

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

И. В. Филькина, студентка 5 курса Ковылкинского филиала ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Огарёва»

В статье раскрыты современные теоретические и практические аспекты формирования и реализации кадровой политики на российских предприятиях, а так же проведен сравнительный анализ новых методов управления персоналом

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, методы управления персоналом

Возрастание роли кадровой политики в российских организациях вызвано коренными изменениями социальных и экономических условий, в которых они ныне действуют. Однако политика управления персоналом отечественных предприятий сводится, в основном, к приёму и увольнению работников, оформлению кадровой документации, а этого весьма недостаточно для эффективного ведения бизнеса в современных условиях.

Сейчас основными требованиями, которые предъявляются к кадровой политике, являются:

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;
- переход от преимущественно административно – командных методов управления кадрами к использованию экономических, социальных и нравственно – психологических стимулов;
- организация участия трудящихся в управлении, взаимодействие с представителями трудящихся, связь с общественностью.

Выполнение указанных функций в полном объёме предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством

организации, начальниками её функциональных и производственных подразделений.

Кадровая политика, стратегия её реализации, современные принципы работы с кадрами требуют соответствующего организационного механизма, способного решать эти задачи, создавая достаточные организационные условия для проведения кадровой работы по всем её направлениям [1, с. 79].

Для работы в организациях следует подбирать сотрудников, подходящих как по личным, так и по деловым качествам, которые будут использовать свои способности и готовность к работе на благо достижения целей организации. Следует представить всем кандидатам и сотрудникам, при соответствующей квалификации, равные шансы в профессиональном развитии.

В рамках развития руководящих кадров организации следует готовить сотрудников действовать как на отечественных предприятиях, так и в его зарубежных подразделениях, если такие имеются. Таким образом, они будут поддерживать процесс передачи ноу-хау, новых технологий и кооперации внутри организации.

Совершенствование кадровой политики предполагает внедрение качественно новых методов управления персоналом. В этой связи следует рассмотреть опыт передовых отечественных предприятий.

В таких крупных организациях как ОАО «Кузбассэнерго», ОАО «НК Роснефть», кадровой политике и работе с персоналом придаётся очень большое значение. Как эти, так и многие другие организации широко используют в своей кадровой работе элементы кадрового аудита.

Кадровый аудит – процедура, используемая для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценки соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития.

Кадровый аудит – независимая (внешняя) оценка кадрового ресурса предприятия. Он может являться как составной частью оценки системы управления в целом (локальный аудит кадров), так и самостоятельной процедурой, направленной на оценку системы управления персоналом, оценку кадров [3, с. 32].

В зависимости от конкретных потребностей организации кадровый аудит может осуществляться как в расширенном варианте («максимальном») – необходимом для разработки рекомендаций по оптимизации системы управления человеческими ресурсами, для решения стратегических задач, так и в сокращенном («минимальном») – достаточном для характеристики кадрового состава, для решения оперативных, локальных задач.

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:

1) проводится оценка системы управления персоналом (СУП), включая анализ организационной и функциональной структуры СУП, схем выполнения основных процедур в рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т. д.;

2) оценивается кадровый потенциал организации – менеджерский (готовность руководящего состава предприятия к реализации его стратегических и тактических целей), квалификационный (соответствие уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам), инновационный (готовность к изменениям), личностный, творческий;

3) диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально – психологический климат в подразделениях, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативные лидеры и группировки.

Кадровый аудит обладает особыми возможностями и средствами, которые позволяют обнаружить слабые звенья в управлении персоналом, объективно оценить кадровый потенциал и эффективность его использования. Одним словом, он показывает целесообразность кадровой политики предприятия в целом.

Одной из главных задач кадровых служб и кадровой политики в частности является оптимизация численности персонала. Чтобы определить наиболее благоприятное количество сотрудников для бизнеса, необходимо выбрать подходящую методику планирования численности. В ГМК «Норильский никель» широкое применение в этой области получил бенчмаркинг [5, с. 30].

Бенчмаркинг позволяет определить наиболее благоприятное для бизнеса количество работников путем сравнения этого показателя в разных компаниях. По сути, это статистический метод, поэтому его точность зависит от объёма и корректности собранных исходных данных. Он включает поиск, анализ и практическое внедрение технологий, стандартов и методов работы лучших предприятий, либо собственных подразделений компании, соответствующих определённым организационно – технологическим условиям.

Бенчмаркинг применим в тех сферах бизнеса, где можно с большой долей уверенности выделить стандартные процессы менеджмента. В настоящее время к ним относятся управление персоналом и финансами. Поскольку большую роль в этих процессах играет отраслевая специфика, наиболее интересные исследования проводятся по группам предприятий: производственным, торговым, финансовым. При использовании бенчмаркинга следует учитывать, что деятельность одних и тех же служб в организациях довольно сильно различается в зависимости от размера (крупные предприятия решают гораздо больше задач, чем мелкие) и политики компании в исследуемой области. Кроме того, внутри одной функции существуют разные направления, особенность которых следует учитывать.

Бенчмаркинг даёт возможность сравнивать численность персонала с аналогичным показателем не только в отечественных, но и в зарубежных компаниях.

Одним из направлений кадровой политики является комплектование штата, т.е. соответственно подбор и удержание персонала. В компании Deloitte поводом для внедрения современных методов подбора персонала стало активное развитие одного из филиалов. Чтобы увеличить штат сотрудников, в компании использовались следующие методы:

- 1) Работа по рекомендации. Основной способ, который был применен, – привлечение работников компании к процессу набора новых специалистов. Для этого внедрена программа бонусов: сотрудник, который порекомендовал кандидата на должность, получает премию, если тот успешно прошел, все этапы отбо-

ра и проработал в компании не менее полугода. В периоды активного набора сумма премии, как правило, удваивается [4, с. 50].

Чтобы расширить круг людей, вовлечённых в процесс подбора, во все офисы компании рассылаются сообщения о программе бонусов за участие в поиске претендентов. Получается, что с отделом кадров сотрудничает большое количество внутренних «рекрутеров».

Преимущества этой системы очевидны – компания получает опытного квалифицированного специалиста, не выплачивая при этом премию кадровому агентству, а вкладывая деньги в своих же работников, тем самым, мотивируя их.

2) Дни карьеры. Один из инструментов эффективного подбора персонала – привлечение сотрудников к участию в рекрутинговых мероприятиях, таких как дни карьеры, тематические лекции в ВУЗах, школах бизнеса. За руководителями подразделений закрепляются профильные учебные заведения, которые, как правило, они закончили. Специалисты представляют компанию, налаживают тесные связи с преподавателями и студентами, отвечают на различные профессиональные вопросы. Кроме того, сами они – наглядный пример успешного трудоустройства в Deloitte, а это, безусловно, повышает имидж организации в глазах студентов.

3) «Коктейль». Для оценки коммуникативных навыков кандидатов в компании существует специальный этап подбора – «коктейль». На нём происходит неформальное общение сотрудников с потенциальными коллегами. Выбор кандидата по результатам встречи осуществляет руководящий состав, однако при этом учитываются мнения младших сотрудников: они заполняют карточку на понравившегося кандидата, где коротко обосновывают свой выбор. Эти карточки рассматриваются при принятии финальных решений [4, с. 50].

В итоге, можно сделать вывод о том, что все эти методы не столько затратны, сколько эффективны. Они позволяют не только грамотно подобрать сотрудников для организации, но так же и мотивировать их. А это в свою очередь благоприятно отразится на кадровой политике организации, в целом.

Рассмотрим ещё один метод совершенствования кадровой политики, который эффективно реализуется на некоторых российских предприятиях – это контроллинг персонала.

Контроллинг персонала (КП) – это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а так же формировать основные положения по управлению сотрудниками. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда на предприятии [3, с. 41].

Главная задача КП – осуществлять постоянную обратную связь между планированием и анализом отклонений от планов. Обычно выделяют следующие функции КП:

1) Информационно – обеспечивающая – построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т.д.

Эта функция реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала.

2) Плановая – получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска новой продукции.

3) Управляющая – разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между плановыми фактическими затратами на обучение одного работника в год, то служба КП даёт рекомендации отдела кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов.

4) Контрольно – аналитическая – измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Например, если текучесть кадров

остаётся в пределах допустимых значений (4-5%), но при этом отмечается тенденция к её росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

В КП, который представляет собой часть контроллинга предприятия в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Задачи контроллинга персонала

Оперативные задачи	Стратегические задачи
1. Подбор персонала	1. Концепция в области стратегии персонала
2. Расстановка кадров	2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия (производство, клиенты, бизнес – процессы и т.д.)
3. Развитие сотрудников	3. Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу
4. Руководство персоналом	
5. Сервис для работников	
6. Маркетинг персонала	
7. Мотивация сотрудников	
8. Увольнение	

Стратегический КП увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией. Например, если предполагается выход на новые рынки и повышение качества продукции, то должны планироваться мероприятия по привлечению (обучению) высококвалифицированных специалистов.

Оперативный КП реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров. К примеру, измеряются и оцениваются такие показатели, как выработка на одного человека в рублях или натуральных величинах, затраты на персонал в структуре производственной или полной себестоимости, денежный поток на одного сотрудника и т.п.

Рассмотрев систему контроллинга персонала можно сделать вывод о том, что данная система является комплексной, и позволяет успешно решить множество задач кадровой политики предприятия.

Таким образом, учитывая, требования современной рыночной экономики, деятельность кадровых служб отечественных предприятий должна включать различные методы совершенствования кадровой политики. Она в свою очередь,

должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта, что в последствии позволило бы организации более успешно функционировать и активно добиваться поставленных целей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Адамчук В. В. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / В. В. Адамчук. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 250 с.
2. Бортникова Т. В. Кадровая политика и кадровая служба в условиях рынка // Человек, рынок, образование на рубеже XXI века / Т. В.Бортникова. – Томск: Изд-во ТГГУ, 2006. – С. 128 – 131.
3. Справочник по управлению персоналом. – № 7. – 2007.
4. Справочник по управлению персоналом. – № 11. – 2007.
5. Справочник по управлению персоналом. – № 9. – 2008.