конкурентоспособность, поиск альтернативных подходов к использованию управленческих кадров, при условии изменения условий деятельности организации, учет и использование потенциала персонала являются одними из основных факторов, положительно влияющих на осуществление кадровой политики организации.

Список литературы:

1. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с
2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1. Кадровая политика : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 202 с.
3. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организаций : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.
4. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука — 2016—№1 — С.178-182