

Социологические науки

УДК 005.7

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

А.Б. Шагидаева

*НОУ ВО «Московский социально-педагогический
институт» (Москва, Россия)*

Аннотация. В статье детально рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики и ее места в системе социального управления организацией. Выявлено, что кадровая политика предприятия – целостная стратегия в сфере управления кадрами, сочетающая разнообразные формы кадрового менеджмента, специфику его осуществления в организации, а равно как перспективы использования персонала. Определено, что кадровая политика современного предприятия требует надлежащего обеспечения производства и управления высококвалифицированными кадрами, формирования единых трудовых команд, высокого уровня мотивации от персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый менеджмент, социальное управление, персонал предприятия, активная кадровая политика, пассивная кадровая политика, кадровые технологии

PERSONNEL POLICY IN THE SOCIAL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

A.B. Shagidaeva

Moscow Socio-Pedagogical Institute (Moscow, Russia)

Abstract. The article considers the theoretical aspects of the personnel policy and its place in the social management system of the organization in detail. It is revealed that the personnel policy of the enterprise is an integrated personnel strategy, combining various forms of personnel work, the style of its conduct in the organization and plans for the use of labor. It is determined that the personnel policy of a modern enterprise requires proper provision of

production and management of highly qualified personnel, the formation of unified labor teams, and a high level of motivation from the staff.

Keywords: personnel policy, personnel management, social management, enterprise personnel, active personnel policy, passive personnel policy, personnel technology.

Актуальность исследования связана с тем, что обеспечение предприятия кадрами, организация их эффективного использования и профессионального развития является объективно крайне трудным процессом, что предопределило актуальность формирования систем управления персоналом организации.

Успех работы любого предприятия обеспечивает его персонал.

Поскольку адекватное управление современной организации не представляется возможным без надлежащего стратегического целеполагания, кадровая работа также должна строиться системно. Основой системного построения управления кадрами в современной практике выступает кадровая политика организации.

Как думается, наиболее точное и объективное определение кадровой политики дано в определениях, данных Т.Ю. Базаровым [1], Ю.Г. Одеговым, М.Г. Лабаджан [5].

Т.Ю. Базаров полагает под каровой политикой систему правил, принимаемых работниками при поступлении на работу на предприятие. Примечательно, что для целостного восприятия и объективности определения автор считает правильным слить в одно определение цель с определением кадровой политики.

Согласно Ю.Г. Одегову и М.Г. Лабаджан, кадровая политика рассматривается как ключевое направление работы с кадрами, в том числе полный набор принципиальных положений, инструментов, методов и средств, направленных на разработку целеполагания, ориентированного на обеспечение предприятия устойчивым, крепким, сплоченным

коллективном, и на его развитие, связанное с активацией кадрового потенциала [5, с. 32]. Данное определение наиболее полное, затрагивает интересы и работника, и работодателя, что соответствует социальному менеджменту.

В приведенных определениях, интересы работодателя достигаются с учетом интересов работников, что соответствует социальному менеджменту.

Обобщая мнение ученых в отношении кадровой политики, мы делаем вывод о том, что, что кадровая политика – это сбалансированная кадровая работа, направленная на достижение целей, задач организации через: формирование высокопроизводительного, сплоченного кадрового потенциала, с учетом интересов работника, а также разработку программы реализации поставленных целей с учетом микро- и макроокружения.

Кадровая политика основывается на наборе определенных технологий, в связи с чем представляется необходимым обратиться к понятию «технология управления персоналом».

Данное понятие охватывает всю систему средств, целей и способов оказания воздействия на персонал, конечной целью которого является управление им. Таким образом, технология – это своеобразный инструмент кадровой работы.

Условно, все разработанные технологии группируются в зависимости от конечной преследуемой цели:

1. Формирование кадровой структуры (например, отбор персонала).

2. Поддержание работоспособности (например, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе).

3. Стимулирование внедрения инноваций (например, премирование персонала, вовлеченного в разработку НИОКР).

В зависимости от причин возникновения данный инструментарий делится на ту группу, которая используется

для организации плановых мероприятий и которая применяется для обеспечения эффективности различных ситуативных экстренных мер.

Достаточно много специалистов разделяют точку зрения, при которой технологии классифицируют в зависимости от масштабов применения. Например, управление может быть направлено на: сотрудников предприятия в целом; отдельные группы; отдельных работников [2].

На сегодняшний день все технологии работы кадровой службы по своему происхождению делятся на несколько ключевых разновидностей [3].

1. Общие (или традиционные). Широко используются в любой организационной структуре, поскольку во многом являются результатом профессиональной деятельности и имеют законодательное закрепление (например, кадровый учет).

2. Отраслевые. Являются специфическими, применяемые в сфере кадрового управления на предприятиях определенной отрасли.

3. Профессиональные. Относящиеся к данной группе, как правило, инновационные кадровые технологии, разрабатываются консалтинговыми агентствами с опорой на профессионалов отрасли по специальным заказам. Преимуществом подобного подхода является то, что учитывается специфика конкретного предприятия и особенность периода, для которого технология создается. Среди минусов подобного способа организации управления можно отметить высокую себестоимость и очень узкую сферу использования технологии (отсутствие универсальности).

4. Инновационные. Создаются для разрешения актуальных проблем кадровой службой предприятия. Для реализации и внедрения подобного подхода к управлению необходима очень высокая квалификация специалистов и статус службы.

Средства, которые используются для достижения конечной цели, также определяют вид применяемой кадровой технологии. Можно выделить следующие основные четыре группы:

1. Административные. Опираются на нормы, правила и стандарты, которые закреплены юридически. Основу данной группы составляют отдельные своды законодательных документов. Например: Трудовой кодекс РФ, инструкции и правила, разработанные определенными ведомствами, локальные акты. Главной задачей подобного подхода является унификация отношения ко всем сотрудникам организации и обеспечение объективности при проведении оценивания их деятельности.

К сложностям, при использовании технологий данного вида, можно отнести отсутствие таких нормативно-правовых систем, которые бы полностью и непротиворечиво трактовали определенные обстоятельства. В связи с этим административные технологии требуют документального подкрепления различными системами фиксации, которые подтверждают наличие тех или иных обстоятельств. Например, к таким учетным системам можно отнести: учет опозданий; фиксирование присутствия на рабочем месте; определение конкретных сроков выполнения заданий; др.

2. Экономические технологии управления персоналом. Данная группа технологий управления персоналом связана с использованием в качестве рычага управления экономической выгоды. Нередко формируется в виде системы санкций и поощрений (вознаграждений). Применение подобных технологий оправдано не только повышением производительности труда, но и укреплением отношений между подразделениями компании, повышением внимания к каждому сотруднику.

Указанный подход очень стимулирует участие всего персонала в процессе обеспечения жизнедеятельности организации.

Среди сложностей можно отметить необходимость тщательного расчета экономической целесообразности внедрения подобного подхода.

3. Организационные. Группа технологий, которые связаны с использованием ресурсов предприятия, относятся к организационным. В процессе применения данной группы, могут быть использованы такие инновационные технологии в управлении персоналом, как гибкий график, системы семинаров, современные средства коммуникации и т.д. Среди используемых ресурсов в данном случае можно отметить: пространственные; временные; организацию деятельности; организацию внутреннего взаимодействия.

4. Социально-психологические. Эти технологии наиболее выгодны в использовании, поскольку средство, лежащее в их основе, представляет из себя человеческие отношения. Регулирование социальной сферы в соответствии с целями организации, помогает формированию необходимого коллектива предприятия. Конечным результатом применения могут быть такие конкурентные качества сотрудников, как верность компании, лояльность, высокая самоотдача.

Как думается, все перечисленные типы и виды технологий кадровой работы должны применяться в рамках текущего управления кадрами. Выбранная конечная кадровая технология, которая будет использоваться в компании, как правило, содержит в себе признаки различных вышеперечисленных классов и групп. Однако самым главным нюансом, при ее выработке и построении является понимание того, какими ресурсами располагает организация. В обязательном порядке должны быть определены такие базовые задачи, как отбор и оценка эффективности деятельности персонала, внутриорганизационное обучение и обеспечение мотивации.

Осуществление кадровой политики возможно двумя способами. Она может быть быстрой и решительной,

основанной на понимании приоритетного характера интересов оперативного управления, или системной, масштабно учитывающей, как могут отразиться кадровые технологии на трудовом коллективе [1].

Рассмотрим основные содержательные характеристики кадровой политики, приведенные в литературе. Итак, кадровая политика:

- во-первых, касается таких вопросов, как найм работников, подготовка персонала, его профессиональное развитие, установление наилучшего взаимодействия предприятия и работников [4];

- во-вторых, формирует:

1) требования к работникам на стадии приема на работу (влияют такие факторы как, образование, пол, возраст, стаж работы, квалификация и т.п.);

2) отношение к вложениям в рабочую силу;

3) отношение к обеспечению устойчивости части или же всего трудового коллектива;

4) отношение организации профессионального обучения, а также к переподготовке персонала;

5.) отношение к движению кадров внутри предприятия [2];

- в-третьих, призвана мгновенно реагировать на изменения рынка, в связи с чем она должна обладать следующими свойствами: взаимоувязка со стратегией и основанность на стратегических планах, значимость роли кадров, и целый ряд других, включая инновационность, техничность, реализуемость;

- в-четвертых, также призвана обеспечивать работников благоприятными условиями для труда, обеспечивать возможность карьерного роста, создавать хорошее настроение в коллективе, давать своим сотрудникам уверенность в завтрашнем дне. Главной задачей кадровой политики является обеспечение учета интересов каждого работника предприятия.

- в-пятых, определяет цели, влияющие на взаимоотношения предприятия с внешней средой, а также цели, связанные с отношением предприятия к своим работникам;

- в-шестых, реализуется как подсистемой стратегического, так и подсистемой оперативного управления;

- в-седьмых, объединяет разные формы кадровой работы, способы ее осуществления в организации, а также планы по использованию персонала, тем самым она обязана повышать потенциал организации, отвечать на меняющиеся требования технологии и рынка в обозримом будущем;

- в-восьмых, выступает частью всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия [2].

Цели кадровой политики представляется необходимым рассмотреть подробнее. Так, они подразделяются на экономические и социальные.

Среди экономических целей, по понятным причинам, особняком выступают рост производительности труда и эффективности затрат на его оплату.

Среди социальных целей в современных условиях в приоритете кадровой политики стоят социальные ценности, так как окончательной целью является благополучие каждого человека.

Важнейшей целью кадровой политики современного предприятия выступает создание системы управления персоналом, которая основывалась бы на социальных гарантиях, направленных на сближение интересов предприятия и работника, создание высокой производительности труда, вследствие чего повышение результативности производства и получение превосходных результатов в финансовых показателях предприятия.

Основные принципы кадровой политики:

1. Доступность информации об имеющихся на предприятии вакансиях – принцип открытости.

2. **Последовательность.** Сохранение кадровых приоритетов при внедрении вынужденных поправок в связи с конкретными производственными обстоятельствами. Подготовка и исследование резервных вариантов действия кадровых органов при изменениях в деятельности предприятия, что придает внесенным поправкам в кадровой политике спокойный, почти плановый характер.

3. **Оперативность.** Осуществление своевременных кадровых решений при трансформации рыночной среды. Для этого необходимо подготовить кадровый резерв для замещения вакантных должностей. Также необходимо заблаговременно производить подготовку работников по смежным специальностям и переподготовку кадровых ресурсов перед внедрением новых технологий или переоснащением оборудования.

4. **Объективность** – обоснованность кадровых решений в спорных ситуациях. В подобных ситуациях объективность решений достигается путем приглашения независимых квалифицированных специалистов.

5. **Согласованность** – создание единства подходов к оценке кадровых ресурсов на предприятии. Инструментом согласования является поиск компромиссных решений спорных кадровых вопросов.

6. **Строгость** – соблюдение важных, наиболее высоких требования к каждому работнику, к его труду, к качеству его труда.

7. **Справедливость** – основывается на взаимной ответственности работников и административного персонала при приеме на работу, в ходе работы, при повышении квалификации, продвижении, обеспечении социальных гарантий со стороны администрации.

8. **Предусмотрительность** – создание стабильного состава трудового коллектива, профилактика и предупреждение конфликтов в трудовом коллективе, путем анализа трудовых нарушений дисциплины.

9 Законность основывается на выполнении требований имеющегося трудового права. Специалистами кадровой службы должен осуществляться контроль правильности действия линейных и функциональных менеджеров.

10. Эффективность – оценка состояния кадрового потенциала предприятия, его насыщенность кадрами, квалификация кадров и конкурентоспособность предприятия на рынке [6].

Рассмотрим далее виды кадровой политики. Одна из основных классификаций основана на степени воздействия управленцев на сферу кадрового управления:

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

При реактивной кадровой политике руководство предприятия контролирует работу персонала, а также пытается выявить причины развития кризиса. Возможными причинами могут быть: конфликтные ситуации в трудовом коллективе, недостаток высококвалифицированных работников для решения сложных задач, недостаточная мотивация работников к более продуктивному и качественному труду. Руководство организации, ориентируясь на выявленные причины, предпринимает меры по устранению кризисной ситуации. Обычно кадровые службы подобных предприятий имеют средства выявления подобных ситуаций и экстренной помощи.

При пассивной кадровой политике, кадровая работа сводится к устранению отрицательных последствий ситуации, в данном случае руководство не владеет специальной программой действий в отношении работников предприятия. На таких предприятиях отсутствует прогнозирование кадровых потребностей, не существует способов оценки работников и их труда, не наблюдается и диагностики кадровой ситуации, в общем. При

возникновении спорных и конфликтных ситуаций, руководство предприятия при подобной кадровой политике стремится всеми способами заглушить возникший конфликт, не обращая внимание на причины его возникновения, а также, не совершая попыток для анализа возможных последствий этой ситуации.

В ситуации, когда руководство организации обладает обоснованными прогнозами развития ситуации, возникает превентивная кадровая политика. Превентивную кадровую политику характеризует отсутствие средств для влияния на ситуацию. В кадровых службах таких предприятий имеются инструменты для диагностики работников, а также средства для создания прогнозов кадровой ситуации.

Если руководство, помимо прогноза, обладает еще и средствами влияния на ситуацию и кадровая служба может разрабатывать антикризисные программы, производить постоянное отслеживание ситуаций и редактировать выполнение, руководствуясь фактически складывающимися обстоятельствами, то это активная кадровая политика.

Таким образом, персонал (кадры) – это работники, нанятые производством для выполнения производственных задач, обладающие определенными навыками и специальной квалификацией. Персонал является важнейшим объектом кадровой политики организации. С учетом выдающейся роли персонала в развитии организации, в аспекте обеспечения эффективности организационного функционирования представляется чрезвычайно важным сформировать в компании эффективную структуру и систему управления персоналом.

Первоосновой управления кадрами в организации выступает кадровая политика. Ее содержание, направленность и аспекты разработки сильно зависят от конкретных экономических обстоятельств и сферы деятельности предприятия.

Специфика управления кадрами на предприятиях нефтегазового сектора обусловлена спецификой бизнес-процессов в секторе, требующей надлежащего обеспечения производства и управления высоко квалифицированными кадрами, формирования единых трудовых команд, высокого уровня мотивации от персонала. На достижение данных целей традиционно направлены консервативные политики по отношению к постоянству кадрового состава, активные инвестиции нефтегазовых предприятий в обучение и переобучение персонала, значительное внимание к материальной составляющей стимулирования труда в отрасли.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2012. 560 с.
2. Галимова А.Ш., Галяутдинова Г.Ф. Кадровая политика: зарубежный опыт // Теория и практика современной науки. 2016. № 6-2 (12). С. 514-517.
3. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2013. 246 с.
4. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: КноРус, 2015. 499 с.
5. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М.: Информ-Знание, 2012. 483 с.
6. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации //Иновационная наука. 2016. № 1-3 (13). С. 178-183.

References

1. Bazarov T.Ju. Upravlenie personalom: Uchebnik dlja vuzov. M.: JuNITI, 2012. 560 p.

2. Galimova A.Sh., Galjautdinova G.F. Kadrovaja politika: zarubezhnyj opyt // Teorija i praktika sovremennoj nauki. 2016. № 6-2 (12). P. 514-517.

3. Zajceva T.V. Sistema upravlenija chelovecheskimi resursami. M.: Izd-vo Mosk. un-ta, 2013. 246 p.

4. Kruglova N.Ju. Osnovy menedzhmenta: uchebnoe posobie. M.: KnoRus, 2015. 499 p.

5. Polovinko V.S. Upravlenie personalom: sistemnyj podhod i ego realizacija: Monografija / Pod nauch. red. Ju.G. Odegova. M.: Inform-Znanie, 2012. 483 p.

6. Horoshun N.A., Shamaeva O.P. Kadrovaja politika kak chast' strategicheski orientirovannoj politiki organizacii //Innovacionnaja nauka. 2016. № 1-3 (13). P. 178-183.