

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ БГУ
Кафедра экономики и управления бизнесом

Е. П. Пархимчик

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Минск
ГИУСТ БГУ

2011

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.290-2я73

П18

Рекомендовано кафедрой экономики и управления бизнесом Государственного института управления
и социальных технологий БГУ

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент

Л. П. Ермалович;

кандидат юридических наук, профессор,
заслуженный юрист Республики Беларусь *Г. Б. Шишко*

Пархимчик, Е. П.

Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск :
ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

ISBN 978-985-491-086-4.

В учебном пособии раскрываются концептуальные и методические рекомендации по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта.

Для студентов и аспирантов, обучающихся по управленческим специальностям, слушателей системы послевузовского образования и различных курсов переподготовки и повышения квалификации, всех, кто интересуется проблемами кадровой политики.

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.290-2я73

ВВЕДЕНИЕ

Главная задача менеджмента любой современной организации – найти компетентных и квалифицированных работников, воодушевить единой целью, сплотить их, чтобы добиться наивысших экономических и социальных результатов, выжить в непростых рыночных, порой кризисных условиях. В менеджменте особенности работы с персоналом отражает кадровая политика. Следует отметить, что данный термин применяется уже давно, но не каждый топ-менеджер может ответить на вопрос, что включает в себя кадровая политика, каков порядок ее разработки в организации.

Под руководством автора данного учебного пособия во время работы в НИИ труда был проведен опрос руководителей и специалистов отечественных кадровых служб, результаты которого показали, что только около 60 % экспертов определили кадровую политику своей организации (предприятия) как четко сформулированную.

Кадровая политика должна разрабатываться собственниками, высшим менеджментом и кадровой службой организации (предприятия). По результатам исследования, в половине организаций (предприятий) директор не принимал участия в разработке кадровой политики. В исследуемых организациях (на предприятиях) в большинстве случаев разработкой кадровой политики занимался лишь начальник отдела кадров, который, прежде всего, должен отвечать за ее выполнение. В более чем 60 % организаций (предприятиях) к разработке кадровой политики не привлекали начальника отдела труда и заработной платы, в то время как вопросы оплаты труда занимают важнейшее место в кадровой политике. Это свидетельствовало о том, что часть руководителей организаций (предприятий) или не в полной мере понимали важность кадровой политики, или относились к ее разработке формально, перекладывая свои обязанности на кадровиков.

Важнейшим направлением кадровой политики является работа с резервом руководящих кадров. Профессиональное продвижение работников в организациях (на предприятиях) республики основывается на учете профессионально-деловых качеств работника, на результатах оценки его труда. Но лишь половина экспертов отметила, что в их организации существует система оценки результатов труда специалистов и руководителей. Также 80 % опрошенных кадровых служб указали, что при работе с персоналом они не используют современных оценочных методик. Практически на всех предприятиях не проводится специальная оценка профессиональных качеств работника, по результатам которой принималось бы решение о продвижении того или иного работника.

Как свидетельствует практика, единой точки зрения на определение понятия и сущности кадровой политики нет. Но, с другой стороны, многообразие подходов к ее разработке только создает возможности для ее обоснования, пересмотра, развития и совершенствования.

Наиболее эффективна та кадровая политика, которая приносит успех организации. Актуальность темы очевидна, если не только знать, но и понимать, что персонал является ключевым стратегическим ресурсом любой компании. Как суметь искусно управлять им в непростых рыночных отношениях, чтобы он превратился в «пламенный мотор» механизма по достижению прибыли? Нет однозначного ответа, как нет и не может быть одинаковой кадровой политики. Она может быть правильной, о чем будет свиде-

тельствовать эффективное развитие организации в стратегической перспективе и неправильной, которая приведет в конце концов к краху.

Учебное пособие раскрывает авторское понимание практических подходов по формированию кадровой политики организации на основе имеющегося отечественного и зарубежного опыта.

Тема 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

1.1. Понятие кадровой политики

Как показывает практика, собственники, руководители сегодня начинают осознавать, что персонал становится решающим ресурсом, способным создать конкурентное преимущество организации и принести успех в непростых рыночных условиях. Объединить трудовые усилия работников в единый поток, направленный на достижение целей организации, может эффективная система управления персоналом, сердцевиной которой является кадровая политика.

Кадровая политика – это понятие, издавна применяемое в кадровой сфере нашей страны, под которым понимается отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей.

Современное содержание понятия «кадровая политика» состоит в следующем.

Во-первых, современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации. Отсюда повышенные требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т. д.) и внешней среды (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства и т. д.).

Во-вторых, идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают.

В-третьих, кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.

В-четвертых, в реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба. Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости – инициатора ее изменений. Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персонал-технологий, способствующих исполнению кадровой политики.

Существуют различные определения кадровой политики (политики управления персоналом, политики управления человеческими ресурсами, политики управления человеческим капиталом). Вот некоторые из них.

1. Кадровая политика – ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации.

2. Кадровая политика – система принципов, правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды.

3. Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

4. Кадровая политика – в широком смысле система принципов, норм, правил, на основании которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации, а в узком – набор конкретных правил, положений, ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

5. Кадровая политика – свод правил и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии.

Все эти определения достаточно емко отражают суть понятия «кадровая политика». Но единого определения быть не может, т. к. каждая организация по-своему стремится диагностировать и разрешать проблемы управления персоналом, исходя из целей, которые она ставит перед собой. Многообразие понимания кадровой политики – это следствие разнообразия организаций.

По мнению автора, *кадровая политика организации* – это сформулированные (устно или письменно) руководством организации видение, принципы, приоритеты, нормы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды.

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом кадровой политики – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

1.2. Типы кадровой политики

В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

При *пассивной* кадровой политике руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации.

Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально.

Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников.

При **реактивной** кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации.

При **превентивной** кадровой политике руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам.

Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала.

Руководство организации прогнозирует кадровую ситуацию и осуществляет ее постоянный мониторинг, в случае необходимости разрабатывает целевые кадровые программы.

При таком типе кадровой политики в организации планирование потребности в кадрах осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, задачи по обучению персонала ставятся конкретно.

При **активной** кадровой политике руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала.

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. Руководство организации при рациональной кадровой политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных).

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, но стремится влиять на нее. В результате составляют недостаточно обоснованные планы работы по обеспечению кадрами и их развитию.

Кадровую политику еще разделяют на *открытую* и *закрытую* в зависимости от ориентации организации при формировании состава персонала на внешнюю или внутреннюю среду.

При **открытой** кадровой политике организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях. Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную

политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

При **закрытой** кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом представлено в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика открытой и закрытой кадровой политики¹

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
Мотивация и стимулирование персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии)

¹ Агайкова А. А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации. Минск: Регистр, 2008. С. 35–36; В. В. Музыченко. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. С. 181.

Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимо специально инициировать процесс разработки и внедрения инноваций, высокое чувство сопричастности работников, ответственности за реализацию изменений
---------------------	---	---

1.3. Структура кадровой политики

Кадровая политика организации состоит из совокупности кадровых политик по разным направлениям, в частности:

- политики обеспечения организации кадрами;
- политики оценки персонала;
- политики развития и продвижения персонала;
- политики вознаграждения персонала;
- политики управления персоналом;
- политики трудовых отношений;
- политики формирования организационной культуры;
- политики коммуникаций с персоналом;
- политики охраны труда и социальной защиты персонала и т. д.

Приступая к разработке кадровой политики по направлениям, собственники, руководство организации обязаны сформулировать для себя тематические группы вопросов по направлениям кадровой политики и в ходе обсуждения («мозгового штурма») ответить на них. Это необходимо для разработки эффективной кадровой политики.

Приведем примеры тематических групп вопросов по направлениям кадровой политики.

При разработке политики обеспечения организации кадрами:

Какие мы выбираем источники кадров для различных групп должностей в нашей организации?

Какие требования к кандидатам на конкретные должности наиболее важные в нашей организации?

Чем мы можем заинтересовать перспективных и ценных кандидатов на должности руководителей и специалистов?

Какие преимущества организации по сравнению с другими могут не только привлечь, но и закрепить наиболее перспективные кадры?

Какие наши приоритеты при отборе кадров?

При разработке политики оценки персонала:

Какие категории персонала и с какой периодичностью мы будем оценивать?

Какие методы оценки мы будем применять в отношении различных категорий персонала?

Какие локальные нормативные правовые акты будем разрабатывать по оценке персонала?

Будем ли практиковать увольнения по результатам оценки?

При разработке политики развития и продвижения персонала:

Как выстраивать адаптационный период для различных групп персонала?

Как будем обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала?

Как будем оценивать результативность работы персонала?

Как и кого будем выдвигать на вышестоящие должности?

Как будем работать с резервом руководящих кадров?

Как будем способствовать развитию деловой карьеры перспективных кадров с управленческим потенциалом?

При разработке политики вознаграждения персонала:

Какую систему вознаграждений мы можем предложить различным группам персонала?

Какой уровень зарплат, премий и других компенсаций мы можем обеспечить в организации?

Какие нематериальные стимулы будем применять?

Какие факторы будем учитывать при пересмотре компенсаций тому или иному работнику?

При разработке политики управления персоналом:

Кто реально управляет персоналом и какие полномочия имеет?

Какова роль в управлении персоналом топ-менеджмента?

Какова роль в управлении персоналом линейных и функциональных руководителей?

Какова роль в управлении персоналом кадровой службы?

При разработке политики трудовых отношений:

Как мы будем относиться к персоналу?

Какие приоритеты в управлении персоналом в нашей организации?

Как будем разрешать конфликты, возникающие в организации?

Какое внутриорганизационное поведение наиболее приемлемо?

Какой климат мы будем создавать и культивировать в отношениях с работниками?

При разработке политики формирования организационной культуры:

Как мы понимаем организационную культуру?

Какие ценности для нашей организационной культуры наиболее важные?

Какие нормы поведения мы хотим культивировать в организации?

Как мы понимаем лояльность персонала?

В чем суть нашей организационной идеологии?

Какой организационный климат мы будем культивировать в организации?

Каким образом мы будем поддерживать организационную культуру?

При разработке политики коммуникаций с персоналом:

Как, когда и что мы хотим сказать персоналу?

Какие проблемы могут возникнуть при передаче информации персоналу?

Какие системы коммуникаций мы будем развивать в первую очередь?

При разработке политики охраны труда и социальной защиты персонала:

Как мы будем заботиться о поддержании здоровых условий труда работников?

Как мы будем управлять стрессовыми ситуациями?

Что мы будем делать для профилактики несчастных случаев?

Как будем организовывать безопасные условия труда?

Как мы будем обучать методам сохранения здоровья и техники безопасности?

При подготовке аналитической информации для формирования кадровой политики применяются различные методы: экономические, управленческие, социологические, психологические и другие (см. пример 1, 2, случай из практики 1 данного пособия).

1.4. Факторы, влияющие на кадровую политику

На формирование кадровой политики организации влияет ряд факторов. Схематично часть их представлена в табл. 2.

Таблица 2

Факторы, влияющие на кадровую политику

Факторы	Параметры
Стратегия организации	Стратегия инноваций Стратегия повышения качества Стратегия снижения затрат Стратегия внедрения новых технологий Стратегия заботы о потребителе Стратегия организационной реструктуризации
Жизненный цикл организации	Стадия формирования Стадия роста Стадия зрелости Стадия кризиса
Размер организации	Малый Средний Крупный
Стиль управления и руководства	Авторитарный Демократический Либеральный Централизация Децентрализация
Уровень применяемых персонал-технологий	Современный Традиционный
Цели предприятия	Быстрое получение прибыли Постепенное развитие организации
Тип взаимоотношений с персоналом	Потребительский Партнерский
Культура организации	Стиль лидерства в организации Процесс принятия решений Отношение к людям Порядок контроля Управленческая поддержка

Факторы	Параметры
	Культура условий труда и трудового процесса Порядок взаимодействия и т. д.
Особенности персонала	Профессионально-квалификационная структура Уровень компетенций и потенциал Качественные и иные характеристики
Технологии	Современные Устаревшие
Факторы внешней среды	Ситуация на рынке труда Особенности законодательства Конкуренты Потребители

1.5. Кадровая политика и кадровые стратегии

Кадровая политика как понятие порой заменяется практиками и более современным понятием стратегии. Оно вошло в специальную литературу в связи с развитием стратегического менеджмента. В давние времена под стратегией понимали искусство поведения полководца в бою, умение четко определить цели военных операций, распределить силы по наиболее важным направлениям.

Сегодня под кадровой стратегией понимается определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также средств, методов, решений, ресурсов, при помощи которых наилучшим образом реализуется миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации. Очевидно, что такое понимание стратегии принципиально не отличается от приведенного выше определения кадровой политики.

Разделение понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия» носит, наверное, больше теоретический характер. Они взаимосвязаны и тесно переплетены. Для практиков важнее не то, какой термин применяется, а какое содержание в него вкладывается и как его можно реализовать при управлении персоналом конкретной организации.

Кадровые стратегии, по мнению автора, есть единство планов, ресурсов, средств, при помощи которых можно достичь конкретных целей по управлению персоналом, вытекающих из кадровой политики на определенном этапе существования (развития) организации.

Стратегии направлены на достижение целей организации, но в подчиненном кадровой политике более узком, практическом плане, потому что направлены на ее реализацию и реальное воплощение. Кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики, могут быть различными, к примеру:

- стратегия омоложения кадров;
- стратегия снижения затрат на персонал;
- стратегия перманентного развития персонала и управления его знаниями;
- стратегия создания действенного резерва руководящих кадров;
- стратегия объективной оценки трудовой деятельности каждого работника;

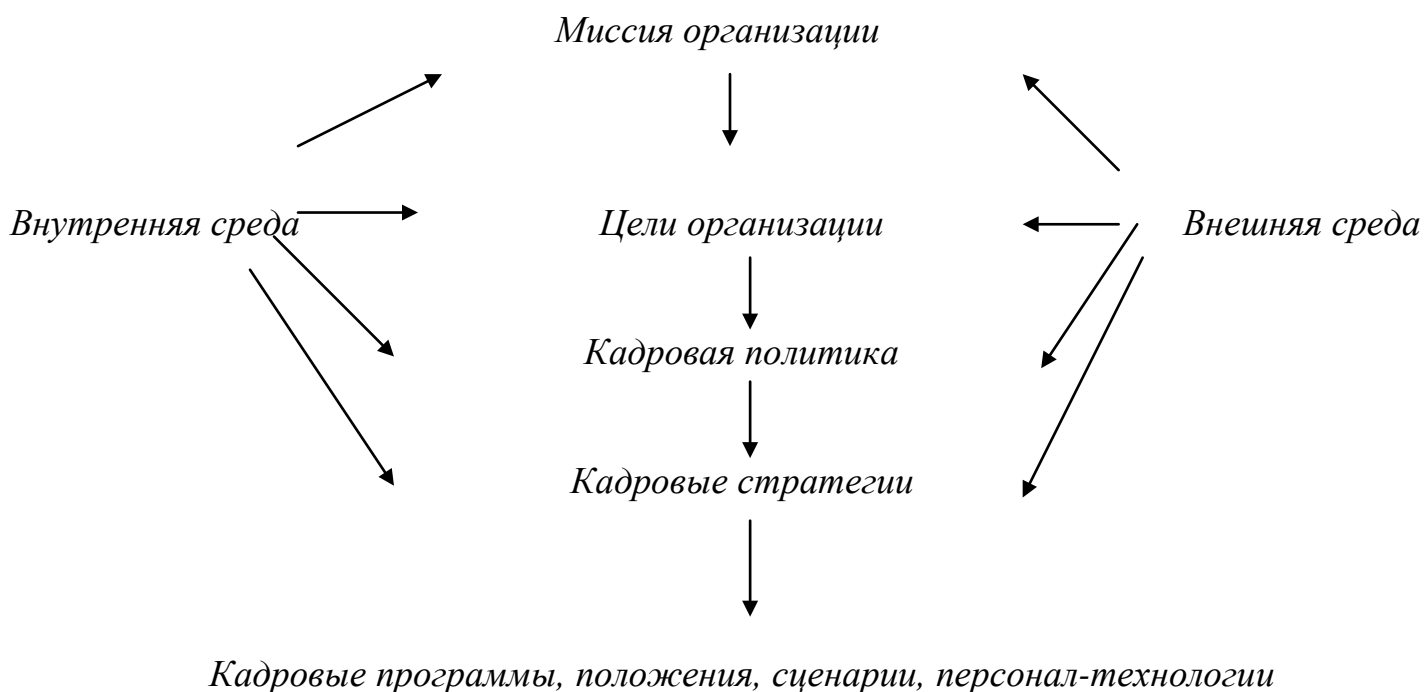
- стратегия повышения ответственности руководителей структурных подразделений за эффективное управление персоналом;
- стратегия создания высокорезультативных рабочих команд;
- стратегия выращивания специалистов-«звезд», на которых равняются другие работники;
- стратегия сокращения персонала и взаимозаменяемость персонала;
- стратегия расширения полномочий руководителей и специалистов одновременно с повышением их ответственности за результаты работы.

На выбор стратегии влияют различные факторы:

- цели и задачи на данном этапе развития организации;
- внутриорганизационные кадровые проблемы;
- ситуация на рынке труда;
- конкурентные тенденции в кадровой сфере;
- управленческие и финансовые возможности организации и т. д.

Кадровые стратегии, как и кадровая политика, могут разрабатываться на различные периоды и быть, как правило, среднесрочными и долгосрочными. Выбор срока их действия зависит от многих факторов: стадии развития организации, изменяющихся организационных целей, других внутренних и внешних факторов.

Таким образом, схему взаимосвязи кадровой политики, стратегий и их реализации можно представить следующим образом.



Пример 1

ВОПРОСНИК 1

Предлагаемый вопросник предназначен для анализа некоторых аспектов управления организацией. Ваши ответы являются конфиденциальными. Спасибо за сотрудничество.

1. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

- 1) до года
- 2) 1–2 года
- 3) более 2 лет

2. Если Вас частично или полностью не устраивает Ваша работа, то почему?

(Отметьте цифрами степень значимости, 1 – самое важное и т. д.)

- 1) низкий размер зарплаты
- 2) постоянные задержки в выплате зарплаты
- 3) работа не соответствует моей квалификации, специальности
- 4) плохая организация труда (необеспеченность необходимым оборудованием, информацией, материалами и др.)
- 5) тяжелые и вредные условия труда
- 6) чрезмерная загруженность по работе
- 7) неудобный режим работы
- 8) ограниченные возможности для профессионального и должностного роста
- 9) плохие отношения в коллективе
- 10) плохие отношения с руководством

3. Насколько Вы удовлетворены перечисленными ниже условиями работы?

(Выберите по одному ответу в каждой строке, обведите кружком одну из трех цифр, расположенных справа.)

№	Факторы условий производства	Полностью	Не совсем	Нет
1	Условиями труда на Вашем рабочем месте (освещение, сквозняки, шум, холод и т. д.)	1	2	3
2	Равномерностью обеспечения работой, работой без сверхурочных	1	2	3
3	Состоянием здания, помещений, в которых Вы работаете	1	2	3
4	Обеспеченностью необходимыми средствами труда, оргтехникой	1	2	3
5	Применяемыми на предприятии нормами труда и расценками	1	2	3
6	Размером заработной платы	1	2	3
7	Распределением премий	1	2	3
8	Своевременностью выплаты зарплаты	1	2	3
9	Возможностью личного участия в принятии решений	1	2	3

	по основным вопросам жизни коллектива			
10	Распределением заданий и обязанностей между работниками Вашего отдела	1	2	3
11	Результатами своего труда (его качеством, производительностью)	1	2	3
12	Справедливостью оценки Вашего труда (Вашего трудового вклада в коллективные результаты)	1	2	3
13	Возможностью в полной мере использовать в работе свои знания, опыт, способности	1	2	3
14	Сложившимися в Вашем коллективе взаимоотношениями между работниками	1	2	3
15	Отношением к Вам со стороны администрации организации	1	2	3
16	Отношением к Вам со стороны непосредственного руководителя	1	2	3

4. Если Вы считаете, что изменения к лучшему у вас в организации происходят, то в чем это отражается? (Выберите не более трех позиций, где, на Ваш взгляд, происходит наиболее очевидный прогресс.)

- 1) происходит улучшение в материально-техническом обеспечении производства
- 2) в улучшении показателей работы предприятия (увеличении объема реализации, снижений потерь)
- 3) в повышении доходов и уровня жизни работников
- 4) в организации подготовки и повышения уровня квалификации работников
- 5) в улучшении межличностных взаимоотношений
- 6) в улучшении содержания и условий труда, применении современных технологий
- 7) в стабилизации коллектива, в уменьшении текучести кадров
- 8) в улучшении состояния трудовой дисциплины
- 9) в чем еще? _____ укажите

5. Удовлетворены ли Вы действующей системой оплаты труда?

- 1) да, полностью
- 2) не совсем
- 3) нет

6. Если Вы не удовлетворены действующей системой оплаты труда, то попытайтесь назвать основные причины:

- 1) тарифная ставка, оклад малы и не соответствуют напряженности и ответственности выполняемой мной работы
- 2) премии, надбавки и доплаты малы и не воспринимаются как стимулы к труду
- 3) положения о премировании неконкретны и не учитывают должным образом вклад работника

- 4) премии, надбавки и доплаты получают чаще всего не по труду, а по умению угодить начальству
- 5) тарифные ставки и оклады устанавливаются в независимости от уровня профессионализма и имеющегося опыта работников
- 6) низкая зарплата
- 7) администрация слабо заботится о результатах работы коллектива, а поэтому низкая зарплата
- 8) что еще? _____ укажите

7. Какого рода вознаграждение труда является для Вас наиболее ценным? (Выберите не более трех ответов. Отметьте цифрами: 1 – самое важное.)

- 1) зарплата, премии
- 2) продвижение по службе
- 3) похвала начальника
- 4) признание коллектива
- 5) дополнительные льготы и вознаграждения
- 6) моральное поощрение в устном и письменном виде, доведенное до сведения коллектива
- 7) что еще? _____ укажите

8. Какие дополнительные льготы (доплаты) были бы привлекательными для Вас, если бы они действовали в Вашей организации. (Выберите не более трех ответов. Отметьте цифрами: 1 – самая привлекательная льгота.)

- 1) выплаты на питание
- 2) кредиты на строительство жилья
- 3) праздничные премии
- 4) доплаты за рост квалификации и профмастерства
- 5) путевки
- 6) другие _____

9. Имеете ли Вы потребность в повышении квалификации?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

10. Выберите три наиболее соответствующих Вам утверждения:

- 1) для меня важнее всего денежный заработок
- 2) я стремлюсь, прежде всего, к продвижению по работе
- 3) я всегда стремлюсь избежать критики со стороны руководителей и коллег
- 4) я всегда стремлюсь избежать возможных наказаний и неприятностей
- 5) для меня очень важно знать, что я пользуюсь уважением в коллективе
- 6) я получаю удовлетворение прежде от хорошо выполненной работы
- 7) для меня очень важно знать, что мой труд полезен

ВОПРОСНИК 2

1. Четко ли Вы знаете круг своих должностных обязанностей?

- 1) да
- 2) нет

2. Что мешает в Вашей трудовой деятельности?

- 1) неверно избранная специальность
- 2) недостаточный уровень образования
- 3) недостаточный уровень квалификации
- 4) отсутствие рабочей обстановки
- 5) слабая квалификация коллег по работе
- 6) ничего не мешает
- 7) другое _____ укажите

3. Знакомили ли Вас с должностной инструкцией?

- 1) да
- 2) нет

4. Имеете ли Вы перспективы должностного продвижения (роста) в компании?

- 1) да
- 2) нет
- 3) никто не говорил на эту тему
- 4) затрудняюсь ответить

5. Как вы оцениваете организацию своего рабочего места?

- 1) плохое оборудование рабочего места
- 2) несовершенный дизайн помещения
- 3) неблагоприятная экологическая обстановка в районе расположения компании
- 4) тяжелые условия труда (шум и т. д.)
- 5) отсутствие надлежащей компьютерной техники
- 6) другое _____ укажите

6. Укажите основные мотивы Вашей работы в компании

- 1) необходимость иметь денежные средства для обеспечения себя и семьи
- 2) устраивающий меня уровень зарплаты
- 3) нет выбора для трудоустройства по моей профессии (специальности)
- 4) лучше работы все равно не найти
- 5) боязнь остаться без работы
- 6) близость работы к месту жительства
- 7) возможность овладеть профессиональными умениями и навыками
- 8) моральное удовлетворение от трудовой деятельности
- 9) другое _____ укажите

7. На эффективность Вашей работы в наибольшей степени влияет (Отметьте цифрами степень значимости, 1 – самое важное и т. д.)

- 1) высокая зарплата
- 2) уверенность в будущем, социальные гарантии
- 3) умелое, грамотное руководство
- 4) признание Вашей деятельности руководством, моральное поощрение

- 5) то, что я делаю, нужно людям
- 6) хорошие взаимоотношения в коллективе
- 7) хорошее здоровье
- 8) экономическая и политическая стабильность нашей страны
- 9) перспективы служебного роста
- 10) внимание и забота со стороны руководителя
- 11) благоприятный морально-психологический климат
- 12) хорошие условия труда
- 13) обучение, повышение квалификации
- 14) другое _____ укажите

8. Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства в Вашей организации. (Обведите кружком оценки, которые, по Вашему мнению, соответствуют истине.)

Оценки: 3 – твердое мнение

2 – мнение преобладающее

1 – мнение проявляется иногда

0 – проявляется и то, и другое мнение

№ п/п	Мнение	Оценка	Мнение
1	Доволен работой	3 2 1 0 1 2 3	Недоволен работой
2	Удовлетворен размером заработной платы	3 2 1 0 1 2 3	Неудовлетворен размером заработной платы
3	Оценка моего труда начальником объективна	3 2 1 0 1 2 3	Оценка моего труда начальником необъективна
4	Начальник умело и правильно оценивает мою работу	3 2 1 0 1 2 3	Начальник не умеет правильно оценивать мою работу
5	Настроение в нашем подразделении творческое, деловое	3 2 1 0 1 2 3	Настроение в нашем подразделении нетворческое, неделовое
6	На меня возложена ответственность, соответствующая должности	3 2 1 0 1 2 3	На меня возложена чрезмерно большая ответственность
7	Мой непосредственный начальник эффективен как руководитель	3 2 1 0 1 2 3	Мой непосредственный начальник неэффективен как руководитель
8	Я хочу на работу, потому что мне интересно	3 2 1 0 1 2 3	Я вынужден ходить на работу
9	Мне нравится эта организация по сравнению с предыдущей, где я работал(а)	3 2 1 0 1 2 3	Мне не нравится эта организация по сравнению с предыдущей, где я работал(а)

9. Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства в Вашем подразделении. (Обведите кружком оценки, которые, по Вашему мнению, соответствуют истине.)

Оценки: 3 – свойства проявляется в группе всегда

2 – свойство проявляется в большинстве случаев

1 – свойство проявляется редко

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство

№ п/п	Свойства психологического климата	Оценка	Свойства психологического климата
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	3 2 1 0 1 2 3	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3 2 1 0 1 2 3	Конфликтность в отношениях, антипатия
3	В отношениях между группировками внутри Вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3 2 1 0 1 2 3	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3 2 1 0 1 2 3	Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3 2 1 0 1 2 3	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3 2 1 0 1 2 3	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3 2 1 0 1 2 3	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за одного»	3 2 1 0 1 2 3	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3 2 1 0 1 2 3	К похвалам и поощрениям члены группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3 2 1 0 1 2 3	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3 2 1 0 1 2 3	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность

12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3 2 1 0 1 2 3	Группа заметно разделяется на «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13	Совестные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3 2 1 0 1 2 3	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

10. Если бы Вам пришлось выбирать непосредственного начальника, то вы голосовали бы за нынешнего?

- 1) да
- 2) подумал(а) бы
- 3) голосовал(а) бы против
- 4) затрудняюсь ответить

11. Обсуждаются ли в Вашем подразделении возникающие проблемы и трудности?

- 1) да
- 2) нет
- 3) иногда

12. Достаточно ли внимания уделяет руководитель подразделения проблемам, которые возникают у Вас в ходе работы?

- 1) да
- 2) нет
- 3) иногда

13. Существует ли «психологический барьер» между начальником подразделения и рядовыми работниками?

- 1) да
- 2) нет
- 3) иногда

14. Как Вы в целом оцениваете эффективность работы руководства компании?

- 1) достаточно высоко
- 2) низко
- 3) затрудняюсь ответить

15. Как Вы оцениваете уровень профессиональной компетенции своего непосредственного начальника?

- 1) высокий
- 2) низкий
- 3) средний
- 4) затрудняюсь ответить

16. Существует ли полный и искренний двусторонний обмен мнением между руководителем подразделения и рядовыми работниками?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

17. Часто ли в Вашем коллективе возникают конфликты?

- 1) часто
- 2) редко
- 3) практически не возникают

18. Ваше мнение о морально-психологическом климате в коллективе Вашего подразделения?

- 1) хороший морально-психологический климат
- 2) безразличное отношение друг к другу
- 3) полный беспорядок
- 4) групповщина
- 5) чувствую себя неуютно, чужаком
- 6) тяжелая психологическая обстановка
- 7) нормальный морально-психологический климат

19. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. В какую ячейку Вы поместите Ваш коллектив? (Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который Вам очень не нравится.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9

20. Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? (На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т. п. В какую из клеток вы поместили бы свой коллектив?)

1	2	3	4	5	6	7	8	9

21. Характерны ли для Вашего подразделения доверительные, искренние, добрые отношения?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

**Анкета для выяснения
причин увольнения работника**

Дата увольнения _____
(ая)

Уважаемый

К сожалению, Вы увольняетесь из компании. Мы желаем Вам успехов в последующей трудовой жизни и просим ответить на вопрос об истинных мотивах Вашего решения. Это поможет нам в дальнейшей работе по совершенствованию управления персоналом.

Отметьте цифрами (от 1 до 9) по степени значимости причины (т. е. 1 – главная причина и т. д.) Вашего увольнения:

№ п/п	Причина увольнения	Степень значимости
1	Невысокий уровень зарплаты	
2	Отсутствие перспектив деловой карьеры	
3	Невозможность повышать квалификацию	
4	Нетворческий характер труда	
5	Неудовлетворительные условия труда	
6	Конфликт с начальником	
7	Неудобный режим работы	
8	Неэффективное руководство начальника	
9	Неудовлетворительный морально-психологический климат в подразделении	
10	Другое (напишите)	

ВОПРОСНИК 3

Вопросы для характеристики системы управления персоналом в организации

1. Какова структура расходов на персонал в компании в процентном соотношении?	
Оплата труда	
Расходы на обучение и развитие персонала	
Расходы на найм персонала	
Расходы на оценку и аттестацию	

Обязательные социальные выплаты, не попавшие в ФОТ	
Социальные программы и мероприятия	
2. Каков процент работников (или подразделений), оплата труда которых зависит от личной результативности (производительности подразделения)?	
процент работников	
процент подразделений	
3. Каков процент руководителей (разных уровней), в оценке деятельности которых используются разработанные компанией ключевые показатели эффективности (КПЭ)?	
топ-менеджмент	
средний менеджмент	
линейные руководители нижнего звена	
4. Каков уровень текучести в компании (процент уволившихся по собственному желанию)?	
5. Какова сменяемость кадров (процент всех ушедших с предприятия в течение года)?	
6. Какова структура персонала компании (в %)?	
основной персонал	
вспомогательный персонал (осуществляющий производственное обслуживание основного бизнеса)	
административно-управленческий персонал	
7. Какое количество работников компании приходится на 1 работника кадровой службы (человек)?	
8. Оцените, пожалуйста, среднее время закрытия 1 вакансии (найма) по позициям (дней):	
топ-менеджмент компании	
средний менеджмент	
линейные руководители нижнего звена	
ключевые работники (не относящиеся к менеджерскому составу)	
9. Какова (оценочно) средняя стоимость найма и адаптации (в долл.)?	

топ-менеджера	
менеджера среднего звена	
линейного менеджера	
ключевого работника	
10. Каков процент уволившихся по любым причинам в первый год работы?	
11. Какова в среднем доля отклоненных предложений на работу в компании, сделанных кандидатам, удовлетворяющим требованиям компании в процентах?	
12. Каков процент сотрудников, ежегодно проходящих обучение?	
13. Каков уровень среднегодовых расходов на обучение (в долл.)?	
на 1 работника компании (в среднем)	
на 1 топ-менеджера	
на 1 менеджера среднего звена	
на 1 линейного руководителя	
14. Какова структура расходов на обучение (в %) по видам?	
повышение квалификации	
управленческие компетенции	
изменение профиля работы (переквалификация)	
общекорпоративное обучение (иностранный язык и прочее)	
15. Оцените процент менеджеров разных уровней в общей численности персонала (в %)	
всех менеджеров	
менеджеров среднего звена	
линейных менеджеров	
16. Какое количество резервистов существует в компании в расчете на 1 должность, подлежащую резервированию (чел.)?	
в среднем на должность топ-менеджера	
на должность менеджера среднего звена	
на должность линейного менеджера	
17. Оцените востребованность резерва (процент новых назначений из числа	

резерва от общего количества назначенных на резервируемые должности)?
18. Каков процент вакансий, закрываемых путем внутренней ротации (не обязательно из состава резерва)?

Пример 2

Использование результатов SWOT-анализа системы оценки персонала в организации для разработки кадровой политики²

Исходные данные

Компания, занимающаяся производством и продажей металлоконструкций, на рынке шесть лет. Структура: головной офис (37 человек), производство (490 человек), склад (26 человек), 5 филиалов компании в крупных городах (39 человек). Компания динамично развивается, растут расходы на персонал. Одновременно за последние полгода наметилась тенденция увеличения текучести работников отдела продаж и менеджеров среднего звена управления (соответственно 23 и 46 %). Руководство было обеспокоено ситуацией: беглецы оседали в конкурирующих компаниях. Было решено провести аудит системы управления персоналом. Анализировалась в том числе и система оценки персонала. Что в результате выяснилось.

Руководство организации в рамках декларируемой кадровой политики считало оценку частью системы управления персоналом, но четко не представляло ее связь с другими ее частями. Кадровая служба организовывала аттестацию руководителей и специалистов на основе действующего положения. Начальником кадровой службы был отставной военный, не стремившийся к освоению новых оценочных технологий. Он положил в основу документа типовое положение об аттестации. На ее основе и проводилась оценка персонала. В ходе анализа положения об аттестации, результатов ее итогов, опроса руководителей и специалистов выяснились, что оценочный процесс был формализован и трудоемок. Руководители структурных подразделений, убедившись в том, что к их рекомендациям в адрес оцениваемых не прислушиваются, начали считать процесс аттестации неизбежным отрывом от текущей работы. У них сформировалось мнение, что аттестацию можно использовать только с единственной целью – указать на просчеты подчиненных. Те, в свою очередь, разочаровались в аттестации, потому что для каждой категории персонала не были разработаны четкие критерии оценки деятельности. Аттестация использовалась, как правило, для очередной «накачки», а не повышения заработной платы, квалификации и карьерного продвижения.

Сильные стороны	Слабые стороны
------------------------	-----------------------

² С использованием материалов журнала «Справочник по управлению персоналом»

1. Наличие положения об аттестации как форме оценки 2. Понимание работниками необходимости проведения оценки 3. Установленный порядок проведения аттестации	1. Отсутствие единого понимания целей 2. Одинаковый подход к оценке работников всех категорий 3. Отсутствие ясного понимания вклада торгового подразделения в общий результат 4. Отсутствие связи процесса оценки с другими подсистемами управления персоналом
Угрозы	Возможности
1. Отсутствие четких критериев оценки для каждой категории персонала 2. Негативные воспоминания работников о процессе аттестации 3. Работники не видели результатов аттестации лично для них	1. Поддержка директора 2. Желание руководителей структурных подразделений изменить ситуацию с оценкой персонала

Таким образом, можно выделить следующие ключевые проблемы существующей в организации оценки персонала:

- декларированная цель аттестации расходится с целями, которые достигаются при проведении аттестации;
- оценка персонала не связана с другими подсистемами управления персоналом;
- оценка персонала не дает ясного понимания вклада торговых подразделений в общий результат деятельности компании;

Аттестация, как часть оценки персонала, не отвечает требованиям дальнейшего развития организации.

Случай из практики 1

Общество с ограниченной ответственностью, специализирующееся на производстве продукции широкого потребления, постоянно расширяло ассортимент. Организация росла, зарплата повышалась, но текучесть кадров последнее время увеличилась, причем немалый процент составляли менеджеры нижнего и среднего уровня управления. Руководство организации насторожила эта проблема, потому что частая их смена сказывалась на качестве работы рядового персонала. Топ-менеджеры собрались на совещание по проблеме работы с резервом руководящих кадров. Вот вопросы, на которые отвечали менеджеры:

Какие главные проблемы с руководящим составом организации?

Что в нашем представлении есть резерв руководящих кадров?

Является ли формирование резерва руководящих кадров одним из приоритетов кадровой политики организации?

Какие цели создания резерва руководящих кадров?

Какие самые важные принципы работы с резервом?

На какие должности необходимо готовить резерв в первую очередь, исходя из целей, стратегий, внешней и внутренней среды организации?

Кто должен нести персональную ответственность за работу с резервом и кто за ее организацию и оперативную работу?

Какой должна быть структура резерва и что будет лежать в ее основе?

Какие источники формирования резерва на конкретные должности?

На какие должности может формироваться резерв?

Сколько резервистов должно готовиться на руководящие должности?

Кто может вносить предложения по кандидатам в резерв?

Какими качествами должны обладать работники, чтобы претендовать на вышестоящие должности различных уровней управления?

Как должен формироваться резерв, каковы его основные этапы?

Какими правами должен обладать резервист?

Когда можно определить степень готовности резервистов к занятию планируемой должности?

Какие основные формы подготовки резерва?

Как долго может находиться работник в составе резерва?

Кто контролирует работу с резервом руководящих кадров?

Какой документ должен определять порядок и последовательность работы с резервом руководящих кадров? Нужен ли он?

Далее был подготовлен раздел в документ о кадровой политике, посвященный резерву руководящих кадров. Приведем его ниже.

«Формирование резерва руководящих кадров является приоритетным направлением кадровой политики. Главной целью создания резерва является формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления Компанией, а также обеспечение устойчивого ее развития. Резерв руководящих кадров – это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Целями создания резерва являются: минимизация срока адаптации работника в новой должности; формирование лояльности к Компании; постепенность смены поколений, благодаря которой сохраняются технологии и культура Компании. Стратегия Компании направлена на подготовку резерва руководящих кадров, прежде всего, за счет внутренних кадров.

За работу с резервом персональную ответственность несет руководитель Компании, организация работы с резервом возлагается на одного из заместителей руководителя.

Источники формирования резерва на конкретные должности или на группы однородных должностей определяют руководитель Компании (его заместители), начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы. Резерв в организации формируется на должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и руководителей Компании, а также из других организаций.

В зависимости от перспектив развития деловой карьеры резерв может делиться на оперативный и стратегический. В оперативный резерв включаются резервисты с мень-

шим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический – с большим потенциалом развития.

Состав резерва, в зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности, условно может делиться на три вида: готовый, перспективный, специальный. Кадровая служба моделирует последующее обучение резервистов.

Компания должна предпринимать меры для поддержания в резервистах высокого уровня мотивации к постоянному развитию.

Исключение работников из состава активного резерва, как правило, не производится. Срок нахождения в активном резерве на конкретную должность определяется практической целесообразностью, перспективами должностного продвижения включенных в него лиц и достижением определенного возраста.

Основанием для окончательного исключения из резерва является: привлечение лица, состоящего в резерве, к дисциплинарной, административной или другой ответственности; заключение аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности; неудовлетворительные результаты работы по занимаемой должности; увольнение, должностное (служебное) перемещение и другие обстоятельства, исключающие возможность пребывания в резерве.

Решение об исключении работника из состава резерва принимается руководителем Компании или ее высшим коллегиальным органом (большинством голосов).

Контроль за работой с резервом производится постоянно и обнаружится ежегодно в форме заслушивания отчетов или аналитических записок о работе с резервом, подготовленных заместителем руководителя Компании, руководителем кадровой службы, руководителями структурных подразделений на заседании коллегиального органа Компании».

На основании раздела о формировании резерва руководящих кадров в документе организации о кадровой политике кадровая служба подготовила положение о работе с резервом (Приведем фрагменты документа.)

УТВЕРЖДАЮ

Директор компании

Подпись

Дата

Положение о работе с резервом руководящих кадров в компании «Ритм»

1. Общие положения

1.1. Формирование резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним является приоритетным направлением кадровой политики Компании.

1.2. Главной целью создания резерва является формирование группы работников, подготовленных для управленческой работы и обеспечения на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления Компанией, а также обеспечение устойчивого ее развития.

Целями создания резерва являются:

минимизация срока адаптации работника в новой должности;

формирование лояльности к Компании;

постепенность смены поколений, благодаря которой сохраняются технологии и культура Компании.

1.3. Принципами работы с резервом являются:

соответствие профессиональных, деловых, личностных и других качеств, возраста требованиям, предъявляемым кандидатам в состав резерва;

всесторонность изучения и объективность оценки профессиональных, деловых, личностных качеств, готовности к управленческой деятельности в современных условиях кандидатов в состав резерва;

коллегиальность и гласность при рассмотрении кандидатов в состав резерва, учет мнения трудового коллектива;

непрерывность работы и регулярность контроля над состоянием работы с резервом;

поддержание резервистов в активном состоянии;

ответственность руководителя и его заместителей за обеспечение реального и работоспособного резерва;

недопустимость дискриминации по различным признакам, в том числе пола, национальности, вероисповедания, семейного положения.

1.4. Положение о работе с резервом руководящих кадров в Компании определяет характерные основные составные элементы, порядок и последовательность работы с резервом руководящих кадров (далее – *резерв*).

1.5. Резерв руководящих кадров – это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

2. Организация работы с резервом

2.1. За работу с резервом персональную ответственность несет руководитель Компании, который отвечает за его качественный состав и эффективность использования.

Организация работы с резервом возлагается на одного из заместителей руководителя.

2.2. Работу по отбору кандидатов, способных по своим профессиональным, деловым, личностным качествам к замещению руководящих должностей, проводит конкурсная комиссия по формированию резерва руководящих кадров Компании (далее – *конкурсная комиссия*). Порядок создания, работы и состав конкурсной комиссии определяется решением руководителя Компании. В состав конкурсной комиссии включаются руководящие работники Компании и высококвалифицированные специалисты. Численный состав конкурсной комиссии должен быть не менее пяти человек. Члены комиссии несут ответственность за объективность принятого решения и конфиденциальность информации. Председателем конкурсной комиссии назначается заместитель руководителя Компании, на которого возложена организация работы с кадрами, а заместителем председателя – руководитель кадровой службы Компании. Периодичность заседаний конкурсной комиссии устанавливается по представлению руководителя кадровой службы по мере необходимости обновления резерва. Заседания конкурсной комиссии проводятся при наличии двух третей ее состава.

Работу конкурсной комиссии обеспечивает кадровая служба.

2.3. Кадровая служба осуществляет оперативное руководство и непосредственную повседневную работу с резервом, в т. ч.:

планирует и организует всю текущую работу по формированию резерва;

обеспечивает работу конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров;

вносит предложения о включении в резерв либо об исключении из него, а также о выдвижении лиц, состоящих в резерве, на новую должность;

координирует и контролирует выполнение планов мероприятий по работе с резервом;

анализирует и оценивает результаты практической деятельности лиц, зачисленных в резерв;

обеспечивает переподготовку, повышение квалификации, стажировку, другие формы развития лиц, состоящих в резерве;

оказывает организационно-методическую помощь руководителям структурных подразделений по работе с резервом;

осуществляет заведение, оформление, учет документов, отражающих процесс и результаты подготовки лиц, состоящих в резерве, формирует и ведет соответствующую базу данных;

организует социологические, психологические и другие исследования, направленные на повышение эффективности работы с резервом и участвует в их проведении;

вносит предложения по совершенствованию работы с резервом;

доводит до сведения работников, в случае необходимости, решение о включении в резерв;

осуществляет иные полномочия, предусмотренные другими руководящими документами по работе с резервом.

2.4. Руководитель структурного подразделения Компании:

участвует в подборе кандидатур в кадровый резерв;

отвечает за организацию работы с резервом и его подготовку в своем подразделении;

участвует в составлении индивидуальных планов развития (самообразования) резервистов;

организует стажировку резервистов в структурном подразделении.

3. Структура, состав и источники резерва

3.1. Структура резерва определяется в соответствии со структурой Компании и объединяет должности, включенные в кадровый реестр Компании. На основании кадрового реестра формируется перечень должностей, для замещения которых создается резерв, утверждаемый руководителем Компании.

3.2. Источники формирования резерва на конкретные должности или на группы однородных должностей определяют руководитель Компании (его заместители), начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы.

Резерв в организации формируется на должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и руководителей Компании, а также из других организаций.

3.3. Резерв может формироваться:

- на конкретную руководящую должность;
- на группу однородных руководящих должностей;
- на группу должностей одного уровня управления.

3.4. Резерв на руководящие должности кадрового реестра Компании устанавливается исходя из наличия кандидатов, но, как правило, насчитывает не менее двух кандидатов.

3.5. Предложения по кандидатам в резерв вносятся в кадровую службу руководителями организаций, структурных подразделений Компании, другими должностными лицами, аттестационной комиссией в письменной форме и содержат производственную (служебную) характеристику, подготовленную непосредственным руководителем, в которой отражены результаты производственной деятельности, деловой активности, особенности проявления личных качеств в рабочей обстановке, а также анкетные данные кандидата в резерв.

Предложения о включении в состав резерва могут вноситься самими работниками.

4. Этапы формирования резерва

4.1. Работа с кадровым резервом состоит из трех основных блоков:

- формирование резерва кадров;
- подготовка работников, входящих в резерв, к работе в предполагаемой должности;
- назначение работника на вакантную вышестоящую должность.

4.2. Эти блоки работы делятся на этапы.

I этап – принятие решения руководителем Компании о создании кадрового реестра и на основании его о формировании перечня должностей, для замещения которых создается резерв. На этом этапе производится анализ потребности в резерве, который включает прогнозирование возможных изменений в составе руководителей, определение обеспеченности резервом руководящих должностей. Результатом такого анализа является определение потребности в резерве.

II этап – разработка предварительных (обязательных, минимальных) определяющих и желательных требований к качествам кандидатов в состав резерва на руководящие должности.

III этап – определение источников резерва, выдвижение и формирование предварительного резерва на основе использования различных форм, методов и представление его конкурсной комиссии.

IV этап – оценка и принятие конкурсной комиссией решения о зачислении в состав резерва наилучших кандидатов.

V этап – организация подготовки резерва руководящих кадров для занятия планируемой, более высокой руководящей должности на основе индивидуальной программы развития (самообразования).

VI этап – назначение резервиста на вакантную должность более высокого уровня.

4.3. В зависимости от этапа подбора и отбора кандидатов в состав резерва выделяется предварительный и окончательный резерв. Предварительный резерв – это состав работников, которые выдвинуты для участия в конкурсе на включение в резерв. Окончательный резерв – это состав работников, которые рекомендованы конкурсной комиссией для включения в резерв и решением руководителя Компании включены в состав резерва.

5. Организация подбора кандидатов в резерв

5.1. Организация подбора кандидатов в резерв включает:

планирование работы по подбору кандидатов в резерв;
определение требований к профессиональным, деловым, личностным качествам;
оценку результатов рассмотрения кандидатов на соответствующие должности и принятие решения о возможности их включения в резерв.

5.2. Необходимую информацию о потенциальных кандидатах в состав резерва кадровая служба получает в ходе изучения письменных источников о работнике: паспорта, трудовой книжки, личного листка по учету кадров, автобиографии, диплома, аттестационных характеристик, а также в результате собеседования с кандидатом в состав резерва, его руководителями, коллегами, подчиненными.

В случае необходимости для получения более полной информации о профессиональных, деловых, личностных качествах кандидатов в резерв кадровая служба может использовать различные формы и методы. Для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств и соответствия их установленным требованиям могут использоваться

метод оценки «360 градусов»;
тестирование;
другие методы оценки.

6. Работа конкурсной комиссии по формированию резерва

6.1. Конкурсная комиссия проводит заседания согласно плану работы или по мере необходимости. Для зачисления в резерв в конкурсную комиссию на каждого кандидата кадровой службой Компании представляются:

карточка резервиста;
материалы, характеризующие кандидата и полученные при помощи различных форм и методов;
производственная характеристика.

6.2. Конкурсная комиссия рассматривает, анализирует представленные на кандидата в резерв материалы и проводит собеседование с кандидатами в состав резерва.

6.3. Конкурсная комиссия при принятии решения о включении кандидатов в резерв руководствуется следующими критериями:

положительные результаты работы в занимаемой должности;
соответствующий уровень образования, квалификации, управленческой подготовки;
профессиональные, деловые, личностные качества кандидата, его потенциальные возможности и способности к предстоящей руководящей работе;
отзывы лиц, непосредственно работающих с кандидатом;
положительные результаты и рекомендации аттестационной комиссии;
определенный возраст и состояние здоровья;
личное желание входить в состав резерва.

6.4. После собеседования конкурсная комиссия оценивает профессиональные, деловые, личностные и другие качества работников, проявляемые в их нынешней должности; и переходит к принятию решения.

6.5. После всестороннего изучения кандидата в резерв конкурсная комиссия принимает одно из следующих решений:

рекомендуется для зачисления в резерв (по возможности с указанием конкретной руководящей должности);

рекомендуется для зачисления в специальную группу резерва;

не соответствует требованиям, предъявляемым к должности, для занятия которой он может быть зачислен в резерв.

6.6. Решение конкурсной комиссии принимается открытым голосованием. Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих на заседании членов комиссии. В случае равенства голосов принятым считается решение, за которое проголосовал председатель.

6.7. Решение конкурсной комиссии оформляется протоколом, который подписывается председателем и членами конкурсной комиссии, и с представленными на кандидата документами в десятидневный срок передаются в кадровую службу Компании.

6.8. На основании решения конкурсной комиссии, а также заключения кадровой службы руководитель Компании принимает решение о зачислении кандидата в резерв. Работник информируется о включении в состав резерва. Решение о включении в состав резерва вносится в личное дело работника.

<...>

10. Подготовка резерва

10.1. Эксперты, в том числе и члены конкурсной комиссии, разрабатывают для каждой группы должностей, входящих в кадровый реестр Компании, набор качеств (профессиональных, деловых, личностных), которыми должен обладать работник, чтобы успешно ее выполнять. Члены конкурсной комиссии производят оценку каждого кандидата в резерв с точки зрения наличия у кандидатов этих качеств.

10.2. В зависимости от перспектив развития деловой карьеры резерв может делиться на оперативный и стратегический. В оперативный резерв включаются резервисты с меньшим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический – с большим потенциалом развития. Это позволяет рационально распределять средства на подготовку резерва.

10.3. Состав резерва в зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности условно может делиться на три вида: готовый, перспективный, специальный. На основе этого сформированный состав резерва делится на различные группы. Кадровой службой моделируется последующее обучение резервистов.

10.3.1. Готовый резерв – работники, которые могут занять руководящую должность в данный момент, и им для этого не требуется специальной дополнительной подготовки.

10.3.2. Перспективный резерв – это перспективные студенты высших учебных заведений, молодые специалисты в возрасте до 31 года. Это группа работников, которые могут занять планируемую руководящую должность после специальной подготовки. Выдвижение кандидатов в состав перспективного резерва для студентов вузов осуществляется руководством вузов, а молодых специалистов в возрасте до 31 года – руководителями структурных подразделений Компании.

Особенностью работы с перспективным резервом является развитие качеств будущего руководителя путем вовлечения в работу различных общественных организаций, участия в подготовке аналитических работ, участия в различных тренингах.

10.3.3. Специальный резерв – это кандидаты на любую вакантную руководящую должность, проявившие наибольшие способности к управленческой деятельности и достигшие наилучших результатов в своей работе.

Решение об отнесении резервистов к определенному виду принимает конкурсная комиссия.

10.4. Основными формами подготовки резерва являются:

- профессиональное обучение в учреждениях образования (подготовка, переподготовка, повышение квалификации);

- самостоятельное обучение по индивидуальным планам развития (самообразования);

- семинары;

- стажировка.

В системе работы с резервом могут использоваться и другие формы подготовки:

- привлечение к участию в работе совещаний, семинаров, советов, комиссий, заседаний руководства Компании;

- подготовка аналитических обзоров по актуальным проблемам;

- временное замещение руководящей должности;

- самостоятельная подготовка по профилю руководящей должности, планируемой к замещению.

10.5. Важным элементом ускоренного обучения и продвижения резервистов на планируемые должности может стать ротация. Ротация – это назначение работника по горизонтали на должность одного должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Ротация может быть краткосрочной и долгосрочной. Преимуществами ротации является получение работником представления о работе других подразделений, производственном цикле работы Компании и возможность попробовать себя в другой области, приобретение новых знаний и навыков, в том числе и управленческих.

Условиями успешной ротации являются добровольность, наличие вакансий, подготовленность к ротации как непосредственного руководителя ротируемого, так и новых подчиненных.

10.6. Важной формой подготовки резервистов может стать День резервиста, который может проводиться с различной периодичностью. Суть его – выработка умений резервиста применять знания на практике. Работники, включенные в состав резерва, принимают на себя должностные обязанности, права и ответственность руководителя, в должности которого предполагается использование резервиста. Последний выполняет все необходимые мероприятия по организации работы в планируемой должности, а также несет ответственность за все принимаемые решения. Резервиста контролирует куратор – непосредственный руководитель, который также определяет степень его подготовки, практические организаторские и другие умения и навыки. По оконча-

нии Дня резервиста резервист совместно с непосредственным руководителем анализируют производственную деятельность структурного подразделения. В ходе анализа выявляются положительные и отрицательные результаты работы резервиста, делается акцент на ошибках с целью их корректировки и недопущения в будущем. На заседании конкурсной комиссии руководители подразделений отчитываются о проведении Дня резервиста, рассматривают результаты профессиональной деятельности резервистов, вносят предложения по дальнейшему их профессиональному росту.

10.7. Подготовка состоящих в перспективном резерве может проводиться по индивидуальным планам развития (самообразования), которые разрабатываются с участием непосредственного и вышестоящего руководителя, а также руководителя кадровой службы Компании.

10.7.1. Индивидуальный план развития действует на весь период нахождения в резерве и предназначен для планирования подготовки резервиста к занятию должностей более высокого уровня, самоконтроля и использования при построении карьеры работника. Индивидуальная программа развития является частью личного дела резервиста и периодически активизируется, особенно в том случае, если резервист рассматривается в качестве главного кандидата на конкретную должность. Индивидуальный план развития включает планы, содержание, формы обучения, которые зависят от целей и задач будущих должностей резервистов. Он может содержать задания на:

- стажировку;
- ротацию;
- повышение квалификации,
- управленческую подготовку,
- участие в подготовке аналитических документов, проектов решений, касающихся деятельности как организации в целом, так и входящих в круг полномочий планируемой к замещению должности;
- проектное обучение с наставником на рабочем месте;
- самостоятельное обучение, изучение передового опыта по определенному направлению, которое может использоваться при осуществлении будущей должности;
- участие в Днях резервиста, в различных тренингах.

10.7.2. Для готового резерва, как правило, составляются индивидуальные планы обучения, ориентированные на получение профессиональных недостающих знаний и овладение новыми навыками, а для перспективного резерва составляются планы, направленные на повышение профессионализма, развитие лидерских качеств и творческих способностей.

10.7.3. Обучение лиц, состоящих в резерве, может осуществляться в учреждениях образования, переподготовки и повышения квалификации кадров в установленном порядке.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «кадровая политика» и разъясните, как вы его понимаете.
2. В чем состоит современное содержание понятия «кадровая политика»?
3. На какие типы подразделяют кадровую политику в зависимости от степени влияния и его контроля над ней со стороны руководства организации на кадровую ситуацию?

4. Дайте характеристику особенностям каждого типа кадровой политики.
5. Назовите направления кадровой политики.
6. Что могут предпринять высшие руководители организации для разработки эффективной кадровой политики?
7. Какие методы применяются при подготовке аналитической информации для формирования кадровой политики?
8. Какие факторы влияют на формирование кадровой политики?
9. Что представляют кадровые стратегии?
10. Какие могут быть кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики?

Тема 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Никаких стандартов по разработке кадровой политики для организаций не существует. Одновременно существует практика в этом направлении. Автор приводит свою разработку формирования кадровой политики организации. Ее преимуществами является изложение этапов разработки и реализации кадровой политики, простота, понятность, реальная связь с повседневной практикой управления персоналом, типичность.

Кадровая политика организации направлена на совершенствование работы с кадрами в долгосрочной перспективе. Кадровая политика – это система принципов, правил, норм, методов и мер, которые использует руководство для эффективной реализации потенциала персонала для достижения целей организации.

Эффективная кадровая политика способствует развитию трудового коллектива, сохранению преемственности управления, традиций и менталитета организации.

Кадровая политика разрабатывается собственниками, высшим менеджментом и кадровой службой организации. Общее руководство кадровой политикой осуществляет руководитель организации. Реализуется кадровая политика соответствующими линейными, функциональными руководителями и кадровой службой организации.

Системная кадровая политика разрабатывается, как правило, в крупных и средних организациях.

2.1. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики

Кадровая политика организации формируется с учетом главных стратегических направлений развития организации. Она должна быть реалистичной, гибкой, приспособляемой к меняющимся условиям социально-экономической жизни, ориентированной на создание высокопрофессионального персонала.

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития организации. Для ее достижения необходимо своевременно решить следующие основные *задачи*:

- сформировать систему современных требований к кадрам;
- максимально достоверно спрогнозировать потребность в кадрах различных уровней, профессий, квалификации и обеспечить своевременное заполнение вакансий и рабочих мест;
- определить приоритеты развития кадрового состава;
- совершенствовать формы и методы подбора, отбора, оценки кадров;

обеспечить эффективность мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения работников;
совершенствовать работу с резервом руководящих кадров;
обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
создать эффективную кадровую службу, способную реализовывать кадровую политику.

Основными **принципами** кадровой политики организации являются:

законность;
научная обоснованность;
системность;
комплексность;
гибкость;
экономическая обоснованность;
последовательность.

Далее определяются приоритеты кадровой политики. На формирование приоритетов кадровой политики влияют **внутренние** и **внешние факторы**.

К числу **внутренних факторов** относятся:

цели организации, особенности ее деятельности, специализации, технологии, производственной и организационной структуры;
количественная и качественная характеристика рабочих мест;
условия, система мотивации и оплаты труда;
изменение ценностных ориентаций работников;
стиль управления;
финансовые возможности организации и т. д.

К числу **внешних факторов** относятся:

возможные изменения спроса на товары или услуги организации, усиление позиций конкурентов;
конъюнктура рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов;
требования трудового законодательства;
программы социально-экономического развития страны;
задания региональных программ социально-экономического развития и программ занятости населения;
стабильность экономических, политических факторов и законов, формирующих условия деятельности организации.

Учет указанных факторов способствует расстановке определенных акцентов при выработке особенностей кадровой политики организации.

Типичными **приоритетами** являются:

повышение статуса и роли кадровой службы в управлении персоналом;
системное формирование современных требований к персоналу на основе оптимизации профессионально-квалификационной, должностной и численной структуры;
повышение качества работы персонала;
качественное улучшение работы по подбору, отбору, оценке и профессионально-должностному продвижению кадров;

повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

систематизация работы с резервом руководящих кадров;

внедрение в практику управления кадрами современных информационных технологий и т. п.

Для реализации целей и задач кадровой политики необходимо обеспечение *организационно-информационных* и *материально-технических условий*.

Организационно-информационное обеспечение кадровой политики организации включает:

систему прогнозирования потребности в персонале;

современные, научно-обоснованные персонал-технологии по основным кадровым действиям, в том числе подборе, отборе, оценке результатов работы;

подготовленных работников кадровой и других служб, а также линейных и функциональных руководителей;

структурированную информацию о кадровом составе организации, мониторинговой системы учета и анализа кадрового потенциала и его реализации.

Материально-техническое обеспечение кадровой политики организации включает:

материально-техническую базу кадровой службы;

выделение средств на повышение квалификации руководителей и специалистов по проблемам совершенствования управления персоналом;

определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами и т. д.

2.2. Анализ кадрового состава организации

На этом этапе по заданию руководителя организации ряд служб (кадровая, экономическая, юридическая, финансовая и др.) проводят анализ кадрового состава.

Анализ эффективности использования кадров производится по следующим основным направлениям:

анализ численности и качественного состава кадров;

анализ движения кадров;

анализ условий труда;

анализ использования фонда рабочего времени;

анализ затрат на рабочую силу;

анализ работы с резервом руководящих кадров и т. д.

Производится оценка кадровой ситуации в организации. В ходе оценки выявляются факторы эффективности работы персонала организации, а также производится изыскание дополнительных резервов повышения эффективности его работы по следующим направлениям:

оптимальность образовательной и профессионально-квалификационной структуры кадров, соответствие структуры персонала целям и задачам организации;

обеспеченность квалифицированной рабочей силой структурных подразделений;

потребность в обучении (переобучении) персонала, в т. ч. эффективность обучения руководителей структурных подразделений;

основные источники удовлетворения потребности в кадрах;

расходы на социальную защиту (социальный пакет) работников;
уровень эффективности использования кадрового резерва при замещении вакантных должностей, при выдвижении на более высокую должность;
анализ текучести кадров;
удовлетворенность кадров условиями труда и уровнем оплаты труда;
финансовые возможности организации в профессиональном развитии кадров;
анализ возможности изменения производственной и организационной структуры организации в целях повышения эффективности производства и удовлетворенности условиями труда и материальным стимулированием.

Проведенный анализ и оценка тенденции текущей кадровой ситуации являются неотъемлемой частью разработки кадровой политики организации.

По результатам анализа кадрового состава прогнозируется потребность в работниках различного уровня, профессий, специальностей, квалификации. Прогноз потребности организации в кадрах осуществляется экономическими службами организации и может быть краткосрочным (до одного года); среднесрочным (до пяти лет) и долгосрочным (более пяти лет).

2.3. Оформление кадровой политики

На этапе оформления кадровой политики идет процесс обсуждения кадровой политики руководством организации и ее документального оформления. При необходимости руководство может запросить мнение экспертов, авторитетных специалистов, руководителей вышестоящих органов, провести диагностику мнения трудового коллектива о кадровой политике с использованием различных методов.

Поступившие предложения, поправки, замечания учитываются при доработке окончательного проекта кадровой политики. После этого руководитель организации утверждает документ, содержащий основные ее направления.

В любой организации, которая сформулировала кадровую политику, возникает вопрос: оформлять ее документально или нет? Преимуществами документально оформленной кадровой политики организации являются: понятность, прозрачность.

На основе документа о кадровой политике все категории работников – от специалиста до руководителя любого уровня – могут ориентироваться в требованиях организации к ним, понимать действия руководителей высшего уровня управления в отношении персонала, ясно видеть свои перспективы в построении личной деловой карьеры. Руководители структурных подразделений будут иметь общее видение кадровых процессов, обеспечивать единство подходов к реализации кадровой политики, стремиться к сотрудничеству и координации действий при установлении требований к персоналу, обеспечению стандартов корпоративного поведения по отношению к кадрам. Кадровые решения на всех уровнях управления будут способствовать реализации определенных кадровых приоритетов.

К примеру, делегирование внутри организации руководителям среднего и нижнего уровней управления полномочий, которые ранее им не доверялись, приведет не только к повышению их ответственности и росту авторитета, но и к укреплению корпоративной культуры. Расширение полномочий определено поставит перед ними задачу дальнейшего развития, потому что работа по реализации кадровой политики внутри структурных

подразделений заставит руководителей повышать квалификацию в сфере трудовых и связанных с ними отношений. Прозрачная кадровая политика будет укреплять позитивный имидж организации во «внешнем мире». На основе документа о кадровой политике можно строить адаптацию, развитие, обучение персонала, быстрее создавать в организации единую команду.

К недостаткам документально оформленной кадровой политики организации можно отнести ее нединамичность и неповоротливость.

Предположим, быстро растущая организация, чтобы удержаться на рынке, должна гибко реагировать на происходящие события и соответственно изменять деловую и кадровую политику. Поэтому в документ о кадровой политике придется периодически вносить коррективы, изменять, что потребует дополнительных разъяснений.

По мнению автора, несмотря на некоторые недостатки, документально оформленную кадровую политику организации можно приветствовать. К примеру, обнародование концепции государственной кадровой политики республики со всей очевидностью было воспринято в обществе только позитивно.

Пересмотр, изменение кадровой политики осуществляется в установленном в организации порядке.

2.4. Реализация кадровой политики

Реализация кадровой политики осуществляется соответствующими руководителями организации.

На практике кадровая политика реализуется через систему организационных, экономических, административно-правовых, социально-психологических мероприятий, планов, программ «Кадры», тематических программ (оценки персонала, внутрифирменного обучения, мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, наставничества и социальной адаптации молодых специалистов, оптимизации условий труда персонала и т. п.), норм, методов и правил, персонал-технологий, различных методов управления работниками и мониторинга персонала.

Средством реализации кадровой политики являются экономические, административные и другие полномочия руководителей различных уровней, используемые ими в ходе трудовых отношений с подчиненными.

В целях определения эффективности реализуемых мероприятий кадровой политики следует осуществлять их мониторинг. В случае изменения внутренних и внешних факторов руководитель должен для предупреждения кризисной ситуации в организации своевременно ставить перед соответствующими руководителями задачу по разработке антикризисных кадровых программ.

Для обеспечения успешности реализации кадровой политики необходимо разрабатывать отдельные ситуационные планы, включающие систему мер по преодолению ожидаемых или возможных трудностей и кризисных явлений.

Практическое задание 1

Проанализируйте особенности кадровой политики нескольких организаций (ниже приводится ряд документов, формулирующих кадровую политику). Обратите внимание на структуру документов о кадровой политике, сроки действия документов, методы и способы решения поставленных задач по ключевым направлениям и т. д.

Положение о кадровой политике компании «Ритм»³

Суть кадровой политики заключается в обеспечении компании квалифицированным персоналом для реализации миссии организации.

Основные цели кадровой политики:

1. Формирование во всех службах и подразделениях квалифицированного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно для достижения целей компании и каждого работника.

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому работнику, соблюдение принципов справедливости и социальной защищенности.

3. Сопровождение трудовой деятельности работников в компании в строгом соответствии с Трудовым кодексом республики Беларусь, государственными нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями, коллективным договором.

4. Развитие профессионального и личностного потенциала работников компании в соответствии с их интересами и интересами компании.

5. Использование объективных методов оценки персонала, обеспечивающих максимальную объективность и стимулирующих развитие и повышение квалификации сотрудников.

6. Анализ эффективности организационно-штатной структуры в целях ее оптимизации.

Задачи кадровой политики ежегодно корректируются в соответствии с изменениями: во внешней среде: в области конкуренции, требований трудового законодательства, ситуации на рынке труда;

во внутренней среде: требования хозяйственной деятельности, стратегия развития и финансовые возможности компании, определяемый ей допустимый уровень издержек на управление персоналом; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала, необходимая направленность их изменения в перспективе;

Кадровая политика строится на следующих принципах:

плановости и комплексности;

оперативности, эффективности;

гибкости системы управления;

равных возможностей;

справедливого вознаграждения за труд;

социальной защищенности;

корпоративности;

открытости;

информированности;

обеспечение обратной связи: компания – работник – компания.

³ Мурманское морское пароходство: Кадровая политика [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://company.msco.ru/manpower_and_social_policy/index.shtml/. Дата доступа : 24.08.2011.

Главным объектом кадровой политики компании являются кадры.

Приоритетом кадровой политики компании является сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развития профессиональных, деловых, личностных знаний, умений и навыков.

Компания предъявляет персоналу следующие требования:

1. Профессионализм, который обеспечивает решение комплексных задач, планомерную и динамичную работу, освоение новых технологий.

2. Обязательность, которая предполагает высокую ответственность за качество исполнения работ и сохранность имущества компании, а также дисциплинированность в соблюдении норм, правил и сроков исполнения заданий.

3. Порядочность и лояльность, которые отражают единство целей компании и работника; обеспечивают принятие решений, способствующих стабильному развитию организации.

Работники, соответствующие предъявляемым требованиям, являются приоритетным направлением работы кадровой службы по повышению профессионального, делового, личностного уровня и достойного материального вознаграждения.

Структура кадровой политики представляет собой ряд взаимосвязанных процессов: планирование количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии с перспективными планами компании через кадровую статистику и аналитику, социологические исследования и обработка статистических данных;

поиск, профессиональный и психофизиологический отбор высококвалифицированных и опытных специалистов для работы в компании;

сопровождение приема и эффективной адресной адаптации вновь принятых работников;

сопровождение дисциплинарных отношений с работниками компании;

оценка и аттестация персонала;

эффективная расстановка, планирование и управление карьерным ростом персонала, включая формирование резерва для выдвижения на вышестоящие должности;

непрерывное, профессиональное обучение и повышение квалификации персонала компании;

адресная работа с увольняемыми и сокращаемыми работниками;

привлечение и закрепление молодых специалистов, выпускников учебных заведений, формирование из вновь принятых работников высококлассных профессионалов, владеющих спецификой деятельности и преданных интересам компании.

Пример 4

Основные положения кадровой политики компании «Ракурс»⁴

Общие положения

Кадровая политика – это целостная долгосрочная стратегия управления персоналом, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

⁴ Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учеб.- метод. материалы. М.: ИНФРА-М, 2007.

Основные задачи кадровой политики на 2013 год

оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании;

создание эффективной системы мотивации труда работников компании;

укрепление исполнительности, ответственности работников за выполнение обязанностей, укрепление трудовой и производственной дисциплины;

создание и развитие системы обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов;

формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

Реализация кадровой политики, методы и способы решения кадровых задач. Оптимизация кадрового состава компании

Это осуществление ротаций работников как внутренних, т. е. должностные перемещения работников внутри компании, так и внешних, т. е. увольнение работников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям требованиям, предъявляемым к работнику определенной должностью.

Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей работников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций.

Реализация принципа профессионализма и личностных компетенций осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом оценка профессиональных компетенций осуществляется непосредственным начальником будущего работника (первая ступень) и начальником отдела (структурного подразделения) (вторая ступень). Оценка личностных и социально-психологических качеств кандидата проводится руководителем кадровой службы, заключение по соответствию данных качеств требованиям и по соответствию кандидата корпоративной культуре компании доводится до сведения руководства.

Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

определяется необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя их функциональных задач и объема выполняемых работ;

определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;

осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

Иные принципы подбора работников (знакомство с руководителем подразделения компании, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность и т. д.), как правило, не допускаются.

Процедура поиска, подбора и приема новых работников регламентируется внутренним нормативным документом – Инструкцией о найме сотрудников.

Создание эффективной системы мотивации труда

Это обеспечение прямой и стабильной заинтересованности каждого работника компании в достижении планируемой результативности личной трудовой деятельности, а по возможности и в улучшении результатов по сравнению с планируемыми.

Основным компонентом системы мотивации работников компании является механизм денежного вознаграждения за труд. Основным принципом в системе денежного вознаграждения – равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у работников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающих равные уровни результативности деятельности.

Денежное вознаграждение в компании состоит из двух частей: постоянная гарантированная часть (должностной оклад) и переменная часть, которая является функцией результативности деятельности самого работника, его подразделения и в целом всей компании.

Должностной оклад зависит от категории должности и должностного разряда, который устанавливается по результатам оценки работы сотрудника за год. Каждый работник компании имеет возможность повышать гарантированную часть своего вознаграждения в зависимости от успешности выполняемой работы.

Переменная часть денежного вознаграждения имеет вид годовых бонусов для руководства компании (по результатам работы всей компании на основе финансовых показателей эффективности компании), квартальных премий для руководителей среднего звена и специалистов подразделений и премий по итогам года для остального персонала. Для тех категорий персонала, для которых возможен пооперационный учет результативности их работы, переменная часть напрямую зависит от эффективности личной деятельности.

По мере повышения экономической и финансовой деятельности компании будет развиваться и увеличиваться социальный пакет компании, который включает в себя разнообразные льготы и социальные трансферты, такие как организация и частичная компенсация питания работников в рабочее время, медицинская страховка и страхование жизни, транспортные компенсации, организация досуга и компенсации на проведение спортивно-оздоровительных мероприятий и другие льготы, обеспечивающие рост благосостояния работников компании.

Порядок и механизмы оплаты труда работников компании регламентируются внутренними нормативными документами: Положением об оплате труда сотрудников и Положением о стимулировании труда сотрудников компании.

Создание и поддержание организационного порядка в компании

Важнейшими условиями достижения стратегических целей компании являются безусловное выполнение всеми сотрудниками компании своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение трудовой и производственной дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий. Основой исполнительности является организационный порядок в компании, когда работники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения, а планирование, отчетность и контроль за исполнением принятых решений осуществляется в соответствии с принятыми и утвержденными правилами, методиками и инструкциями.

Правила производственного поведения регламентируются правилами внутреннего трудового распорядка, этические нормы делового поведения в компании – Кодексом

корпоративного поведения, должностные обязанности, права и ответственность – должностными инструкциями, положениями и регламентами компании.

Если организационный порядок является основой деятельности компании, то любые нарушения данного порядка будут рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера, вплоть до увольнения виноватого работника.

Создание и развитие в компании системы обучения и повышения квалификации

Высокий уровень профессиональных компетенций работников компании должен поддерживаться и развиваться с помощью системы постоянного обучения и повышения квалификации. Основной упор в данном процессе делается на внутрикорпоративном обучении в разнообразных формах: обучение на рабочем месте, наставничество, внутрифирменные семинары и тренинги. Стремление работников к повышению квалификации должно поддерживаться и стимулироваться руководством компании как морально, так и материально; компания обязана компенсировать обучение сотрудников тем знаниям и умениям, которые необходимы для более эффективной работы в компании и отвечают потребностям функционирования подразделений.

Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании

Укрепление корпоративной культуры должно производиться через общефирменные мероприятия, направленные на воспитание у работников компании чувства общности, принадлежности к компании, лояльности и надежности в работе. Создание положительного имиджа как вне, так и внутри компании будет способствовать воспитанию и пропаганде корпоративности и положительной социально-психологической атмосферы в коллективе. Основная ответственность за эффективную реализацию кадровой политики компании возлагается на кадровую службу, которая в тесном взаимодействии с подразделениями и руководителями будет осуществлять поставленные кадровые задачи.

Пример 5

Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия⁵

1. Настоящие Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия (далее – *Методические рекомендации*) не носят универсального характера и содержат разработанные с учетом реально складывающейся ситуации в сфере занятости возможные решения по управлению кадровым составом работников (персоналом) предприятия в ходе их реформирования.

2. Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;

⁵ Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. 3-е изд., изм. и доп. М.: НОРМА, 2003.

система продвижения по службе (управление карьерой);

высвобождение персонала;

построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

политика заработной платы и социальных услуг;

управление затратами на персонал.

3. В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

4. При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

определение целей управления персоналом, т. е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т. п.);

формирование идеологии и принципов кадровой работы, т. е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться;

определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

5. При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;

определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

6. Для привлечения, отбора и оценки необходимых предприятию кадров целесообразно осуществить следующие мероприятия:

оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала;

разработать критерии отбора персонала;

распределить новых работников по рабочим местам.

7. Для организации работ по руководству персоналом рекомендуется:

определить содержание работ на каждом рабочем месте;

стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

определить принципы и четкую систему оплаты труда;

проводить оперативный контроль за работой персонала;

осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала.

8. В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки рекомендуется осуществлять:

планирование мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости;

выбор формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, организованное и неорганизованное, с отрывом или без отрыва от производства и т. д.);

работу по организации повышения квалификации и переподготовки персонала на предприятии;

планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

определение принципов, форм и сроков аттестации кадров.

9. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии рекомендуется реализовать следующие меры:

планирование затрат на персонал;

разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии;

определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.

10. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

анализ причин высвобождения персонала;

выбор вариантов высвобождения персонала;

обеспечение социальных гарантий увольняемым работникам предприятия.

11. Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности. При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспече-

но выполнение принятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

12. В случае если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;

сохранять трудовые отношения и в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

найти новое место работы по своей прежней специальности;

пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в том числе с переездом на новое место жительства);

уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

какие-либо иные (указать);

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально-квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т. п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на реформируемом предприятии. При этом целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников, и определить возможности их использования.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия рекомендуется определить порядок распределения этих средств с применением двух основных критериев. Использование первого критерия – уровня социальной напряженности в регионе – предполагает количественное определение категорий работников, высвобождение которых с реформируемого

предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия – уровень душевых доходов в семье работника – позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых с реформируемого предприятия резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т. п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

13. В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т. д.). При этом следует иметь в виду, что отвлечение ресурсов на повышение конкурентоспособности будет меньше в трудозбыточных (депрессивных) районах и больше – в трудонедостаточных районах (районах экономического роста).

14. В обоих случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

Практическое задание 2

«Советуемся по кадровой политике»

Для обеспечения единых подходов к формированию и реализации кадровой политики в крупных организациях со сложной структурой могут создаваться совещательные органы, в частности, Совет по кадровой политике. Насколько целесообразно его учреждать – решать руководству конкретной организации.

Совет по кадровой политике, вероятнее всего, не ухудшит работу по управлению персоналом, а польза может быть весьма существенной, хотя бы потому, что повысит внимание менеджеров к реализации кадровой политики. Ниже приводится часть примерного положения о Совете по кадровой политике организации.

Проанализируйте документ и ответьте, какие факторы необходимо принимать во внимание при подготовке такого документа.

Наименование организации

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель организации

Подпись Расшифровка

Дата

О совете по кадровой политике

1. Общие положения

1.1. Совет по кадровой политике (далее – *Совет*) является совещательным органом и создан для коллективного анализа кадровой политики, выработки рекомендаций и координации деятельности руководителей различных уровней управления организации по кадровым вопросам.

1.2. Совет в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Республики Беларусь, нормативными правовыми актами и другими документами Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь и настоящим Положением.

1.3. Состав Совета утверждается приказом руководителя организации.

1.4. Решения и предложения Совета являются основой для подготовки и разработки новых стратегий, положений, приказов и других нормативных и методических документов для работы с кадрами в организации и носят рекомендательный характер.

2. Основные цели и задачи Совета

2.1. Основной целью Совета является содействие в проведении единой кадровой политики организации.

2.2. Основными задачами Совета являются:

2.2.1. Участие в анализе процессов в кадровой сфере организации;

2.2.2. Участие в корректировке и подготовке изменений в кадровой политике;

2.2.3. Участие в разработке внутриорганизационных локальных нормативных правовых актов, касающихся персонала;

2.2.4. Участие в разрешении спорных проблем, возникающих во взаимоотношениях руководителей структурных подразделений по кадровым вопросам, и т. д.

3. Функции Совета

3.1. Выполнение решений руководителя организации по основным направлениям кадровой политики в организации;

3.2. Координация действий руководителей структурных подразделений в вопросах совершенствования деятельности кадров организации;

3.3. Анализ материалов по работе с кадрами в организации, обобщающих лучший внутриорганизационный, отечественный и международный опыт;

3.4. Разработка методов определения эффективности кадровой политики;

3.5. Обобщение и распространение передового опыта работы с кадрами в организации;

3.5. Разработка рекомендаций по планированию, оценке, продвижению, развитию, подготовке и управлению кадрами организации;

3.6. Внесение предложений по повышению квалификации работников структурных подразделений, отвечающих за работу с кадрами;

3.7. Подготовка заключений на проекты внутриорганизационных изменений и нормативных правовых документов, затрагивающих кадровую сферу.

5. Руководство и порядок работы Совета

5.1. Руководит Советом Председатель. Им является заместитель руководителя организации, курирующий работу с кадрами.

5.2. Организует текущую работу Совета заместитель Председателя. Заместителем Председателя Совета является начальник кадровой службы.

5.3. Заместитель Председателя Совета:

планирует работу Совета по согласованию с Председателем;

организует заседания Совета;

готовит материалы на заседания Совета;

ежегодно представляет заместителю руководителя организации не позднее 20 января отчет о работе Совета.

5.4. В состав Совета входят все линейные и функциональные руководители организации.

5.4. Совет проводит свои заседания по мере необходимости, но не реже одного заседания в полугодие.

Заместитель директора Подпись К. С. Минкевич

Случай из практики 2

Крупная негосударственная производственная компания с сетью филиалов по стране находится на рынке семнадцать лет. Последние три года начали появляться проблемы в кадровой сфере: увеличилась текучесть кадров, снизилась лояльность персонала, часть высококлассных руководителей и специалистов покинули компанию, несмотря на достойную зарплату. Появилась угроза потери конкурентного преимущества в виде высококвалифицированного персонала. Это встревожило совет директоров, на заседании которого был заслушан отчет заместителя генерального директора по персоналу Павла Константиновича.

Выяснилось, что с формальной точки зрения все было в порядке: проверки государственной инспекции труда не фиксировали каких-либо грубых нарушений законодательства, уровень квалификации работников кадровой службы не вызывал сомнений в их компетентности, и даже документ о кадровой политике компании имелся в наличии. Но выяснилось также, что реализуемая кадровая политика, разработанная в свое время Павлом Константиновичем, имела ряд существенных недостатков: она не была увязана с деловой стратегией организации. К разработке кадровой политики не привлекались совет директоров, топ-менеджмент, не проводился мониторинг эффективности управления персоналом ни в головной организации, ни в филиалах.

В результате обсуждения совет директоров пришел к парадоксальному выводу о том, что он (совет директоров) и генеральный директор в немалой степени виноваты в сложившейся ситуации, самоустранившись от участия в выработке кадровой политики и кадровых стратегий. Было решено учредить Совет по кадровой политике компании. Павлу Константиновичу же было предложено отработать механизм коммуникаций по привлечению всего топ-менеджмента организации к анализу и вовлеченности в процесс подготовки новой кадровой политики, вытекающей из деловой стратегии компании и становящейся одновременно органической ее частью. Павел Константинович должен был также стать в последующем координатором предложений и инициатив по возможной корректировке кадровой политики по результатам ее мониторинга и регулярной оценки результативности системы управления персоналом.

Вопросы для самоконтроля

1. Существуют ли какие-либо стандарты по разработке кадровой политики для организаций?
2. Кто разрабатывает кадровую политику организации?

3. Кто осуществляет общее руководство кадровой политикой организации?
4. Кто реализует кадровую политику организации?
5. В каких организациях, как правило, разрабатывается системная кадровая политика?
6. Назовите этапы формирования кадровой политики в организации
7. Какой, по вашему мнению, первый этап формирования кадровой политики в организации?
8. Что является главной целью кадровой политики?
9. Какие задачи необходимо решить для достижения главной цели кадровой политики?
10. Какие основные принципы кадровой политики организации?
11. Какие основные приоритеты кадровой политики?
12. Какие внутренние и внешние факторы влияют на формирование приоритетов кадровой политики?
13. Назовите типичные приоритеты кадровой политики.
14. Какие условия необходимы для реализации кадровой политики?
15. В чем суть организационно-информационных условий кадровой политики?
16. В чем суть материально-технических условий кадровой политики?
17. Какой, по вашему мнению, второй этап формирования кадровой политики в организации?
18. Какие службы проводят анализ кадрового состава на втором этапе формирования кадровой политики в организации?
19. По каким основным направлениям производится анализ эффективности использования численности и качественного состава кадров?
20. Какой, по вашему мнению, третий этап формирования кадровой политики в организации?
21. Какие разделы может включать документ о кадровой политике?
22. Как, по вашему мнению, осуществляется пересмотр и изменение кадровой политики?
23. Какой, по вашему мнению, четвертый этап формирования кадровой политики в организации?
24. Как на практике реализуется кадровая политика?
25. Что является средством реализации кадровой политики в организации?

Тема 3. РОЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Как правило, собственники, руководители организации становятся разработчиками кадровой политики, идеологии отношений с персоналом. Однако во многих организациях дело обстоит по-иному: разработкой кадровой политики занимается кадровая служба. К тому же сфера управления персоналом, несмотря на якобы обманчивую незамысловатость, является весьма непростой и требующей действительно профессионального подхода. Вследствие этого, обстоятельства могут подсказать руководителю кадровой службы, когда в его компетенции инициировать перед руководством идею разработки или коррекции кадровой политики. Совсем не стоит отвергать мысль и о возможности предоставления кадровой службе полномочий возглавить проектную рабочую группу (если принято решение таковую создать) по разработке, корректировке кадровой политики. И это естественно. Руководитель кадровой службы в проектной ра-

бочей группе будет играть ту роль, с которой он в состоянии справиться. Чем выше его статус, формальный и неформальный авторитет в организации, способность мыслить стратегически, тем более весомым станет и его вклад в разработку и в последующем в реализацию кадровой политики.

3.1. Требования к руководителю кадровой службы

Для активного участия в разработке кадровой политики важно, чтобы руководитель кадровой службы обладал определенным набором профессиональных знаний, умений и навыков стратегического уровня. Среди них:

- способность видеть направления развития бизнеса организации, прогнозировать и анализировать тенденции рынка;

- умение мыслить системно и целостно, способность систематизировать и стандартизировать задачи и подходы;

- знать принципы, формы и методы диагностики организационного развития;

- уметь разрабатывать и владеть навыками реализации стратегических планов;

- уметь выбирать направление деятельности, исходя из уровня компетентности и задач организации, видеть задачу целиком, систематизировать и анализировать необходимую информацию для достижения поставленной цели; ориентироваться на результат;

- уметь разрабатывать кадровую политику в соответствии со стратегическими планами организации;

- навыки внедрения кадровой политики организации;

- уметь разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом;

- знать схемы управления бизнес-процессами организации и их документационного обеспечения.

Ныне существуют организации с разным стилем управления, организационной структурой и культурой, кадровыми функциями и различной степенью профессионализма кадровиков и «персональщиков», их осуществляющими. Руководитель кадровой службы может стать лидером при разработке или корректировке кадровой политики, если у него будет сформирована своя концепция, свое видение перспектив взаимодействия руководства и персонала для достижения стратегических целей организации. Он должен разрабатывать ее на основе проверенных и оправдавших себя подходов в отношении персонала и одновременно пытаться заглянуть в будущее. Конечно, без элементов фантазии обойтись нельзя, но чем интереснее и образнее он сумеет презентовать свою концепцию другим руководителям организации, сможет заинтересовать их нововведениями, надеждами, перспективами и результативностью проекта, тем определеннее будет его статус и роль в проекте по формированию кадровой политики.

Если руководитель хочет иметь такого уровня начальника кадровой службы, то он может разработать (или поручить это специалистам) профессиональный стандарт руководителя кадровой службы данной организации. Профессиональный стандарт – это определенный объем требований к компетенциям человека, который должен возглавлять структуру по управлению человеческим ресурсом организации, к выполняемой им работе и соответствующие им знания, умения, навыки, способности, наклонности, определенные показатели качества трудовой деятельности.

Профессиональный стандарт – это уже необходимость нашего времени по ряду причин. Во-первых, профессиональные стандарты руководителей и специалистов кадровой сферы позволят определить необходимые компетенции для работы в должности в любой организации в зависимости от видения этой функции руководством организации. Во-вторых, профессиональные стандарты дадут четкое понимание различий в выполнении кадровых функций на разных уровнях управления. В-третьих, профессиональные стандарты важны для управления карьерой кадровых работников, потому что они создадут мотивы для профессионального развития наиболее активным и целеустремленным представителям кадровой сферы. В-четвертых, профессиональные стандарты дадут возможность показать руководству организации сложность задач, которые способен выполнять тот или иной кадровый работник, какое влияние он способен оказывать на эффективность организации. В-пятых, профессиональные стандарты упростят и объективируют процесс оценки руководителей и специалистов кадровой сферы на соответствие требованиям должности.

3.2. Кадровая служба как лидер по разработке кадровой политики

Кадровая служба в лице руководителя, как уже отмечалось, может возглавлять специально созданную проектную группу по кадровой политике (главную роль все равно будут играть собственники, совет директоров, директор) или выступать в качестве ее координатора или эксперта.

Четко определенная кадровая политика, представляющая собой систему принципов, правил, норм взаимоотношений руководства и персонала организации, направленная на достижение целей организации, является важным инструментом, позволяющим принимать ежедневно правильные кадровые решения, способствующие достижению стратегических целей организации. Одновременно кадровая служба самостоятельно сможет верно оценивать свою деятельность.

Руководителя кадровой службы могут попросить быть экспертом в процессе формирования и реализации кадровой политики организации, возможные этапы и содержание которого представлены в табл. 3.

Таблица 3

Процесс формирования и реализации кадровой политики организации (возможный вариант)

Этап	Содержание
1.	Определение миссии и стратегических целей организации
2.	Анализ внутриорганизационной среды и внешней среды по отношению к организации сред
3.	Анализ соответствия реализуемой кадровой политики внутреннему развитию организации и внешней ситуации
4.	На основе произведенного анализа определение сильных отличительных черт кадровой политики, корректировка и формулирование «отраслевых» кадровых политик (найм, вознаграждение, развитие персонала) и стратегий (повышения качества персонала и сокращение «балласта», управления знаниями персонала)

5.	Разработка планов, программ, сценариев, положений, направленных на реализацию кадровой политики и кадровых стратегий
6.	Реализация кадровой политики и стратегий
7.	Мониторинг кадровой политики и стратегий, их аудит и корректировка

Представим и методику пошаговой разработки кадровой политики, которая была применена на московском предприятии среднего размера с численностью производственного и управленческого персонала около 500 человек и производящем изделия микроэлектроники⁶.

Целями предприятия были:

- обеспечение стабильного производственного процесса для основного производства с вводом новых производственных мощностей (окончание монтажа нового цеха);
- увеличение качества выпускаемой продукции с внедрением международной системы качества серии ИСО-9000;
- повышение контроля над расходом производственных ресурсов;
- поиск новых потребителей производимой продукции, организация маркетинга с выходом на международный рынок;
- работа по поднятию престижа, рейтинга, улучшению имиджа предприятия;
- аттестация предприятия, участие в тендерах, реклама.

ШАГ 1

В результате проведенной проектной группой экспертной оценки было определено, что на предприятии реализуется «стратегия динамического роста с учетом предпринимательской стратегии – в плане быстрого осуществления ближайших мер и стратегии прибыльности – в плане сохранения существующего уровня прибылей».

Значимым критерием разработки кадровой политики предприятия явилось и наличие ресурсов, обеспечивающих реализацию приоритетных целей. Для этого необходимо провести анализ имеющихся на предприятии ресурсов и определить, какая часть из них может быть направлена на реализацию мероприятий, к которым приступает группа.

ШАГ 2

Далее проведено сопоставление целей организации с функциями управления персоналом. В результате сопоставления определено, какие функции управления персоналом обеспечивают реализацию каждой конкретной цели. С помощью экспертной оценки были выделены те направления кадровой работы, которые в наибольшей степени, с точки зрения экспертов, обеспечивают реализацию приоритетных целей организации.

ШАГ 3

Разработка кадровых мероприятий на оперативном уровне была осуществлена путем детального раскрытия каждой функции управления персоналом применительно к конкретным целям организации. На этапе такой детальной проработки был использован «мозговой штурм».

ШАГ 4

⁶ Кузнецова Н. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Справочник по управлению персоналом. 2002. № 2.

Происходит оценка кадровых мероприятий с помощью матрицы «важность – обеспеченность ресурсами». На этапе генерации идей (шаг 3) критическая оценка была запрещена. Поэтому был необходим дополнительный критический взгляд на предложенные в ходе «мозгового штурма» мероприятия. После того как выделены важные и обеспеченные ресурсами мероприятия, происходит процесс ранжирования значимых мероприятий. Это происходит следующим образом: из предложенных к рассмотрению мероприятий выделяется самое значимое – ему присваивается максимальный ранг (7), из оставшихся выделяется наименее значимое – ему присваивается минимальный ранг (1). Мероприятия, которые не вошли в область значимых, не исключаются из рассмотрения. Просто работа с ними переносится на более поздние сроки.

ШАГ 5

Кадровые мероприятия прорабатывались с точки зрения затраты временных и финансовых ресурсов. Перечень проранжированных мероприятий с распределением временных и финансовых ресурсов приводится в табл. 4.

Таблица 4

Ранжирование кадровых мероприятий

Значимые мероприятия	Ранг	Временные затраты
Переработка систем и форм оплаты труда (по конечному результату)	1	3 мес.
Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников	2	6 мес.
Организация переобучения персонала на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия	3	6 мес.
Разработка перспективного плана социального развития предприятия	4	1 мес.
Создание в составе отдела кадров группы по подготовке и переподготовке рабочих кадров	5	1 мес.
Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами	6	1 мес.
Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал)	7	6 мес.
Заключение договоров с вузами, техникумами, училищами	8	Постоянно
Разработка программ конкурсного отбора	9	1 мес.
Разработка мероприятий по усилению безопасности предприятия и укреплению трудовой дисциплины (проводить анализ трудовой дисциплины на Днях дисциплины)	10	2 мес.
Использование банка данных уволенных специалистов	11	Постоянно

Примечание. Разработка сметы затрат проводится в зависимости от финансового состояния предприятия, от того финансового ресурса, который является одним из главных критериев в разработке кадровой политики предприятия, а также в зависимости от того, своими силами или за счет привлечения консультантов будут ре-

шаться поставленные вопросы. Главное, чтобы затраты на запланированные кадровые мероприятия были включены в бизнес-план предприятия.

ШАГ 6

Для реализации функций контроля и коррекции выполнения запланированных кадровых мероприятий разработаны критерии результативности работы.

Перечень возможных показателей результативности:

1. Оценивается производительность – отношение количества продукции к количеству затрат.

2. Заранее оговоренный результат сопоставляется с фактически полученным – действенность.

3. Сопоставляется и обсуждается экономичность работы – фактическое потребление ресурсов сравнивается с предполагаемым их расходом.

4. Оценивается качество выполненной работы.

5. Оцениваются новшества, введенные работниками в отношении продукта или процесса, если это имеет важное значение.

6. Оценивается удовлетворенность работника организацией, работой, обязанностями и т. п.

Для запланированных кадровых мероприятий были разработаны следующие показатели результативности (на примере одного из показателей) (табл. 5).

Таблица 5

Показатели результативности мероприятия

Значимые мероприятия	Критерии выполнения
Организовать переобучение сотрудников на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия	<p>Действенность обучения – оценивается на основании фактического сопоставления запланированных для обучения и фактически обученных работников.</p> <p>Качество обучения – оценивается по фактическому соответствию работы обученных сотрудников требованиям стандарта ИСО-9000.</p> <p>Инновационный аспект обучения – оценивается по количеству нововведений, разработанных обученными сотрудниками.</p> <p>Производительность обучения – оценивается по соотношению фактических доходов от обученных работников со стоимостью обучения.</p>

ШАГ 7

На этом этапе полученные результаты были сведены в итоговую таблицу «План кадровых мероприятий» (на примере одного из показателей).

План кадровых мероприятий

Кадровые мероприятия	Организовать переобучение сотрудников на основании аттестационной оценки с учетом их дальнейшего распределения в службы предприятия
-----------------------------	---

Финансовые затраты	Разработка сметы затрат проводится в зависимости от финансового состояния предприятия
Дата начала и окончания	Определяется начало и окончание работы, желательно построение сетевого графика работ
Ответственный (должность)	Помощник директора по управлению персоналом

На этом этапе можно считать, что разработка кадровой политики предприятия завершена, и начинается внедрение ее в жизнь.

Руководитель кадровой службы может предложить и другую схему разработки кадровой политики, к примеру, предложив другой ряд этапов этой работы.

ЭТАП 1

Сбор информации и оценка ситуации в организации.

В рамках этого этапа проводится анализ имеющихся финансовых, информационных, человеческих ресурсов, миссии, стратегий, целей, организационных структур, бизнес-планов, структуры персонала, существующей кадровой политики, системы управления и расчет показателей результативности их выполнения.

Кадровая служба для плодотворной работы проектной группы готовит необходимые материалы, которые дают информацию участникам проектной группы для принятия взвешенных решений: бизнес-план организации; схему организационной структуры; результаты работы предприятия; аналитическую информацию о персонале (положение об оплате труда, штатное расписание, должностные инструкции, паспорта рабочих мест и т. д.).

ЭТАП 2

Разработка и согласование принципов кадровой политики, определение ее приоритетов.

ЭТАП 3

Официальное утверждение кадровой политики.

ЭТАП 4

Информирование персонала организации об основных принципах, особенностях, приоритетах кадровой политики.

3.3. Положение о кадровой политике

Положение о кадровой политике становится венцом большой аналитической, организационной работы и является фундаментальным документом, определяющим всю деятельность в организации с персоналом.

Кадровая политика средних и крупных организаций может формулироваться в различных документах:

- положении о кадровой политике;
- программах развития организации;
- периодических программных заявлениях руководства организации;
- инструкциях, документах, кодексах, уставах, регламентирующих работу персонала;
- стандартах предприятия;

коллективных договорах и других документах.

Документ о кадровой политике может включать следующие разделы:

1. Порядок разработки, утверждения и изменения кадровой политики.
2. Порядок анализа, прогнозирования и планирования потребности в персонале.
3. Порядок формирования требований к персоналу по различным должностям и уровням управления.
4. Подбор, отбор и оценка кадров.
5. Организация работы с резервом руководящих кадров.
6. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
7. Мотивация, стимулирование персонала, социальная политика;
8. Система высвобождения персонала.
9. Управление кадровой политикой и порядок осуществления контроля за ее реализацией.
10. Обеспечение безопасности и условий для поддержания здоровья работников.
11. Источники и порядок финансирования мероприятий по реализации кадровой политики.

Направления кадровой политики конкретизируются и в других документах: положениях и регламентах (о подборе и отборе, адаптации персонала, об обучении, резерве руководящих кадров и т. д.). Структура документа о кадровой политике может быть, к примеру, и такой (табл. 6).

Таблица 6

Документ о кадровой политике⁷

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом. Связь кадровой политики с бизнес-стратегией организации
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации бизнес-стратегии и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирование карьеры и ротации
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в компании. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т. д.)
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в организации (премии, льготы, компенсации и т. д.)
6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни, от несчастных случаев)

⁷ Погодина Г. Разработка положения о кадровой политике // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 12.

7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Роль службы персонала	Роль и основные функции службы персонала (например, функция стратегического партнера, поддержки и управления изменениями и т. д.), а также способы реализации этих функций
9. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников организации

Отличие организаций, стиля управления ими, различные этапы их развития, миссии, цели, стратегии, статус, роль, влияние кадровой службы порождают и различные подходы к методике и порядку проведения процесса формирования кадровой политики. Различное видение кадровой политики в каждой конкретной организации неизбежно. Многообразие организаций приводит и к многообразию кадровых политик и их понимания. И выбор методики формирования кадровой политики и роли в ней кадровой службы – за руководством.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими качествами должен обладать руководитель кадровой службы для активного участия в разработке кадровой политики?
2. Что такое профессиональный стандарт?
3. Какой возможен процесс формирования и реализации кадровой политики организации?
4. Какие методики могут применяться кадровыми службами для разработки кадровой политики?
5. Какой может быть структура документа о кадровой политике?

Тема 4. ИЗМЕНЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

4.1. Проблемы кадровой политики

Кадровая политика не статичный и неизменный сплав принципов, норм поведения в отношении кадров. Стратегические цели организации с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды могут изменяться. К числу как внутренних, так и внешних факторов, снижающих возможность реализации ранее выработанной кадровой политики организации, можно отнести следующие:

- изменение экономических и правовых условий хозяйствования;
- изменение ситуации на территориальном или отраслевом рынке труда;
- изменение финансовой, управленческой и технической политики организации;
- трудности окупаемости средств, вкладываемых в профессиональное развитие рабочей силы, и т. п.;

Следует отметить, что вышеперечисленные факторы периодически меняются во всех странах. Поэтому одной из основных проблем как при разработке, так и при реализации кадровой политики является проблема учета различных изменяющихся факторов внутренней и внешней среды.

Пример 6

Полиграфическое предприятие «Радуга» (870 человек), производящее книги, журналы и товары народного потребления, имело богатую историю и в дорыночных условиях процветало, имея постоянные государственные заказы, которые позволяли своевременно обновлять парк оборудования и поддерживать стабильно высокую зарплату работникам. Даже когда плановая экономика рухнула, предприятие сумело без особых усилий выстоять, потому что имидж и по тем временам довольно высокое качество продукции привлекли массу новых заказчиков из коммерческих структур. Но годы шли. Увеличивалось количество небольших типографий, которые не только обеспечивали с помощью новейших технологий оперативность выполнения заказов, но и предоставляли заказчикам широкий спектр услуг. Заработная плата рабочих основных профессий у них постепенно опередила уровень вознаграждения, предлагаемый на «Радуге». Ее печатники, а за ними и другие рабочие стали увольняться.

Управленческая команда «Радуги» формировалась директором из хороших специалистов-полиграфистов примерно одного возраста, но старой закалки, когда экономические и социальные приоритеты были иные. Но пришло время, когда они уже не смогли своевременно ответить на вызовы рынка.

Руководство поменялось. Новый директор хорошо знал проблемы изнутри, пройдя путь от специалиста до начальника основного цеха предприятия. Началось быстрое формирование новой управленческой команды, в ходе обсуждений на совещаниях выработывалось общее видение будущего предприятия и его коллектива.

Миссия предприятия была сформулирована так: «Высокое качество продукции в сжатые сроки по разумной цене. Вам приятно будет иметь с нами дело». Главными целями провозглашены:

внедрение новых технологий и на этой основе повышение качества и снижение себестоимости продукции;

гибкое реагирование на потребности заказчиков, расширение их базы на основе активной маркетинговой политики и давно известного положительного в целом имиджа предприятия и т. д.

Исходя из стратегического видения, была пересмотрена кадровая политика. Анализ персонала показал, что средний возраст работников составлял 42 года. Рабочие основных профессий, которые не превратились в «летунов», были и того старше. Но именно они были носителями лучших и славных традиций коллектива предприятия, отпраздновавшего свой полувековой юбилей.

Для достижения целей предприятия были внесены изменения в кадровую политику и для ее реализации выбраны стратегия омоложения кадров, развития и гибкого управления их знаниями. Кадровая служба предприятия разработала программы для реализации стратегий. Ее суть – омолаживать за счет приема на предприятие молодых рабочих после окончания профтехучилища и молодых специалистов из выпускников профильного факультета вуза. Они легче воспринимали внутриорганизационную культуру и впитывали лучшие традиции коллектива.

Программы стратегий омоложения кадров, развития персонала и управления его знаниями предусматривали, в частности:

заключение с договоров с учреждениями образования на подготовку рабочих и молодых специалистов для предприятия и обязательное прохождение студентами производственных практик на его базе;

разработку:

индивидуальных программ адаптации;

положения о развитии наставничества;

порядка повышения разрядов рабочим;

схем профессионально-должностного продвижения и личностного развития для молодых специалистов;

внутриорганизационных образовательных программ по категориям работников;

привлекательных компенсационных систем поощрения молодежи;

бюджета обучения и развития персонала;

программы молодежных спортивных и культурных мероприятий;

системы мониторинга удовлетворенности персонала работой, лояльности, морально-психологической атмосферы в трудовых коллективах структурных подразделений и т. д.

Динамичное развитие организации влечет корректировку или даже изменение кадровой политики. Они могут быть следствием снижения основных экономических показателей, проведенного аудита персонала, негативных процессов в коллективе (снижение мотивации, лояльности, трудовой активности и т. д.). В результате руководитель организации убеждается, что применяемая кадровая политика уже не обеспечивает достижения целей организации.

Приступая к процессу преобразования кадровой политики, руководству следует принимать во внимание опасности, которые могут подстергать на пути реформирования. Существуют две основные опасности при изменении кадровой политики, связанные как с выбором стиля корректировки кадровой политики, так и отношением персонала к планируемыми изменениям.

Случай из практики 3

Алексей Николаевич Р. успешно возглавлял пять лет структурное подразделение, производящее интеллектуальный продукт. В своей кадровой политике он ориентировался на тщательный отбор высококвалифицированных специалистов, стремившихся к постоянному профессиональному развитию. Для него не имели значения возраст, пол или внешность работника. Ему важен был результат. И, в отличие от других аналогичных подразделений, из года в год он со своим коллективом добивался неуклонного роста результатов. Он не был ревностным сторонником формальной дисциплины и не возмущался, если кому-то надо было уйти раньше с работы. Он знал, что человек потом наверстает упущенное. Алексей Николаевич внимательно отслеживал настроение в коллективе, поддерживал здоровый психологический климат в подразделении, своевременно ставил перед руководством вопросы о мотивации сотрудников, их стимулировании, создании условий для повышения квалификации.

Пришел новый руководитель организации – Игорь Валерьевич. На предыдущих местах работы он не добился значимых трудовых успехов. Но он сумел усыпить бдительность владельцев бизнеса своим ораторским мастерством, и те ему поверили. Учредители поставили перед ним ряд задач. Некоторые из них были весьма сложными и

требовали неординарных и глубоко продуманных решений. Как раз этого и не произошло. Действовать он стал необдуманно. Создавалось впечатление, что для него важно продемонстрировать изменения как таковые, чем достичь при их помощи конкретных результатов. Быстро стало проявляться высокомерное отношение к руководителям структурных подразделений. Проявилось это хотя бы в том, что он не соизволил даже встретиться с каждым руководителем структурного подразделения и не попытался досконально у них выяснить проблемы, взгляды на стратегию развития. На совещаниях он был главным оратором, которому нужно было только внимать и не возражать. Его «реформаторская» суэта коснулась и кадровой политики. Не интересуясь мнением руководителей, он принимал на работу абсолютно некомпетентных людей, ставил перед ними свои задачи, которые зачастую шли вразрез с задачами, на решение которых ориентировали начальники структур. Не владея современными персонал-технологиями, Игорь Валерьевич не мог объективно и всесторонне оценить вклад проверенных на деле специалистов, наказывая их финансово, в провалах организации обвинял руководителей структурных подразделений, снимая с себя таким образом собственную персональную ответственность. Обстановка накалилась во всей организации, в том числе и в отделе Алексея Николаевича, который нередко смело выступал с критикой такого «управления персоналом». Но, как ни странно, учредители сначала не замечали, что начали уходить в конкурирующие компании уникальные специалисты; творческая обстановка сменилась напряженным ожиданием очередного инцидента, организация превратилась в проходной двор для молодых людей, владеющих навыками самопрезентации, но абсолютно негодных специалистов. На скорую руку принятые люди так же быстро уходили, проваливая порученное задание. Организация разваливалась.

Алексей Николаевич видел все просчеты такого руководителя и на одном из совещаний с участием владельцев бизнеса подал им докладную записку с программой изменения провальной кадровой политики. После чего они срочно стали искать выход из создавшегося положения.

Эта история свидетельствует о том, что современные собственники и руководители даже довольно крупных организаций, развивая начатое дело, не всегда обращают серьезное внимание на обоснование собственной кадровой политики. Не имея четкого ее видения, жизнеспособной и, соответственно, четкой системы управления персоналом, соответствующей стратегии организации, они ставят себе же подножку. Какими компетенциями в нашем примере должен был обладать человек, претендующий на вакантную должность? Если бы владельцы сумели правильно определить общие и особенные компетенции будущего руководителя, то ошибку в своей кадровой политике не допустили бы. Игорь Валерьевич просто не мог бы попасть в организацию и проводить свою провальную кадровую политику. Из любой ошибки, а тем более кадровой, следует делать практические выводы. Сделали их и собственники бизнеса. Они не только уволили «авантюриста» Игоря Валерьевича, но и решили провести ревизию негодной кадровой политики.

Какие советы можно дать в вышеприведенном практическом случае?

4.2. Особенности стиля реализации изменений кадровой политики

По мнению автора, можно выделить несколько стилей реализации изменений кадровой политики. Они определяются рядом факторов: стилем управления руководителя организации, особенностями корпоративной культуры, компетентностью руководителей структурных подразделений, в том числе и кадровой службы, и т. д. (табл. 7).

4.3. Пути преодоления сопротивления изменениям кадровой политики

В ходе реализации новаций в кадровой политике и, соответственно, системе управления персоналом, как правило, ощущается сопротивление персонала переменам. Причины его со стороны руководителей различного уровня и линейного персонала различны. Рассмотрим типичные и оптимальные пути разрешения возникающих проблем.

1. Неприятие и опасения нового. Люди с опаской относятся к нововведениям, подозревая скрытые от них руководством мотивы. Они боятся, что изменения приведут к переводу на другую должность, увеличению объема работы без роста зарплаты, создадут угрозу потери работы или должностного статуса. Они боятся, что не смогут овладеть новыми технологиями и приемами работы.

2. Изменение вектора профессиональной и должностной карьеры. Работники могут опасаться, что изменения кадровой политики приведут, с одной стороны, к обесцениванию, потере или изменению их профессиональных умений, навыков, опыта, с другой – не будет создана основательная мотивация к овладению новыми умениями и навыками. В результате направленность их карьеры может измениться или вообще прекратиться.

3. Неудобство. Изменения кадровой политики могут сделать жизнь более трудной.

4. Угроза устоявшимся межличностным, в том числе неформальным отношениям. Изменения кадровой политики могут повлечь структурные изменения с последующим разрушением устоявшихся неформальных связей, социальных групп, формирование других ролей в трудовых коллективах (табл. 8).

Таблица 7

Особенности стиля реализации изменений кадровой политики

Стиль изменения кадровой политики	Содержание	Стиль реализации
1. Директивный	Решение об изменениях в кадровой политике принимается единолично без глубокого анализа и проведения консультаций с другими руководителями	Реализуются изменения единолично, жестко, порой без учета особенностей и положения дел в конкретных структурных подразделениях. <i>Недостаток:</i> неглубокая обоснованность конкретных изменений может привести к ошибочным кадровым решениям, сопротивлению как со стороны руководителей, проводящих кадровую политику, так и линейного персонала

Стиль изменения кадровой политики	Содержание	Стиль реализации
2. Демократический / Коллективный	Изменения в кадровой политике происходят после серьезного анализа, аудита системы управления персоналом, с учетом мнения руководителей структурных подразделений, внешних консультантов, в результате которого достигается согласие по основным направлениям изменений в кадровой политике	Реализуется во всей организации сознательно с учетом особенностей структурных подразделений. Существенная роль в проведении принадлежит руководителям структурных подразделений и кадровой службы, которые являются союзниками и единомышленниками <i>Недостаток:</i> возможны отклонения от генеральной линии кадровой политики в структурных подразделениях, из-за излишней «самостоятельности» их руководителей. Роль кадровой службы второстепенна
3. Аналитический	Четко ставятся цели, процесс изменений в кадровой политике, заранее планируется переход от этапа к этапу на основе диагностики, анализа ситуации с человеческим ресурсом организации	Главную роль в организации процесса разработки нововведений в кадровой политике играет кадровая служба при инициативе, поддержке и контроле руководителя организации. Порой изменения происходят не так гладко, как предполагает теоретическая модель, потому что сказываются различные факторы: эмоции людей, изменения стратегий организации и внешняя среда
4. Практический	Руководство организации понимает существование проблем в кадровой политике, хотя они еще четко не определены. Их поиск происходит методом проб и ошибок, но приводит, в конце концов, к диагностике истинных «критических точек»	Участвуют практически все ведущие топ-руководители организации. Совместный поиск повышает уровень управленческой культуры, способствует сплочению команды и общему пониманию возможных изменений кадровой политики

Таблица 8

Формы противостояния работников изменениям

Наименование приема	Способ реализации
Поддержка	Активная поддержка идеи, но без практической реализации

Молчаливое «одобрение»	Планируемые изменения принимаются работниками молча. При этом они имеют свое мнение, порой расходящееся с мнением реформаторов
Имитация деятельности	Изображение бурной деятельности с нулевым результатом
«Не получается»	Делают работу по-своему либо не делают ее вообще, мотивируя отсутствие результата тем, что «не получается»
Дискредитация руководителя-реформатора	Разные способы, вплоть до объявления его идей бредовыми

Для сведения к минимуму сопротивления переменам в сфере кадровой политики, а следовательно, и в системе управления персоналом, руководству организации и кадровой службе, не в последнюю очередь, важно нацелиться на решение ряда задач.

Во-первых, формировать доверие персонала к предстоящим нововведениям в кадровой политике. Важно, чтобы инициатор или реализатор изменений (руководитель) был авторитетным, компетентным, пользовался позитивным имиджем, умел убеждать и «красиво» преподносить информацию об изменениях в кадровой политике.

Во-вторых, преодолеть страх персонала перед изменениями. Страх преодолевается созданием позитивного образа предстоящих изменений кадровой политики, показом выигрышных сторон преобразований, разъяснением и демонстрацией позитивного влияния изменений на карьеру конкретного работника.

В-третьих, создать группу, команду единомышленников, твердо убежденных в необходимости корректировки кадровой политики.

В-четвертых, вовлекать персонал в реализацию новой кадровой политики, способствуя его переобучению, повышению квалификации, стимулируя руководителей и рядовой персонал, который поддерживает изменения.

В-пятых, максимально учитывать сложившиеся формальные и неформальные связи персонала, ломать их, если это неизбежно, но постепенно.

В-шестых, особое внимание уделить индивидуальной работе с руководителями, не осмыслившими суть изменений.

Надо понимать, что причинами оппозиционных настроений некоторых линейных и функциональных руководителей могут быть не только обычная лень, косность, желание сохранить неизменным свой статус, страх перед изменениями и их неприятие, внутриорганизационные интриги, сопротивление и эмоции собственного коллектива, но и другие факторы. Часть из них понимают, что управление людьми – весьма тонкая сфера. Сознвая ответственность за результаты работы своего подразделения, они могут выражать несогласие в связи с непродуманностью изменений кадровой политики в некоторых ее направлениях, недостаточной их аргументацией, темпом и путями ее реализации, целями и ценностями людей, ее проводящих.

Для преодоления сопротивления нововведениям в кадровой политике на уровне ключевых групп необходимо:

- позволить руководителю свободно выразить свои интересы и интересы персонала подразделения;
- дать возможность внести свои предложения и поправки к проекту изменений кадровой политики;
- не спешить зачислять таких руководителей в состав оппозиции или консерваторов, не склонных к изменениям;
- провести мониторинг результатов происшедших изменений в кадровой политике и проанализировать мнения каждого руководителя на различных этапах разработки и реализации этой новой кадровой политики. Тогда и выяснится, кто действительно был прав, а кто нет.

Инициатива изменения кадровой политики организации может исходить не только от высшего менеджмента, но и от кадровой службы. И это вполне закономерно, потому что в ней сосредотачивается вся первичная информация о личном составе организации. Если кадровая служба участвует в планировании и реализации стратегии управления персоналом, то она должна активно анализировать весь поток разнообразных кадровых фактов. А далее следуют выводы, рекомендации, предложения руководству по различным направлениям работы с персоналом, в том числе и по изменению кадровой политики.

Вот что говорит об этом начальник кадровой службы, Афанасий Павлович.

Случай из практики 4

Работаю руководителем кадровой службы уже три года. До этого два года был менеджером по персоналу этой же фирмы. Для меня подготовка различных предложений руководителю по улучшению работы с кадрами стала тем самым звеном, при помощи которого мне удалось, как я так считаю, в значительной мере обратить сначала на себя внимание руководства фирмы, а потом сделать значительный шаг вперед в своей деловой карьере.

Так уж получилось, что, проработав менеджером месяцев десять, я убедился, что ряд поставленных передо мной задач по работе с персоналом практически не решается в силу различных причин. В частности, из-за явных провалов и системных ошибок в управлении персоналом, которые были допущены, прежде всего, руководителями структурных подразделений и пропущены директором фирмы. Очевидно, что были допущены и серьезные промахи в кадровой политике. Передо мной встал ряд вопросов, на которые я попытался сам себе ответить.

Когда следует написать предложения руководителю по корректировке кадровой политики?

Тогда, когда не удастся добиться решения проблемы при помощи тех полномочий, которые даны мне должностной инструкцией, необходимо вмешательство руководителя организации или, по крайней мере, координация совместных действий руководителей структурных подразделений в решении жизненно важных для организации задач. Писать предложения следует тогда, когда необходимо разъяснить кадровые процессы, которые они не видят, не хотят видеть, не в состоянии их проанализировать, либо их разъяснить, чтобы последовали конкретные действия

Почему мне не высказать предложения устно?

Можно высказать предложения и устно. Но сработает принцип «поговорили и забыли». Когда письменный документ перед глазами руководителя, то, хочет он того или нет, но изучить его и отреагировать на него он должен.

Нужны ли ваши предложения руководителю?

Нужны. По нескольким причинам. Во-первых, он может получить глубоко продуманную и последовательно проанализированную информацию по проблеме управления персоналом организации. Во-вторых, у него будет формироваться мнение об уровне работы кадровой службы и ее сотрудников. В-третьих, письменно представленные мысли все же лучше откладываются в памяти.

Анализ проблемы научит меня доказательному и серьезному обоснованию конкретных мер по совершенствованию кадровой политики и будет способствовать повышению квалификации и, по сути, моему самообразованию. Не следует скрывать, что хочется сделать карьеру и оказывать влияние на все стороны жизни фирмы. А хорошие предложения могут быть в последующем и хорошо оценены в карьерном плане.

Кто является адресатом моих предложений?

Конечно, руководитель организации. Допускаю, что адресовать предложения можно и совету директоров, учредителю.

Что будет включать моя докладная с предложениями?

Она должна содержать анализ проблемы, фразы по возможности должны быть краткими, включать конкретные предложения.

С чего начинать работу над предложениями?

Прежде всего, я определял для себя цель, которую хотелось бы достичь при помощи предложений. Цель предложений – это то главное, что необходимо достичь при помощи реализации предложений. Возьмем, к примеру, проблему текучести кадров в фирме. Так вот целью этих предложений должен быть пересмотр нынешней кадровой политики. Правильно определенная цель позволяет четко сформулировать задачи, которые надо решить для ее достижения, а следовательно, и сделать соответствующие предложения, расположив их в строгой последовательности с учетом их веса и важности.

Что еще следует учитывать перед началом работы над докладной с предложениями по совершенствованию кадровой политики?

Следует ясно представлять, что за человек будет читать мои предложения, насколько он ориентируется в специальных кадровых терминах. Важно продумать и форму представления предложений. Другими словами, что необходимо сказать, а о чем промолчать.

Какие методы следует использовать при работе над предложениями?

Для подготовки предложений необходимо использовать методы сравнения кадровых документов, справок, анализа статистической и другой информации, в том числе устной, полученной из бесед и консультаций с различными руководителями и специалистами, и письменной – из отчетов других подразделений.

Что следует учитывать при подборе фактов для иллюстрации кадровых проблем и обоснования предложений?

Факты, цифры, аргументы следует отбирать тщательно. Важно, чтобы они были убедительными, характерными, а не одиночными и случайными.

Можно привести пример оформления докладной записки для внесения изменений в кадровую политику организации. Текст докладной записки должен состоять из двух частей. В первой излагается нынешнее положение дел в кадровой сфере, проблемы, факты, которые являются причиной составления записки, а во второй приводятся выводы и конкретные предложения.

Кадровая служба
ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

22.10.2011 № 4

Директору ООО
«Лакрима»

Романковичу А. С.

г. Минск

О внесении изменений в кадровую политику

«В 2009 году текучесть кадров по фирме составляла 18 процентов, в 2010 году – 28 процентов, в 2011 году уже 32 процента, в том числе по структурам...».

Далее следует описание позитивных и отрицательных аспектов ситуации. «Отрицательный результат увеличения текучести кадров из фирмы состоит в следующем. Во-первых, из-за невозможности в короткие сроки найти высококвалифицированных специалистов, фирма потеряла, по расчетам кадровой службы и экономического отдела, около _____ р. Во-вторых, массовый уход работников из отдела маркетинга в феврале 2010 года привел к ухудшению морально-психологического климата организации в целом. С марта по июнь прибыль фирмы по сравнению с аналогичным периодом 2010 года снизилась на 25 процентов (данные экономического отдела) без видимых изменений на нашем сегменте рынка. Это в определенной степени и результат продолжающегося адаптационного периода вновь принятых работников. В этот период резко возросла нагрузка на работников кадровой службы в связи с необходимостью ускоренного поиска новых работников. Как результат, продолжительность рабочей недели работников кадровой службы составила в среднем 60 часов в неделю».

Далее формулируется проблема в кадровой сфере. Проблема – это причинная, сложная задача, которую следует решить, чтобы улучшить, усовершенствовать работу с кадрами. В случае необходимости можно привести конкретные примеры отрицательных факторов. Например: «Основной проблемой текучести кадров в фирме является неумелое руководство начальниками следующих структурных подразделений...».

Потом формулируются предложения по разрешению проблемы. Построение этого блока различно. Многое зависит от того, как я решаю подавать необходимый материал, чтобы руководитель встал на мою сторону, прочувствовал ее, убедился в моей правоте. Я могу не только критиковать, но и показывать положительные моменты нынешнего состояния вещей. Ведь вряд ли все можно оценивать только отрицательно. Главное доказывать, что изменения назрели. Можно оставить все как есть. Но лучше все же предпринимать какие-то действия, чтобы нас не обогнали другие организации, которые лучше работают с персоналом. Можно все дать, например, в форме полемики, сравнения плюсов и минусов статус-кво и т. д. Здесь возможны различные варианты выхода на предложения. Это значит, что можно указывать недостатки, провалы в работе или их цели

ряд и потом делается предложение или блок предложений. Другой вариант применяется, когда ранее в документе были приведены факты недостатков. Блок предложений в таком случае дается полностью, потому что необходимость в каком-то обосновании отпадает.

«Во-первых, необходимо принять ряд мер по предупреждению необоснованной текучести ценных высокопрофессиональных кадров. Для этого необходимо повысить ответственность руководителей подразделений за повышение качества адаптационного периода новых работников. Во-вторых, необходимо прекратить регулярно повторяющуюся практику несвоевременной выплаты заработной платы и начать периодический ее пересмотр в сторону увеличения с учетом трудового вклада каждого работника. В-третьих, необходимо продолжать процесс улучшения организации условий труда. В-четвертых, в рамках организации определить ключевые должности, уход работников с которых может негативным образом повлиять на успешность функционирования структурных подразделений. Важно, чтобы их руководители по-настоящему принимали участие в подготовке эффективного резерва. В-пятых, важно ввести в практику работы руководителей участие в регулярной объективной оценке работников во всех структурных подразделениях. Считаю целесообразным ежегодно проводить оценку персонала в первую очередь при помощи метода «360 градусов». Для его претворения в реальную управленческую практику нашей организации провести обучение как руководителей, так для всех участников оценочного процесса. При этом важно добиться позитивного отношения к оценочному процессу и обучению руководителей подразделений. Результаты оценки необходимо использовать для изменения уровня зарплаты и профессионально-должностного продвижения лучших работников...» и т. д.

Начальник кадровой службы Подпись А. П. Клещев

Вопросы для самоконтроля

1. Почему появляется необходимость изменения кадровой политики организации?
2. Какие опасности существуют при изменении кадровой политики?
3. Какие подходы возможны при изменении кадровой политики?
4. Почему в ходе реализации новаций в кадровой политике ощущается сопротивление персонала переменам?
5. Какие могут быть формы противостояния работников изменениям кадровой политики?
6. Какие следует предпринимать действия для сведения к минимуму сопротивления переменам в сфере кадровой политики?
7. Когда следует написать предложения руководителю по корректировке кадровой политики?
8. В чем преимущества письменных предложений по изменению кадровой политики перед устными?
9. Что еще следует учитывать при работе над докладной с предложениями по совершенствованию кадровой политики?
10. Какие методы следует использовать при работе над предложениями по совершенствованию кадровой политики?
11. Что следует учитывать при подборе фактов для иллюстрации кадровых проблем и обоснования предложений?

Тема 5. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗА РУБЕЖОМ

В индустриально развитых странах разработана и используется концепция гибкой кадровой политики, суть которой сводится к решению следующих задач: качественному изменению соотношения между спросом на рабочую силу и предложением с широким использованием нетрадиционных форм трудоустройства, с внедрением многовариантных систем управления человеческими ресурсами, процедурами найма, режима работы, территориальной и профессиональной мобильности персонала.

5.1. Задачи, составные части и свойства кадровой политики

Кадровая политика компаний высокоразвитых стран нацелена на решение следующих первоочередных задач:

изменение организационной структуры управления, более эффективное ее приспособление для решения новых задач;

прогноз и определение потребностей в тех или иных категориях работников в связи с целями и задачами производства;

подбор кадров, способных решать новые задачи;

анализ деловых качеств кадров;

модификация системы вознаграждения и стимулирования кадров;

разработка дополнительных критериев оценки работы персонала в целях его дополнительного стимулирования;

разработка и осуществление программ развития персонала с учетом специфики производственных задач;

разработка дополнительных планов продвижения по службе;

жесткий контроль над процессом отбора кадров, за изменениями их количественных и качественных параметров;

разработка специальных программ для выявления наиболее перспективных кандидатов на управленческие должности из имеющегося персонала, их подготовка и продвижение по служебной лестнице.

Составными частями кадровой политики компаний являются:

– планирование потребности в кадрах (организационный анализ, анализ существующих должностей, потребность в новых должностях и качественное кадровое планирование, оценка должностей);

– обучение и повышение квалификации (повышение общеобразовательного и профессионального уровня, обучение в процессе работы на местах, ротация по должностям, заграничные командировки, стажировка и самообразование);

– система регулирования (целенаправленное руководство, оценка выполненной работы, оценка возможностей (способностей) работников, планирование преемственности, планирование служебного роста);

– оплата труда (общая совокупность всех видов оплаты, оплата по объему и успешности выполненной работы, оплата в зависимости от занимаемой должности, социального обеспечения и др.).

Кадровая политика компании объединяет различные формы кадровой работы, которая должна увеличивать возможность реагировать на меняющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем.

Основными свойствами кадровой политики компаний являются:

связь со стратегией;

ориентация на долгосрочное планирование;

значимость роли кадров;

круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

5.2. Особенности кадровой политики органов госуправления

Полноценный анализ кадровой политики высокоразвитых стран был бы невозможен без ее исследования в органах местного управления стран Западной Европы, где имеются следующие особенности:

руководители выдвигаются из числа тех, кто после окончания университета начал свою карьеру в местных органах управления;

для занятия некоторых должностей достаточно университетского диплома, но после назначения на должность чиновник должен пройти профессиональную подготовку;

в местные органы управления большинство служащих низового звена попадает непосредственно после окончания средней школы, но уже с самого начала работы они проходят подготовку, ориентированную на практическую деятельность (делопроизводство, бухгалтерия и т. д.).

В западноевропейских странах 10 % кадров органов местного управления ежегодно проходят подготовку. В тех странах, где органы местного управления слабы или находятся в процессе реорганизации, ответственность за ее организацию несет центральное правительство. Например, во Франции центральное правительство оставляет за собой право инспекции подготовки кадров, прежде всего в вопросах финансирования. В Бельгии на общенациональном уровне задача организации подготовки госслужащих не ставится. Местные власти самостоятельны в вопросах кадровой политики и обучения кадров. Преимущество такого варианта – невмешательство центра. Недостаток же в том, что система требований к подготовке кадров и ее качество различны в силу неодинакового финансового потенциала отдельных местных органов управления.

Как показывает опыт, наиболее удачный вариант решения практикуется в скандинавских странах, Швейцарии и Великобритании, где подготовка кадров организуется либо непосредственно национальными союзами местных органов управления, либо они интенсивно подключены к системе этой подготовки. Данный вариант служит гарантией самостоятельности местных органов и в то же время позволяет тем из них, которые находятся в трудном материальном положении, воспользоваться помощью общенационального союза. При этом управление процессом подготовки кадров остается в руках местных органов управления.

Специалисты государственной службы сформулировали рекомендации по поводу учебных дисциплин и видов деятельности, способствующих развитию пяти важнейших, по мнению голландских экспертов, качеств госслужащих:

1. Умение анализировать.

2. Политическая и социальная эрудиция.

3. Творчество (восприимчивость к новым методам управления).

4. Коммуникабельность (контактность, внимание к окружающим, способность ориентироваться).

5. Корректность, порядочность.

Постоянная комиссия ЕС, занимающаяся региональными и местными административными органами, приняла Декларацию основных принципов кадровой политики региональных и местных органов управления, которая включает ряд разделов. К примеру, основные положения данной Декларации заключаются в следующем:

«Основные положения

1. Эти принципы, в первую очередь, относятся к руководителям и чиновникам, специалистам и другим служащим региональных и местных органов управления, занимающим ключевые позиции, а также являются ориентиром для всех государственных служащих.

2. Центральное, региональное и местное регулирование кадровых вопросов в региональных и местных органах управления должно происходить в тесном контакте и при обмене мнениями с профессиональной организацией, представляющей интересы работников.

Обязанности госслужащих

3. При исполнении своих обязанностей государственные служащие должны руководствоваться интересами данного регионального или местного органа управления.

4. Служащий должен воздерживаться от действий или поведения, которые не совместимы с его должностью.

5. Служащий не должен раскрывать связанные с его работой конфиденциальные данные, если этого не требуют его обязанности или без разрешения соответствующего органа.

6. Служащий несет ответственность за выполнение возложенных на него задач, за исключением распоряжений, явно противоречащих закону. Ответственность не снимается, если задача делегируется им своему подчиненному.

7. Служащий не может заниматься деятельностью, не совместимой с его должностью. Орган-работодатель не может запретить служащему параллельно работать где-либо еще, если это не противоречит его должности.

8. Служащий, в компетенцию которого попадает дело, в котором он лично заинтересован, должен проинформировать об этом соответствующий орган.

9. Служащий обязан согласиться с такими изменениями в характере его должности, которые мотивированы необходимостью повышения эффективности управления. Подобные изменения должны осуществляться в соответствии с принципами центрального, регионального или местного регулирования и, где это возможно, – путем заключения соглашений с организациями представительства интересов <...>».

Далее разделы Декларации имеют следующие названия:

Ответственность работодателей в региональных и местных органах управления.

Заработная плата.

Уход со службы и увольнение с должности.

Дисциплинарные наказания.

Срок занятости.

Право на забастовку.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации.

Таким образом, подготовка названного документа свидетельствует о заинтересованности ЕС разрешать проблемы региональных и местных органов управления при помощи четко структурированной кадровой политики.

5.3. Кадровое планирование

Одним из наиболее важных составляющих элементов кадровой политики является кадровое планирование. Основной задачей и целью кадрового планирования компании является обеспечение в повседневной работе учета интересов всех категорий работающих. Современное комплектование кадрами всех ключевых подразделений компаний становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики. Кадровое планирование осуществляется разработкой организационных планов и программ на ближайшую перспективу, которые должны обеспечить реализацию производственных задач в зарубежной организации. Кадровое планирование – это функция специальной службы в компании. Обычно создаются отделы по планированию, которые занимаются сбором статистических данных, обработкой и анализом кадровой ситуации, разрабатывают проекты кадрового плана и участвуют в принятии решения о его утверждении.

В целом, отделы кадрового планирования имеют целью спрогнозировать перемещение, продвижение, текучесть кадров, а также появление новых вакантных мест в компании.

Важным условием в осуществлении кадрового планирования является эффективно работающий отдел кадров, осуществляющий это планирование. Кадровое планирование эффективно воздействует на техническое развитие компаний, и наоборот, технологические факторы оказывают существенное влияние на содержание кадрового планирования.

Важным элементом в планировании является четкая дифференциация должностных обязанностей работников организации, что предполагает:

- четкое обозначение должности;
- место этой должности в структуре управления организацией;
- соотношение подчиненности;
- главная цель использования должностных обязанностей;
- ближайший заместитель и его полномочия;
- способы замещения этой должности и других управленческих должностей;
- планирование мероприятий по развитию работника, занимающего настоящую должность.

Такого рода планирование человеческих ресурсов основывается на исключительно экономическом подходе к работнику, суть которого заключается в следующем: затраты, вложенные в работника за счет организации, начиная от расходов по его найму, подготовке, переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда, должны окупиться в долгосрочной перспективе и приносить прибыль.

Ответственность за принятие окончательных решений в области кадрового планирования возлагается на руководство компаний, так как оно имеет целью интегрирование кадрового планирования в совокупность производственных решений. Как правило, руководители предприятия принимают решение по наиболее важным целям и определя-

ют, какие мероприятия должны быть проведены. Планирование в кадровой работе является составной частью управления компанией в целом, предполагает также отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала.

5.4. Подбор, отбор и расстановка кадров

Подбор, отбор и расстановка кадров являются основными направлениями в сфере кадровой политики. От эффективности осуществления этого процесса зависит результативность деятельности любой компании, этому управленческому действию придается серьезное значение.

Одно из центральных мест в деятельности работы кадровых служб отводится подбору руководителей низового и среднего звеньев частных компаний.

Формированию высококвалифицированного корпуса руководящих кадров на фирмах и в корпорациях ФРГ придается исключительно большое значение. Большинство руководителей вырастает непосредственно на фирмах, последовательно осваивая все уровни управления. Основное правило подбора руководящих кадров – выбирать из своих рядов, что является эффективным условием разрешения многих экономических и социальных проблем. Авторитетные компании проводят отбор кандидатов на основе точного предварительного анализа требований, предъявляемых к исполнению определенной работы. Кандидатам на должность представляется подробное описание предлагаемой работы с тем, чтобы он смог сделать осознанно свой выбор.

При отборе кандидатов на руководящую должность приглашаются все претенденты из числа работников фирмы и для проведения семинара-экзамена. Присутствующие специалисты-консультанты фирмы оценивают кандидатов при решении поставленной задачи или при обсуждении предложенного им вопроса. Потенциальные кандидаты проходят также тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и свой порядок найма работников. В связи с установленными требованиями проводится оценка кандидатов их профессиональной пригодности, а также личностных качеств.

Важность задачи отбора кандидатов на должность породила потребность в их оценке. Разработаны специальные стандартные программы отбора, позволяющие выполнить факторную оценку кандидата.

Проводятся также оценки профессионально-квалификационного состава рабочих и специалистов, рассматривается степень их соответствия организационно-производственной структуре. Применяется система стимулирования работников, связанная с многочисленными аспектами в их деятельности и с профессионально-квалификационным ростом.

5.5. Деловая оценка

Система оценки деловых качеств сотрудников является важным составляющим элементом в кадровой политике. Практикуется система получения деловых характеристик на инженерно-технических работников и на рабочих. Характеристики составляются непосредственными руководителями и утверждаются вышестоящим руководством. Пере-

аттестация работников проводится раз в 1–1,5 года. Следует отметить две тенденции в совершенствовании системы оценки кадров. Это переход к регулярным обследованиям с учетом перспектив работников и составление объективных, многофакторных оценок, включающих уровень знаний и квалификации, компетентность, умение принимать нестандартные решения и осваивать новые сферы деятельности.

Важная роль в области кадровой политики отводится методам оценки работников всех уровней, например, применяемые методы оценки работников на предприятиях Франции различны по сложности. С одобрения дирекции на предприятиях среднего размера руководители подразделений ежегодно проводят периодические собеседования с подчиненными с целью выявления потенциальных способностей работника. На других предприятиях используют методы самооценки.

Важные функции при отборе кандидатов на руководящие должности в нижнем и среднем управленческом звене выполняют и центры оценки, основная задача которых – выявлять работников, способных к управлению, объективно оценивая их способности.

По итогам оценки составляется подробный отчет о выявленных качествах кандидата на должность, характеризуются его сильные и слабые стороны, эти данные хранятся в личном деле. Рекомендации для участия в такой программе обычно дают начальники, непосредственно знающие претендента, но ряд крупных компаний допускает всех желающих пройти такого рода проверку.

Обычно в зарубежных компаниях применяются следующие системы и методы оценок:

- годовая аттестация персонала;
- оценка по результатам работы;
- оценка по достижению поставленных целей.

В числе инструментария оценки фигурируют: психологические тесты, графология, сценарий жизни, специально разработанные вопросники.

Оценка работы каждого сотрудника, как правило, проводится один раз в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работниками и начальником и подписываются обеими сторонами. Они обсуждают перечень недостатков в работе и находят пути их ликвидации, а в случае необходимости предупреждают работника об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Метод оценки является важным направлением в кадровой политике зарубежных компаний и инструментом совершенствования управления персоналом.

5.6. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров

Составной частью разработки кадровой политики в компаниях высокоразвитых стран является также профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров. Основными целями обучения (переобучения) являются:

1. Поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и перспектив его развития.
2. Сохранение и рациональное использование профессионального потенциала компании.

3. Повышение конкурентоспособности продукции и услуг компании на основе расширения знаний и опыта применения персоналом современных технологий, эффективных методов организации труда, управления и производства.

4. Поддержание высокого профессионального уровня персонала в соответствии с технологическими достижениями.

5. Создание условий для профессионального роста, самореализации работников в условиях рыночной экономики на основе повышения мотивации к труду, использования новейших средств и технологий обучения.

6. Повышение уровня профессионализма и компетенции персонала на предприятиях, эффективного его использования в соответствии с запросами производства и перспективами его развития.

7. Совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

8. Подготовка работника к ротационному перемещению, возможному замещению его коллег.

Например, в Японии подготовка и обучение кадров рабочим профессиям на производстве осуществляется на основе системы ОВР (обучение внутреннего резерва). Считается, что перспективная подготовка кадров внутри предприятия – необходимое условие его жизнеспособности и развития. На многих предприятиях целью обучения персонала является подготовка многопрофильного рабочего-универсала. Важнейшими средствами достижения этой цели являются профессиональная ротация и перевод с одной работы на другую внутри предприятия.

Обучение внутри предприятия заключается в подготовке интеллектуальных многопрофильных рабочих на основе установленных государством стандартов. При организации обучения внутри предприятия ставятся две главные цели:

помощь в подготовке квалифицированных рабочих путем обучения их внутри предприятия;

повышение квалификации и социального статуса квалифицированных рабочих.

Следует отметить, что основной упор в области профессиональной подготовки кадров направлен на приобретение конкретной профессии или квалификации; обучение профессиям или специальностям ориентировано на подготовку многопрофильного рабочего, чтобы полученная квалификация могла быть использована для выполнения операций на различных участках производства; профессиональное обучение носит опережающий характер, учитывающий перспективы развития предприятия, обеспечивает профессиональную мобильность, готовность к выполнению новых функций.

Интересен опыт организации внутрифирменной кадровой политики в американской корпорации ИБМ.

Одной из составляющих силы корпорации является 400 тыс. ее служащих. Их состав формируется в результате тщательного отбора претендентов при найме на работу, основанном на оценке интеллекта – это гарантия и того, что они окажутся лучшими специалистами в своем деле. Принятые на работу сотрудники проходят тщательное профессиональное обучение на предприятии, что позволяет развивать их профессиональный кругозор. В ИБМ существует система делегирования полномочий, которая позволяет каждому полностью реализовывать свой опыт и знания во благо корпорации.

Каждый сотрудник внутри корпорации, так или иначе, меняет должность каждые два года. Несомненно, что главным выигрышем от такой политики служит повышение опытности и профессиональных знаний работающего персонала, расширение его кругозора и уменьшение вероятности потери ими чувства новизны в результате долгого пребывания на одном месте. Благодаря таким перемещениям кандидаты на ключевые посты в руководстве проходят через такие должности, на которых можно измерить качество работы непосредственным образом. Для того чтобы занять высокую должность, претендент должен приобрести опыт работы в качестве простого исполнителя, где легче оценить качество его работы по прямым результатам.

Большое значение в практике корпорации придается отбору кандидатов на руководящие должности на всех уровнях руководства. Проводится индивидуальная проверка и оценка каждого претендента при замещении должностей высших руководителей.

Руководство компании осуществляет контролем процесса подбора руководителей высшего и частично среднего звена. С этой целью созданы комитеты, в которые включаются члены совета директоров, обладающие большим опытом и авторитетом. Если возникает необходимость в поиске кандидата вне корпорации (примерно 1/3 американских фирм прибегает к этому), то руководство часто обращается к помощи консультативных фирм, которые отыскивают кандидатов на вакантные должности и выступают гарантами их соответствия выдвигаемым требованиям.

В другой американской транснациональной компании «ЗМ» при подборе кадров проводятся так называемые «студенческие программы» на основе аналитических, социально-политических и структурных материалов. С целью поиска талантливой молодежи к работе в фирме привлекаются студенты для выбора будущей профессии и оценки своих деловых и личностных качеств. Сотрудники компании регулярно участвуют в учебном процессе институтов и университетов. На этой основе базируется теория «организационного развития», представляющая собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления кадрами, которая находит свое отражение в заявлении о миссии управления «человеческими ресурсами» и где сформулированы следующие задачи:

- всесторонняя поддержка корпоративного бизнеса;
- прогнозирование развития «человеческих ресурсов»;
- создание условий для высокопроизводительной работы;
- поддержка творчества и новаторства;
- оперативное реагирование на изменение внешних условий жизнедеятельности и выявление конкурентных преимуществ компании.

Американские компании на образовательные программы и технические средства ассигнуют значительные расходы, и это является многолетней практикой в экономической стратегии. К примеру, в частных компаниях США расходы на эти цели ежегодно превышают 100 млрд долларов. 76 % американских корпораций с численностью занятых более 500 человек имеют программы в области подготовки и переподготовки рабочих кадров. При этом все большее число компаний организует переподготовку и подготовку рабочих кадров не только для собственных нужд, но и для компаний-поставщиков. В частности, корпорация «Ксерокс» готовит рабочие кадры для 100 из 300 своих поставщиков. На эти цели компания затрачивает 1,5 млрд долларов ежегодно.

Подготовка и переподготовка кадров в компаниях происходит, как правило, в специально созданных учебных центрах на рабочих местах в форме программы производственного ученичества. Сроки обучения различные – от нескольких дней до нескольких месяцев – в зависимости от конкретных целей того или иного курса.

В профессиональной подготовке рабочих и специалистов на фирмах все более явным становится отход от узкопрофессиональной модели. Приоритет отдается не подготовке «частичных» работников, а получению более системного общего образования, позволяющего быстрее освоить сложную современную технику.

Анализ практики в области профессиональной подготовки и переподготовки по рабочим профессиям различных американских компаний позволяет выделить принципы, которыми они обычно руководствуются:

- обучение ориентировано на использование полученных знаний и навыков в процессе работы, то есть на приобретение конкретной профессии или квалификации;

- обучение носит мультипрофессиональный характер, чтобы полученная квалификация могла быть использована для выполнения не только одной операции;

- обучение профессиям и специальностям при обретении той или иной квалификации способствует реализации стратегических целей;

- подготовка кадров рассматривается как двойные инвестиции в человека и в производство;

- подготовка и повышение квалификации кадров.

Во Франции система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на предприятии строится следующим образом:

- четко устанавливаются цели и задачи обучения, которые увязываются с общей стратегией фирмы;

- организуется обучение руководителей подразделений;

- обучение носит практический характер;

- обучение проводится оперативно, его результаты периодически оцениваются;

- устанавливается баланс между продолжительностью обучения и степенью охвата учебной производственного персонала различных категорий.

Совершенствование профессиональной подготовки кадров во многих фирмах ФРГ рассматривается как непрерывный процесс. Происходящие повсеместно изменения в области экономики и в других областях постоянно побуждают работников стремиться соответствовать новым требованиям.

Администрация фирмы «Адреас Штиль», к примеру, разработала систему развития персонала. Под ней понимается комплекс мер, включающий профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также содействие их продвижению по службе. Все это производится под девизом «обучение в процессе труда». Занятия организуются непосредственно на производстве, а работников используют в строгом соответствии с квалификацией. Производственное обучение выпускников школ идет по 13 профилям технических и коммерческих специальностей.

На комбинате «Рейнбраун» все кадровые вопросы решаются соответствующим кадровым управлением производственной структуры и координируется главным кадровым управлением.

Подготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов производства осуществляется дифференцированно, с учетом пяти уровней управления. Большое внимание уделяется знаниям управления, специфики горного производства и человеческих отношений применительно к особенностям фирмы.

При формировании корпуса будущих руководителей ставка делается на выпускников вузов. Учитывая, что обычно молодым специалистам не хватает знаний в области экономики и управления, организаторских навыков, а также знаний внутрифирменного производства, на комбинате постоянно разрабатываются программы обучения будущих руководителей. Все молодые специалисты, пришедшие на производство, первые два дня знакомятся с фирмой. В последующем их занятия осуществляются по дифференцированным программам. По годичной программе обучаются все молодые специалисты инженерно-технического профиля, а по двухгодичной – специалисты для коммерческих служб фирмы. В первый год работы молодые специалисты посещают семинары для тщательного знакомства с отдельными сторонами деятельности фирмы, ее производственными и коммерческими подразделениями. За два года молодые специалисты успевают ознакомиться со всеми подразделениями фирмы.

Наряду с обучением на общих семинарах каждый молодой специалист имеет и индивидуальную программу. Содержание работы всех семинаров и мероприятий тесно связано с требованиями производства. Учебные мероприятия ориентированы на оказание помощи в решении только производственных задач. Центральное место в учебных мероприятиях отводится закреплению или расширению профессиональных знаний, умений, способностей, а также мотивации работников фирмы.

5.7. Кадровая служба – координирующий и организующий орган разработки кадровой политики организации

Кадровая служба компаний – центральный, координирующий и организующий орган процесса разработки кадровой политики. От эффективной работы кадровой службы во многом зависит успех деятельности любой компании.

Кадровые службы выполняют следующие функции:

- анализ и прогнозирование изменений в организационной структуре;
- разработка моделей отбора, найма и распределения трудовых ресурсов;
- сбор, обработка и оценка информации о рабочей силе;
- периодическая оценка текущей занятости;
- разработка динамики требований к различным группам руководителей и специалистов в зависимости от изменения задач, решаемых организацией;
- обучение и развитие человеческих ресурсов;
- контроль над качеством исполнения работы и обязанностей;
- разработка планов продвижения по службе персонала в увязке с кадровыми потребностями организации;
- контроль над продвижением по службе;
- разработка критериев измерения эффективности использования рабочей силы и требований к ней;
- совершенствование процесса использования рабочей силы, системы ее распределения на рабочих местах;

изучение возможных технических и социальных факторов, отрицательно влияющих на эффективность выполнения работы;

разработка методов экономической оценки персонала и его вклада в процесс увеличения размеров прибыли;

анализ межличностных и деловых отношений персонала;

активная работа на национальном и международном рынке труда.

В японских компаниях отдел кадров функционирует как центральное подразделение и занимается вопросами найма, обучения персонала, продвижения его, а также проведением дисциплинарных мер и увольнений.

Отдел кадров решает вопросы, связанные с оплатой и условиями труда, социальными выплатами и трудовыми отношениями, отвечает за сбор данных о деятельности работников, уровне зарплаты, условиях труда и т. д. Находясь в постоянном контакте с другими отделами и зная их ежегодные потребности, отдел кадров составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на год, также прогнозирует предполагаемые расходы на оплату труда. Наконец, выдвигаемые собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требуют набор рабочей силы, обучение и социальные расходы.

В американской транснациональной компании «ЗМ» опыт работы кадровой службы получил известность в регионе. Основа работы с кадрами в этой компании – это корпоративная стратегия управления «человеческими ресурсами», которая разрабатывается на основе аналитических материалов, исходя из экономических, социально-политических и структурных изменений на рынке труда.

Во Франции концепция кадровой службы претерпела изменения под воздействием технических факторов производства, усиливающейся конкуренции, экономической ситуации и личностного фактора, и роль кадровой службы заключается в разработке политики занятости: подбора (отбора) кадров, переподготовка кадров, их продвижение, оценка работы, стимулирование работников к овладению другими специальностями.

Следует отметить, что успех компаний высокоразвитых стран во многом зависит от эффективно действующей работы кадровых служб, которые координируют деятельность всех подразделений и решают широкий спектр вопросов по управлению человеческими ресурсами.

В целом, зарубежный опыт свидетельствует, что службы кадров укомплектованы специалистами, способными решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия. Руководители кадровых служб наделены широкими полномочиями.

Таким образом, в индустриально развитых странах в системе кадровой политики успешно решаются задачи:

планирования карьерного роста работников;

подготовки кадров на производстве.

В рамках реализации кадровой политики рождаются и новые формы занятости, трудовых отношений, трудовой этики, помогающие разрешению социальных проблем в организациях, снижению напряженности, неизбежно возникающих в сфере труда и в ходе структурных перестроек в экономике. Новые подходы в работе с персоналом заключаются в более широком использовании методов организации и планирования, применении индивидуальных форм работы. Неотъемлемым условием успешной дея-

тельности любой корпорации является увеличение средств, выделяемых на работу с персоналом.

5.8. Российский опыт разработки кадровой политики

Опыт разработки кадровой политики имеется и в России.

В ООО «Усольехимпром» («Химпром») после прихода к управлению «Группы НИТОЛ», крупного холдинга, коренным образом изменилась стратегия предприятия. Для обеспечения предприятия «Химпром» кадровыми ресурсами важной частью новой стратегии было признано создание программного документа «Концепция кадровой политики». Концепция опирается на миссию предприятия – «стать лидером большой химии в составе “группы НИТОЛ”». Одной из основных целей кадровой политики провозглашено «удовлетворение интересов и потребностей каждого работника, его саморазвитие, повышение материального благосостояния и качества жизни». При разработке каждого из элементов Концепции служба персонала исходила из конкретных потребностей участников процессов, связанных с управлением человеческими ресурсами на предприятии. Одним из основных принципов Концепции стал принцип «равной ответственности за претворение в жизнь кадровой политики как каждого топ-менеджера предприятия и руководителей всех его структурных подразделений, так и службы по управлению персоналом». Это значит, что наряду с работниками HR-отдела основными фигурами в работе с персоналом становились менеджеры высшего и среднего звена, а также линейные менеджеры: мастер, начальник отделения, начальник цеха, главный специалист. В процессе обсуждения проекта документа была установлена надежная обратная связь между разработчиками и его будущими пользователями с помощью опросов, анкетирования, тренингов для различных категорий руководителей. Применялись и такие способы выяснения мнения коллектива, как почтовые ящики для обращений персонала, форумы на интранет-сайте, письма и дискуссии на страницах корпоративной газеты. В результате был составлен рабочий документ, представляющий руководство по осуществлению кадровой работы для менеджмента предприятия.

Исходя из стратегии развития предприятия и комплексного анализа экономико-географического положения города, учета демографической ситуации, состояния трудовых ресурсов, в Концепции был определен тип формируемой кадровой политики (закрытый) и определены соответствующие подходы к базовым процессам работы с персоналом: планированию, подбору, развитию, мотивации, оценке работников, формированию корпоративной культуры.

В дальнейшем принципы кадровой политики были конкретизированы и отражены в таких локальных нормативных документах, как стандарты предприятия по подбору и приему персонала, его аттестации, по работе с кадровым резервом, адаптации сотрудников, их обучению и развитию, а также в положениях об оплате труда, премировании, экономическом соревновании и комплексных программах по работе с учебными заведениями, укреплению трудовой дисциплины и т. д.

При формировании основ кадровой политики отечественным организациям следует учитывать лучший зарубежный опыт, в первую очередь, по подбору, отбору, профессионально-должностному продвижению, оценке, мотивации и внутрифирменному обучению кадров.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть концепции гибкой кадровой политики, применяемой в индустриально развитых странах?
2. На решение каких первоочередных задач нацелена кадровая политика компаний высокоразвитых стран?
3. Какие составные части кадровой политики компаний индустриально развитых стран?
4. Какие основные свойства кадровой политики компаний индустриально развитых стран?
5. Какие важнейшие составляющие элементы кадровой политики компаний индустриально развитых стран?
6. Какая структура является центральным, координирующим и организующим органом процесса разработки кадровой политики и почему?
7. В чем суть опыта разработки кадровой политики российской компании «Химпром»?

ЛИТЕРАТУРА

1. О государственной службе в Республике Беларусь : Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З : с изм. и доп. по состоянию на 2 июня 2009 г. № 203-З // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2003. № 70. 2/953; 2009. № 136. 2/1572.
2. *Агашкова, А. А.* Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации / А. А. Агашкова, Е. П. Пархимчик. – Минск : Регистр, 2008.
3. *Армстронг, М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002.
4. *Беленко, В. П.* Методы и процедуры оценки кандидатов / В. П. Беленко // Управление развитием персонала. – 2007. – № 3.
5. *Березина, Н. С.* Методические рекомендации по анализу реализации государственной кадровой политики республиканскими и местными государственными органами / Н. С. Березина, Е. И. Широкая. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004.
6. *Боровикова, Н.* Нововведения организации: предупрежден – значит защищен / Н. Боровикова, А. Паринова // Персонал-Микс. – 2004. – № 2.
7. *Герчикова, И. Н.* Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1994.
8. *Шрубенко, А. Г.* Государственная кадровая политика: теория и практика : учеб. пособие / А. Г. Шрубенко, Н. С. Березина, Г. Е. Ясников. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2003.
9. *Грачев, М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – М. : Дело, 1993.
10. *Дьякова, Д.* Неизмеримый вклад, или Как оценить работу службы персонала / Д. Дьякова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 6.
11. *Журавлев, П. В.* Мировой опыт в управлении персоналом / П. В. Журавлев, М. Н. Купалов, С. А. Сухарев. – М. : РЭА им. Г. В. Плеханова. – Екатеринбург : Деловая книга, 1998.
12. *Зайцев, Л. Г.* Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Юристъ, 2002.
13. *Зотова, О. И.* Оценка персонала в современных организациях / О. И. Зотова // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1.
14. *Кантарович, С.* Подготовка резерва управленческих кадров / С. Кантарович // Служба кадров и персонал. – 2010. – № 1.

15. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2004.
16. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2004.
17. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2007.
18. *Кий, Т.* Метод «360 градусов» – со всех сторон / Т. Кий, А. Гречко // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 1.
19. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь от 18 июля 2001 г. : с изм. и доп. по состоянию на 12 ноября 2003 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2001. № 68. 1/2863; 2003. № 127. 1/5083.
20. *Костина, Е.* Кадровый резерв как элемент плановой ротации / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 3.
21. *Козачина, М.* Ваш «золотой запас» / М. Козачина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 10.
22. *Кондаурова, И.* Оценка кандидатов в кадровый резерв / И. Кондаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 3.
23. *Кузьмина, Т.* Как готовить кадровый резерв / Т. Кузьмина, О. Грозная // Служба кадров и персонал. – 2010. – № 2.
24. *Кузнецова, Н.* Алгоритм разработки кадровой политики предприятия / Н. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 2.
25. *Марченко, И.* Задачи кадрового резерва / И. Марченко // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 11.
26. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов (проект) / Н. С. Березина [и др.] ; под общ. ред. С. Н. Князева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005.
27. *Мельников, Е. Ф.* «Золотой резерв» организации / Е. Ф. Мельников, А. В. Кацай // Справочник кадровика. – 2004. – № 6.
28. *Могилевкин, Е. А.* Типы кадровой стратегии в современной организации: выбери правильно! / Е. А. Могилевкин, Н. Н. Богдан // ПерсоналМикс. – 2005. – № 7.
29. *Могилевкин, Е. А.* Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2009. – № 1.
30. *Музыченко, В. В.* Мастер-класс по управлению персоналом / В. В. Музыченко. – М. : ГроссМедиа, 2009.
31. *Несмеева, А.* Внедрение изменений: как преодолеть сопротивление / А. Несмеева // Кадровое дело. – 2004. – № 10.
32. *Нестик, Т. А.* Система сбалансированных показателей в управлении персоналом / Т. А. Нестик // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. – № 11.
33. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002.
34. Особенности воспроизводства рабочего класса развитых капиталистических стран / отв. ред. А. А. Галкин. – М. : Наука, 1992.
35. *Пархимчик, Е. П.* Кадровая служба предприятия (организации) / Е. П. Пархимчик. – Минск : НИИ труда, 1998.
36. *Пархимчик, Е. П.* Деловая оценка работников : учеб.-метод. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2010.

37. *Пархимчик, Е. П.* Образцы должностных инструкций с комментариями / Е. П. Пархимчик, Л. Ф. Яновская. – Минск : Дикта, 2002.
38. *Пархимчик Е. П.* Работаем с резервом руководителей / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2003. – № 5.
40. *Пархимчик, Е. П.* Как рассчитать эффективность работы с резервом руководящих кадров / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2004. – № 3.
41. *Пархимчик, Е. П.* Работа с резервом руководящих кадров. Чтобы не было формализма / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2005. – № 2.
42. *Пархимчик, Е. П.* Инновационные подходы к организации работы с резервом руководящих кадров / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2009. – № 8.
43. *Пархимчик, Е. П.* Работе с резервом – внимание и научно-методическую поддержку / Е. П. Пархимчик // Государственная кадровая политика: теория и практика : тезисы докладов и выступлений к Респ. науч.-практ. конференции, Минск, 27 февраля 2001 г. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2001.
44. *Пархимчик, Е. П.* Краткий обзор зарубежного опыта деятельности кадровых служб / Е. П. Пархимчик. – Минск : НИИ труда, 1997.
45. *Пархимчик, Е. П.* Как найти работу / Е. П. Пархимчик. – Минск : Амалфея, 1998.
46. *Пархимчик, Е. П.* Современные направления работы с персоналом (опыт индустриально развитых стран) / Е. П. Пархимчик // Экономика, финансы, управление. – 2000. – № 10–11.
47. *Пархимчик, Е. П.* Организация оценки персонала (краткий обзор опыта индустриальных стран) / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2001. – № 1.
48. *Пархимчик, Е. П.* Рекомендации по разработке кадровой политики организации / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2002. – № 2.
49. *Пархимчик, Е. П.* Практические задания. Советы по применению в кадровой работе / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2003. – № 11.
50. *Пархимчик, Е. П.* Метод оценки персонала «360 градусов» / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2004. – № 4.
51. *Пархимчик, Е. П.* Аттестация руководителей и специалистов / Е. П. Пархимчик // Справочник кадровика. – 2008. – № 3.
52. *Петренко, А. А.* Роль кадровой политики как фактора конкурентного преимущества крупного производственного предприятия при изменении его стратегии / А. А. Петренко // Управление развитием персонала. – 2007. – № 3.
53. *Переверзина, О. Ю.* Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва / О. Ю. Переверзина, Н. В. Афанасьева // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 2.
54. *Погодина, Г.* Разработка положения о кадровой политике / Г. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 12.
55. *Пугачев, В. П.* Оценка персонала / В. П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2009. – № 9.
56. Разработать концептуальные основы кадровой политики в организации : отчет о научно-исследовательской работе. Минск : НИИ труда, 2001.
57. *Соломанидина, Т. О.* Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учеб.-метод. материалы / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2007.
58. *Супян, В.* Профессиональное образование в США: тенденции развития / В. Супян // Человек и труд. – 2000. – № 2.
59. Социальные технологии в системе производства зарубежных стран : хрестоматия : в 2 т. / под ред. Г. Д. Некредина, Е. М. Бабасова, Н. И. Бушина. – М. : Волгоград, 1993.
60. *Синявец, Т.* Аудит человеческих ресурсов / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 2.

61. Технологии кадрового менеджмента : учеб.-практ. пособие / под ред. И. В. Мишуровой. – М. : ИКЦ «МарТ», 2004.
62. *Травин, В. В.* Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2001.
63. Управление персоналом : энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998.
64. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / авт.-сост. Л. П. Ермалович. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2005.
65. *Шкатулла, В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : НОРМА, 2003.
66. *Шипилова, О. А.* Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям? / О. А. Шипилова // Кадры предприятия. – 2004 .– № 9.
67. *Югов, А.* Целевые показатели работы HR-службы при управлении кадровым резервом / А. Югов, К. Фокин // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 11.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала – процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Активная кадровая политика – наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Аттестация – это процедура определения соответствия сотрудников своей должности. Аттестация имеет юридическую силу: по результатам компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников.

Должностная инструкция – это один из локальных нормативных актов, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность. Она призвана регламентировать организационно-правовое положение работника, его обязанности, права, ответственность, предъявляемые к нему квалификационные требования, порядок приема, увольнения, замещения.

Закрытая кадровая политика – политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня; последующее замещение работников происходит только из числа сотрудников организации; характеризуется «непроницаемостью» для нового персонала средних и высших уровней управления.

Кадры – состав работников, состоящих в трудовых отношениях с организацией. В данном документе применяется и тождественное понятие «персонал».

Кадровая политика – в широком понимании – это сформулированная система взглядов, принципов, норм в отношении персонала организации в соответствии с ее миссией и стратегией. В узком понимании – это правила, пожелания, ограничения в поведении работников и организации.

Кадровая служба предприятия – совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия (с занятыми в них должностными лицами – руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия в рамках избранной кадровой политики.

Кадровый потенциал предприятия – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на

него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент. Кадровый потенциал является составной частью трудового потенциала предприятия.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Корпоративная культура – 1) совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации; 2) комплекс правил, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Материально-техническое обеспечение кадровой политики организации – материально-техническая база кадровой службы; средства на повышение квалификации руководителей и специалистов по совершенствованию управления персоналом; определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами и т. д.

Организационно-информационное обеспечение кадровой политики организации – система прогнозирования потребности в персонале; современные, научно-обоснованные персонал-технологии по основным кадровым действиям, в том числе подбору, отбору, оценке результатов работы; подготовленные работники кадровой и других служб, а также линейные и функциональные руководители; структурированная информация о кадровом составе организации мониторинговой системы учета и анализа кадрового потенциала и его реализации.

Открытая кадровая политика – кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

Оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

Пассивная кадровая политика – отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

Потенциал персонала – способность работников эффективно решать поставленные текущие и перспективные задачи. Потенциал определяется такими характеристиками, как образовательный, профессиональный уровень, личностные качества, половозрастная структура и т. д.

Профессиональный стандарт – это определенный объем требований к компетенциям человека, который должен возглавлять структуру по управлению человеческим ресурсом организации, к выполняемой им работе и соответствующим им знаниям, умениям, навыкам, способностям, склонностям, определенным показателям качества трудовой деятельности.

Реактивная кадровая политика – кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Резерв руководящих кадров – специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Ротация – это назначение работника по горизонтали на должность одного должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Совет по кадровой политике – совещательный орган для коллективного анализа кадровой политики, выработки рекомендаций и координации деятельности руководителей различных уровней управления организации по кадровым вопросам.

Социальная политика организации – часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Фирменная политика заработной платы – элемент политики управления персоналом; система целей и мер, при помощи которых оказывается воздействие на размер, структуру и динамику заработной платы работников.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Тема 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	5
1.1. Понятие кадровой политики.....	5
1.2. Типы кадровой политики.....	7
1.3. Структура кадровой политики	11
1.4. Факторы, влияющие на кадровую политику	14
1.5. Кадровая политика и кадровые стратегии	15
Вопросы для самоконтроля.....	47
Тема 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	48
2.1. Определение целей, задач, принципов, приоритетов кадровой политики	48
2.2. Анализ кадрового состава организации.....	51
2.3. Оформление кадровой политики	52
2.4. Реализация кадровой политики	54
Вопросы для самоконтроля.....	70
Тема 3. РОЛЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	72
3.1. Требования к руководителю кадровой службы.....	72
3.2. Кадровая служба как лидер по разработке кадровой политики.....	74
3.3. Положение о кадровой политике	81
Вопросы для самоконтроля.....	83
Тема 4. ИЗМЕНЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	84
4.1. Проблемы кадровой политики	84
4.2. Особенности стиля реализации изменений кадровой политики.....	89
4.3. Пути преодоления сопротивления изменениям кадровой политики.....	89
Вопросы для самоконтроля.....	98

Тема 5. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ЗА РУБЕЖОМ.....	100
5.1. Задачи, составные части и свойства кадровой политики	100
5.2. Особенности кадровой политики органов госуправления	101
5.3. Кадровое планирование.....	104
5.4. Подбор, отбор и расстановка кадров.....	106
5.5. Деловая оценка.....	107
5.6. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров	108
5.7. Кадровая служба – координирующий и организующий орган разработки кадровой политики организации	114
5.8. Российский опыт разработки кадровой политики.....	116
Вопросы для самоконтроля.....	118
Литература	119
Глоссарий.....	124

Учебное издание

Пархимчик Евгений Павлович

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Редактор *В. С. Повколас*
Компьютерная верстка *Е. А. Михальчук*
Корректор *Т. С. Шевчик*

Подписано в печать 23.09.2011. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Ризография. Усл. печ. л. 7,44. Уч.-изд. л. 5,32. Тираж 300 экз. Заказ 55.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Государственный институт управления и социальных технологий БГУ».
ЛИ № 02330/0494050 от 03.02.2009.
Ул. Обойная, 7, 220004, Минск, Республика Беларусь