

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Литвинова В. С.

Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия

Кадровая политика организации отражает долгосрочные характеристики стратегии управления персоналом. В статье представлена модель формирования кадровой политики организации. Выделены научные подходы определяющие основные направления работы в системе управления персоналом.

Ключевые слова: стратегия управления персоналом, SWOT-анализ, кадровый потенциал, направления работы в системе управления персоналом.

FORMATION OF PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

Litvinova V.S.

Krasnoyarsk state agrarian university, Krasnoyarsk, Russia

The personnel policy of the organization reflects the long characteristics of the personnel management strategy. The article presents a model of formation of personnel policy of the organization. The scientific approaches defining the main directions of work in the personnel management system are allocated.

Key words: personnel management strategy, SWOT analysis, personnel potential, areas of work in the personnel management system.

Модели стратегического управления персоналом предполагают, что стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации. При стратегическом управлении персоналом происходят качественные изменения в области работы с персоналом, при этом управление людьми - инструмент, посредством которого реализуется стратегия организации. Стратегии управления персоналом реализуется через кадровую политику, путем дифференциации и интеграции правил и норм, целей и представлений, которые формируют направление и содержание работы с персоналом. [1-4], [11, с. 365-370], [12, с. 182-186], [13, с. 40-56].

Целью любой кадровой политики выступает обеспечение баланса между обновлением и удержанием как качественного, так и количественного состава персонала, учитывая основные изменения.

Различные аспекты формирования кадровой политики нашли свое отражение в научных трудах отечественных и зарубежных авторов, таких как Кибанов А. Я., Веснин В.Р., Спивак В.А., Шулер Р., Армстронг М., Архипова Н.И., Таланова Н.В., Алексеева Н.В., Варкулевич Т.В., Белоглазова В.А., Захаркина Н.В., Плахова Л.В. и многое другие.

В современной литературе представлено большое количество алгоритмов разработки кадровой политики, при этом для ее формирования можно выделить три основных этапа:

- Анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT - анализ системы управления персоналом, оценка кадрового потенциала);
- Определение состава и структуры кадровых процессов (Виды деятельности в системе управления персоналом);
- Корректировка и разработка при отсутствии нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом (Трудовой кодекс РФ, Указы Президента, постановления Правительства РФ, акты Министерства труда и социальной защиты РФ и др.).

Проведение анализ внешней и внутренней среды организации на первом этапе формирования кадровой политики необходимо, так как это является основой любого стратегического управления. Среди существующих инструментов анализа внешней и внутренней среды организации одним из самых популярных является SWOT – анализ [4].

Зубова О. Г. (2018) предполагает, что кадровый потенциал организации включает в себя профессионально-квалификационные характеристики работников, объем и новизну которых нелегко оценивать, несмотря на многообразие существующих российских и зарубежных методов оценки [5]. При этом существующие определения понятия «кадрового потенциала» позволяют выделить основные его характеристики. Так Третьякова Е.П. (2009) определяет данное понятие «как общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия» [6].

Беззубко Л.В. и др. (2008) считает, что «кадровый потенциал – это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленной перед обществом, регионом, отраслью, коллективом целью на определенном этапе развития» [7].

Слиньков В.Н. (2007) дает следующее понятие «кадровый потенциал – это количественные и качественные показатели кадрового ресурса, отражающие незадействованные возможности, силы, внутренние законы, ценности, которые можно использовать в кадровой работе» [8].

В целом же предлагается оценка кадрового потенциала сотрудников организации через характеристику его количественных и качественных показателей с учетом распределения работников по категориям персонала.

При распределении работников по категориям персонала в статистической отчетности по труду руководствуются Общероссийским классификатором ОК 016-94 профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), являющийся составной частью Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) Российской Федерации, [9].

Объектами классификации в ОКПДТР являются профессии рабочих и должности служащих. ОКПДТР состоит из двух разделов: профессии рабочих; должности служащих[9].

Помимо рассмотрения по категориям структуры персонала по признаку участия в производственном или управленческом процессе, при оценке кадрового потенциала необходимо рассмотреть: структуру персонала по полу и возрасту, структуру персонала по уровню образования и по стажу работы.

В целом оценка кадрового потенциала работников организации позволит сформировать «портрет» работников и подобрать наиболее эффективные инструменты в управлении кадровыми процессами.

Профессиональный стандарт № 559 «Специалист по управлению персоналом», включающий восемь видов деятельности: «Документационное обеспечение работы с персоналом»; «Деятельность по обеспечению персоналом»; «Деятельность по оценке и аттестации персонала»; «Деятельность по развитию персонала»; «Деятельность по организации труда и оплаты персонала»; «Деятельность по организации корпоративной социальной политики»; «Операционное управление персоналом и подразделением организации»; «Стратегическое управление персоналом организации» [10].

Данный профессиональный стандарт не только определяет перечень трудовых функции специалиста по управлению персоналом, но и формулирует основные направления работы с персоналом, позволяющих выделить основные кадровые процессы.

Технологии в управлении персоналом, включающие комплекс взаимоувязанных видов деятельности и определяющие основные направления работы в системе управления персоналом отражены в работах известных отечественных и зарубежных ученых Кибанов А. Я., Веснин В.Р. ,Спивак В.А., Шулер Р., Армстронг М. и других. Рассмотрим предлагаемые классификации в таблице 1.

Таблица 1 – Научные подходы, определяющие основные направления работы в системе управления персоналом

Автор	Классификация
<p>Кибанов, А.Я. «Управление персоналом организации» Учебник / под ред. А.Я. Кибанова.-изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.</p>	<p>«Функциональные подсистемы, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ планирование и маркетинг персонала; ✓ управление наймом и учетом персонала ; ✓ управление трудовыми отношениями ; ✓ обеспечение нормальных условий труда; ✓ управление развитием персонала; ✓ управление мотивацией и стимулированием труда персонала; ✓ управление социальным развитием; ✓ развитие организационной структуры управления;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ правовое обеспечение системы управления персоналом; ✓ информационное обеспечение системы управления персоналом».
<p>Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.</p>	<p>«Направления работы с кадрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ организация привлечения персонала; ✓ отбор персонала; ✓ адаптация персонала ✓ аттестация персонала ✓ развитие персонала ✓ расторжение трудовых отношений ✓ управление деловой карьерой.
<p>Спивак В. А. «Управление персоналом»: учеб. пособие /В.А. Спивак.-: Эксмо; 2010.</p>	<p>«Функции по управлению персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ анализ содержания труда персонала; ✓ планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников удовлетворения этих потребностей; ✓ подбор персонала; ✓ адаптация; ✓ профориентация; ✓ планирование карьеры и развития; ✓ анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов; ✓ мотивация и стимулирование; ✓ обучение; ✓ разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающей на достижение актуальных конечных целей организации; ✓ оценка результатов и аттестация работников; ✓ организация и нормирование труда; ✓ аттестация и рационализация рабочих мест; ✓ охрана труда и обеспечение его безопасности; ✓ деятельность, направленная на обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка документов, определяющих

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ трудовые отношения; ✓ учет персонала и отчетность; ✓ контроль трудовой дисциплины; ✓ участие в системе внутрифирменного контроля (аудита) ».
<p>Архипова, Н.И. Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие/ Н.И. Архипова, О.Л. Седова – М.: Проспект, 2016. – 232 с.</p>	<p>«В зависимости от характера выполняемой работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ функция делопроизводства; ✓ функция административной деятельности; ✓ функция трудоустройства; ✓ функция развития персонала; ✓ функция поддержания и стабильности персонала; ✓ группа разнородных функций - управление дисциплиной, условия труда и техника безопасности, контроль за трудовыми отношениями и др».
<p>Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/ Армстронг М.-СПб.: Питер, 2012.- С.32</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ «организация, проектирование и развитие; ✓ обеспечение организации трудовыми ресурсами; ✓ управление показателями труда; ✓ развитие человеческих ресурсов; ✓ вознаграждение людей; ✓ отношения с работниками; ✓ обеспечение найма и управление человеческими ресурсами».
<p>Шулер, Р.С. Управление человеческими ресурсами/ Р.С. Шулер / Под ред. М. Пула, М. Уорнера.- СПб., 2002.- С.167.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ изучение, анализ и планирование; ✓ подбор кадров; ✓ оценка; ✓ компенсация; ✓ совершенствование; ✓ установление и поддержка.

В связи с этим при формировании кадровой политики актуально выделить пять основных кадровых процессов: найм персонала, мотивация и вознаграждение, обучение и развитие персонала, оценка и аттестация, перемещение и высвобождение персонала.

При разработке кадровой политики, важно обращать внимание на все пять компонентов, поскольку в совокупности они представляют собой непрерывный процесс стратегического управления персоналом, что, в свою очередь, является основой эффективной кадровой политики.

В нашей работе третьим этапом формирования кадровой политики выделили корректировку и разработку при отсутствии нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом. Основой любого нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом являются Трудовой кодекс РФ, Указы Президента, постановления Правительства РФ, акты Министерства труда и социальной защиты РФ и др. Актуальность формирования кадровой политики обусловлена так же отраслевыми нормативно-правовыми актами

Поскольку при реализации кадровой политики современной организации необходимо применить как традиционные, так и новые технологии, то увеличение вовлеченности сотрудников в процесс управления в большей степени повлияет на эффективность его работы.

Литература:

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. / М. Армстронг.-М.: ИНФРА – М, 2002.
2. Таланова, Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н.В. Таланова, Н.В. Алексеева// Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 3 (21). С. 73-77.
3. Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме/ А.Я. Кибанов // Современные технологии управления. 2014. № 5 (41). С. 17-23.
4. Захаркина, Н.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях / Н.В. Захаркина, Л.В. Плахов а// Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. С. 2673-2678.
5. Зубова О. Г. Методический подход к оценке эффективности управления кадровым потенциалом предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 1 (42). С. 81–85. <http://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/142/fullnumber-142.pdf#2>
6. Третьякова, Е.П. Оценка трудового потенциала организации/ Е.П. Третьякова // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 136-143.)
7. Беззубко, Л.В. Трудовой и кадровый потенциалы: монография / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.И. Беззубко. – Донецк: Норд пресс, 2008. – С. 17.
8. Слинков, В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слинков. – К.: КНТ, 2007. – С. 11.
9. Общероссийский классификатор ОК 016-94 профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) - <http://etks.info/okpdtr>
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 г. № 69/н « Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» https://s-vfu.ru/gos_fgos/files/ФЭИ-38.04.03-973-desc.pdf

11. Шмелева Ж.Н., Фомина Л.В. Практический опыт подготовки специалистов по управлению персоналом в Красноярском ГАУ// Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 1 (26). С. 365-370.

12. Шмелева Ж.Н. The influence of knowledge management on HR process in the company// Проблемы социально-экономической устойчивости региона: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГАУ. – Пенза: РИО ПГАУ, 2019. – с.182-186.

13. Shmeleva Zhanna, Rožman Maja, Tominc Polona. Knowledge Management Components and Their Impact on Work Engagement of Employees// Naše gospodarstvo/Our Economy, 65(1), DOI: 10.2478/ ngoe-2019-0004, с. 40-56.