

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.В. Бортникова, Г.А. Булатова

Один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности производственной организации в условиях рыночной экономики – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. В связи с этим возрастает значение кадровой политики, выступающей составной частью стратегии развития организации. Кадровая политика в условиях коренных социальных и экономических изменений направлена на обеспечение сбалансированных процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого предприятия, состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства. За последние годы кадровая политика претерпела серьезные изменения, которые в первую очередь связаны с дефицитом квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых экономических условиях. Развал существовавшей в советский период системы подготовки профессионально-технических кадров, старение персонала и отсутствие притока молодежи на производство выдвигают новые задачи перед кадровой политикой. Актуальными они становятся тогда, когда запуск новой продукции сопровождается необходимостью привлечения кадров, владеющих новыми для предприятия профессиями. Проведенные исследования показывают, что практически все предприятия независимо от их отраслевой принадлежности и экономической успешности сталкиваются с проблемой подбора кадров для производства новой продукции. Однако если в случае «продуктовой» инновации эта проблема носит локальный характер, то технологическое обновление производства предъявляет к качеству кадров более серьезные запросы. Кадровая политика должна повышать способность организации адаптироваться к изменениям технологий и требованиям рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Термин «кадровая политика» понимается в широком и узком смысле. В широком смысле это – система определенным образом сформулированных принципов и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствие со стратегией организации. В узком смысле это – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей в организации. Цель кадровой политики любого типа – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с нуждами

организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В ходе формирования кадровой политики (в идеальном случае) происходит согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов и целей;
- организационно-штатная политика (планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения);
- информационная политика (создание и поддержка системы движения кадровой информации);
- финансовая политика (формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда);
- политика развития персонала (обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации);
- оценка результатов деятельности (анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала).

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает решение следующих задач:

1. Оперативное укомплектование организации кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения ее бесперебойного функционирования, своевременного освоения новой продукции.
2. Формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива организации при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров, с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации).
3. Стабилизация коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получения других льгот.
4. Формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду.
5. Рациональное использование рабочей силы в соответствии с квалификацией и специальной подготовкой.

Достижение этих задач возможно лишь на основе реальной оценки осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необхо-

дима уже на стадии выбора кадровой политики. На этой стадии учитываются следующие факторы, свойственные внешней и внутренней среде организации:

- требования производства, стратегии развития организации;
- финансовые возможности организации, определяемый допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям, требующимся организации, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- требования трудового законодательства, культура работы с персоналом.

Общие требования к кадровой политике сводятся к следующему. Она должна быть:

- увязанной со стратегией развития (или выживания) организации. Это значит, что работа с кадрами должна быть направлена на реализацию этой стратегии;
- достаточно гибкой: с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работников, а с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуаций. Стабильными должны быть те направления, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре, т.е. к ценностям и убеждениям, разделяемым работниками и предопределяющим нормы их поведения, характер жизнедеятельности организации;
- экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей организации;
- должна обеспечивать индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика направлена на формирование системы работы с персоналом, ориентированной на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных правовых актов и правительственных решений. Последние, являясь отражением государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требование к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решитель-

ной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это приведет.

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, поэтому ее выбор связан с определением не только основной цели, но и средств, методов, приоритетов. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, непосредственно связанных с подбором кадров, их подготовкой, расстановкой, использованием, переподготовкой, мотивацией, продвижением по служебной лестнице. Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а разделяет принципиальные позиции организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. Кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу, а текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение вопросов управления персоналом. Между ними должна присутствовать взаимосвязь, которая обычно устанавливается между стратегией и тактикой достижения поставленной цели. Кадровая политика может носить общий характер, когда проводится в отношении организации в целом, либо частный, избирательный характер, когда ориентируется на решение специфических задач в пределах структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников.

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки);
- отношение к инвестициям в рабочую силу, целенаправленному воздействию на развитие занятых в организации работников;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых работников, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутриорганизационному движению кадров.

Исследуя реализуемую в конкретных организациях кадровую политику, выделяют два основных критерия ее типизации. Первый критерий связан с уровнем осознанности правил и норм, которые лежат в основе реализуемых кадровых мероприятий, и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. Исходя из этого критерия можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивную, реактивную, превентивную, активную.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Пассивная кадровая политика. Она характеризуется тем, что руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Проводя подобную кадровую политику, руководство работает в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации и стремится ликвидировать их любыми средствами, зачастую не пытаясь понять причины конфликта и его возможные последствия.

При реализации **реактивной кадровой политики** руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика проводится в тех случаях, когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не владеет средствами для влияния на нее. Кадровая служба в таких организациях располагает инструментарием не только для диагностики персонала, но и для прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика состоит в том, что руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать выполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций.

Механизмы, которые используются в процессе анализа кадровой ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть

как рациональными (осознанными), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство организации обладает качественным диагнозом, обоснованным прогнозом развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее, а кадровая служба владеет инструментарием не только для диагностики персонала, но и для прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составляющей плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет ни качественного диагноза, ни обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится воздействовать на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение важных целей, но не проанализированные с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но зачастую верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики возникают в том случае, если усиливается влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приводит к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся товар. В таком случае необходимо провести переобучение персонала, однако сделать это быстро и эффективно можно скорее в организации, где преобладает молодежь, чем в укомплектованной высококвалифицированными кадрами пожилого возраста организации.

Вторым основанием типизации кадровой политики выступает степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава (имеется в виду принципиальная ориентация на собственный или на внешний персонал). По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики: открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация «прозрачна» для потенциальных сотрудников на любом уровне управления. Здесь готовы принять на работу любого специали-

ста, обладающего соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей структурах. Подобная кадровая политика приемлема для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика обусловлена тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение высших должностей происходит только из числа ее сотрудников. Она типична для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Определяющей в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития организации как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии. Составляющими такой стратегии являются:

- производственная деятельность, например, реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
- финансово-экономическая деятельность, связанная с возможным привлечением денежных ресурсов в производство, а следовательно, и в развитие персонала;
- социальная деятельность, направленная на удовлетворение потребностей персонала организации.

Каждая из этих составляющих оказывает непосредственное влияние на кадровую политику, поскольку определяет, какие кадры нужны организации, каковы ее финансовые возможности для их набора и в чем заключаются интересы работников. Обоснованность выбора кадровой политики как производной от общей стратегии развития организации зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее, и от того, удастся ли противостоять конкуренции других производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности организации в отношении конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей организации в части обеспечения определенного уровня заработной платы, предоставления льгот, а также имиджа организации. Важно учитывать ее окружение, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами. Поэтому общий стра-

тегический план формирования кадров организации должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению трудностей.

При оценке кадровой политики следует учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития организации, основанная на различных видах интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например, только через возможный рост производительности труда) подход к сопоставлению затрат и результата даст отрицательный эффект.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат в организации, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому с целью изучения реакции коллектива на выбранную кадровую политику целесообразно проводить социологические исследования, а по материалам территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Наиболее ярко взаимосвязь развития организации и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития организации:

1. Вновь созданный бизнес требует приобретения ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовки к ожесточенной конкуренции в условиях рынка. При формировании кадров в этом случае необходимо решить следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, каких специалистов выбирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка и каковы ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет на кадровую политику и то, каким образом организуется бизнес: на новом месте или на базе функционировавшей организации.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит преимущество организации по сравнению с конкурентами в какой-либо области, производстве одного или нескольких продуктов. Постоянное превосходство позволяет длительное время

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка. Применительно к кадровой политике эта ситуация проявляется по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одного вида продукции за счет прекращения выпуска другого – в этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с новыми целями производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что выгоднее: закупать компоненты или производить их самостоятельно. Чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению при этом повышаются. В связи с освоением (включением) новых производств кадровая политика в данном случае должна быть направлена на формирование как необходимой численности кадров, так и их профессиональной структуры. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (организаций, подразделений в рамках объединений и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация, т.е. вторжение действующих производств в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости организации. Диверсификация возможна в области, связанной с основной деятельностью организации, и в самостоятельные сферы бизнеса. При расширении организации за счет других организаций, прямо не связанных с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей. Диверсификация – это альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением развития производства.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер деятельности и перемещении их в прибыльные сферы, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников). Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в при-

быльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи на каком-либо направлении деятельности практикуются переориентация на новые сегменты рынка с большей вероятностью преуспеть, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности, т.е. ликвидация или продажа организации. Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как он связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, необходимостью выплаты социальных пособий.

Анализ функционирования отечественных организаций в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальное обследование.

Действие указанных факторов формирования кадровой политики предъясняет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников кадровой службы предприятия и коренным образом меняет ее роль и место в структуре предприятия. Основным структурным подразделением по управлению кадрами на отечественных предприятиях традиционно является отдел кадров, на который возлагаются, как правило, функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышению квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последней функции нередко создаются отделы подготовки или отделы технического обучения.

Однако до сих пор на большинстве отечественных предприятий отдел кадров еще не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Отдел структурно разобщен со многими другими службами, занимающимися проблемами кадров: отделом организации труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности др. В результате этого отдел кадров остается второстепенным структурным подразделением, функции которого сводятся в основном к проведению найма и увольнения рабочей силы и ведению кадровой документации.

Новые кадровые службы создаются, как правило, на базе традиционных служб предприятия. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению кадрами на предприятии. В связи с этим предполагается расширение постоянного

круга традиционных функций и переход от чисто кадровых вопросов к разработке систем стимулирования труда, управлению профессиональным продвижением на предприятии, предотвращением конфликтных ситуаций, изучением условий местного рынка труда и др.

Разумеется, характер и размер предприятия и особенности выпускаемой продукции во многом определяют структуру кадровых служб. Многие вновь созданные предприятия из-за малочисленности персонала вообще не имеют отделов кадров. Руководители этих предприятий берут на себя функции подбора, найма, увольнения, поощрения работников, не соблюдая основные принципы работы с кадрами. Это касается в основном многочисленных коммерческих фирм, оказывающих различные услуги населению. На крупных предприятиях с большим количеством рабочих мест сама технология производства требует более обособанного подхода к работе с кадрами, который могут обеспечить только профессионалы.

В то же время следует отметить низкий уровень профессиональной подготовки работников кадровых служб, которые, как правило, и в настоящее время укомплектованы представителями самых разных профессий, не имеющих отношения к управлению персоналом (бывших военных, педагогов, инженеров). Если до недавнего вре-

мени подобное положение было вполне объяснимо, так как специалистов в области управления персоналом нигде не готовили, то сегодня многие учебные заведения способны подготовить таких специалистов. Предприятия должны, с одной стороны, шире использовать возможности заключения договоров с высшими учебными заведениями, которые осуществляют подготовку и переподготовку высококвалифицированных менеджеров по персоналу, с другой – создавать благоприятные условия стимулирования роста и эффективного использования профессионального уровня таких работников.

Кадровые службы, характеризующиеся высоким уровнем специальных знаний своих сотрудников, будут иметь более высокий авторитет в организации, участвуя непосредственным образом в руководстве через выработку кадровой политики.

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. СПб.: Питер, 2004.
3. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия. М.: РДЛ, 2004.
4. Российская промышленность: институциональное развитие. М.: ГУ ВШЭ, 2002.