

ПАРХИМЧИК Евгений Павлович,
к.и.н., Институт бизнеса
Белорусского государственного
университета,
г. Минск, Республика Беларусь
ORCID ID: 0000-0002-2337-1416
epp10@tut.by

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье раскрыта суть кадровой политики организации и ее влияние на организационные изменения. Обосновано, что в реализации кадровой политики ведущую роль должна играть профессиональная кадровая служба. Раскрыта структура кадровой политики: подбор, оценка, развитие, мотивация, работа с кадровым резервом, социальная защита и охрана труда. Предложен алгоритм аудита кадровой политики организации..

Ключевые слова: кадровая политика, алгоритм, мотивация, организация, контроллинг.

Постановка проблемы. Формирование адекватной кадровой политики, которая является инструментом изменения и адаптации работы с персоналом для достижения стратегических целей организации, является ключевой задачей топ - менеджмента.

Анализ последних исследований и публикаций. Под научным руководством автора во время работы в НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь было проведено исследование руководителей и специалистов отечественных кадровых служб. Результаты показали, что только около 60 процентов экспертов определили кадровую политику своей организации, предприятия (далее – организация) сформулированной четко. В половине организаций директор не принимал участия в разработке кадровой политики. В исследуемых организациях в большинстве случаев разработкой кадровой политики занимался лишь начальник отдела кадров. В более чем 60 процентах организаций к разработке кадровой политики не привлекали начальника отдела организации труда и заработной платы, невзирая на то, что проблемы дифференциации оплаты труда занимают важнейшее место в кадровой политике. Эти результаты свидетельствуют, что часть руководителей организаций или не в полной мере понимали важность кадровой политики как инструмента достижения целей, или относились к ее разработке формально, перекладывая свои обязанности на кадровые структуры. Важнейшим направлением кадровой политики является работа с резервом руководящих кадров.

Цель статьи – разработать алгоритм аудита кадровой политики организации.

Изложение основного материала исследования. Профессиональное продвижение работников в организациях республики основывается на учете профессиональных, деловых, личностных качеств работников, результатах оценки его труда. Но лишь половина экспертов отметили, что в их организации существует система оценки результатов труда специалистов и руководителей. Также 80 процентов опрошенных работников кадровых служб указали, что при работе с персоналом они не используют современные оценочные методики. Практически на всех предприятиях не проводилась специальная оценка профессиональных качеств работника, по результатам которой принималось бы решение о продвижении того или иного специалиста или руководителя [1, с.87-96; 2, с. 6-18].

По мнению автора, современное содержание понятия «кадровая политика» должно основываться на следующих идеях. Во – первых, кадровая политика логично вытекает из миссии, стратегических целей организации и ориентируется на достижение конкретных результатов деятельности, перспективы развития. Отсюда следуют повышенные требования к конкретности, практичности, гибкости кадровой политики и ее тесная связь с факторами внутренней (состав персонала, возможности его мотивации, стиль управления и руководства,

внутриорганизационная культура и т. д.) и внешней (состояние рынка труда, особенности экономической политики, трудового законодательства и др.) сред. Во – вторых, кадровую политику должны формулировать высшие руководители организации (собственники, топ - менеджеры), исходя из регулярного анализа конкретных результатов деятельности организации, и реактивно на нее влиять, превращая в инструмент изменений и развития. В – третьих, кадровую политику осознанно и ежедневно последовательно должны воплощать на практике все линейные, функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней. Соответственно, она должна быть им известной, понятной и прозрачной. При этом в реализации кадровой политики ведущую роль должна играть профессиональная кадровая служба, выступающая консультантом, методистом, помощником руководителей, координатором, осуществляющим мониторинг результативности кадровой политики, ее контроллинг, а в случае необходимости – инициатором ее изменения. Кадровая служба обязана разрабатывать проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персонал-технологий, способствующих превращению кадровой политики в активный инструмент преобразований в организации.

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 стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды [3, с.7].

Представляется, кадровая политика организации структурно состоит из совокупности «отраслевых» политик по различным направлениям работы с персоналом, в частности:

- политики управления персоналом;
- политики обеспечения организации кадрами (планирование, подбор, отбор, адаптация персонала);
- политики оценки персонала;
- политики развития и профессионально–должностного продвижения персонала;
- политики мотивации и вознаграждения персонала;
- политики работы с резервом руководящих кадров;
- политики охраны труда и социальной защиты персонала и т. д. [3, с. 11].

Важным инструментом своевременного анализа, оценки, диагностики проблем, в случае необходимости, назревших изменений кадровой политики может послужить единообразный подход проведения ее аудита (исследования, анализа, проверки) – примерный алгоритм (далее – алгоритм). Он позволит иметь четкий пошаговый порядок исследования, мониторинга, контроллинга кадровой политики, оценки уровня работы по конкретным направлениям сферы управления персоналом, быстрого выявления системных сбоев, проблем и в дальнейшем их устранения.

Примерный алгоритм аудита кадровой политики организации может состоять, к примеру, из восьми шагов.

Шаг 1. Определяем миссию и стратегические цели организации.

Шаг 2. Анализируем внутриорганизационную и внешнюю по отношению к организации среды.

Шаг 3. Определяем цели, задачи, принципы, приоритеты кадровой политики организации.

Шаг 4. Определяем отличительные черты кадровой политики, каждой «отраслевой» политики.

Шаг 5. Анализируем разработанные планы, программы, сценарии, положения, процедуры, направленные на реализацию кадровой политики и кадровых стратегий.

Шаг 6. Анализируем соответствие реализуемой кадровой политики внутреннему развитию организации и внешней ситуации.

Шаг 7. Анализируем осуществляемую кадровую политику, стратегии и делаем вывод о ее эффективности и результативности.

Шаг 8. Корректируем (при необходимости) кадровую политику.[4, с.70-71].

Принципиально инновационным предложением автора является авторское предложение структуры практически каждого шага алгоритма. Она состоит из элементов:

1. Формулирование цели шага исследования.
2. Методы, методики исследования.
3. Объект и предмет исследования.
4. Сценарий исследования.
5. Ожидаемая информация.

Первый шаг примерного алгоритма аудита кадровой политики организации можно представить следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Алгоритм аудита кадровой политики организации

1. Формулирование цели шага исследования <i>Шаг 1. Определяем миссию и стратегические цели организации.</i>
2. Методы, методики исследования <i>Интервью, анализ локальных нормативных правовых актов и документов организации.</i>
3. Объект и предмет исследования <i>Миссия, стратегические цели организации, степень конкретности, четкости их формулировок и возможности (условий) достижения.</i>
4. Сценарий исследования. <i>Проводим интервью с руководителем организации, по согласованию с ним анализируем локальные нормативные правовые акты и документы организации, информацию о миссии, стратегических целях организации. В случае необходимости проводим интервью с отраслевыми заместителями руководителя (по согласованию с ним).</i>
5. Ожидаемая информация. <i>Получаем четкую формулировку миссии, стратегических целей организации на данном этапе развития, делаем вывод о степени конкретности, четкости их формулировок и возможности (условий) достижения.</i>

Составлено автором

Заключение и перспективы дальнейших исследований. Применение на практике примерного алгоритма аудита кадровой политики позволит преодолеть формализм при формировании, реализации кадровой политики, превратит ее в эффективный инструмент своевременных изменений в сфере управления персоналом для достижения целей и задач организации.

Список использованных источников:

1. Разработать рекомендации по формированию и реализации кадровой политики в организациях : отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда ; рук. темы Э. И. Скоробогатый. – Мн., 2002. – №ГР 20022614. – С.87-96.
2. Исследовать работу кадровых служб по обеспечению соблюдения прав работников в сфере трудовых и связанных с ними отношений и разработать предложения по ее совершенствованию : отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда ; рук. темы В. Н. Пинязик. – Мн., 2007. – № ГР 20071096. – С.6-18.
3. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. – С.7, 11.
4. Пархимчик Е. П. Кадровый аудит: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2012, – С.70-71.

References:

1. To develop recommendations on the formation and implementation of personnel policy in organizations: report on research (2002). *Research institute of labor; hands Themes of E. I. Ruptured, Mn., No.GR 20022614, 87-96 (in Russ.).*
2. To investigate the work of personnel services to ensure the observance of the rights of workers in the field of labor and related relations and to develop proposals for its improvement: the report on the Research Institute of Labor (2007) *Research Laboratory; hands The topics of VN Pinyazik, Mn., No. GR 20071096, 6-18 (in Russ.).*

3. Parchimchik, E.P. (2011). Personnel policy of the organization: study. allowance. *Minsk, GIUST BSU*, 7, 11 (in Russ.).
4. Parchimchik, E. P. (2012). Personnel audit: study. allowance. *Minsk, GIUST BSU* (in Russ.).

PARCHIMCHIK Evgeny Pavlovich,

Candidate of Historical Sciences,

Institute of Business, Belarusian State University,

Minsk, Republic of Belarus

epp10@tut.by

PERSONNEL POLICY AS A TOOL TO CHANGE THE ORGANIZATION**Abstract.**

Introduction. . Under the scientific supervision of the author while working at the Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus, a study was conducted of managers and specialists of domestic personnel services. The results showed that only about 60 percent of the experts defined the personnel policy of their organization, enterprise formulated clearly. In half of the organizations, the director did not participate in the development of personnel policy. In the organizations under study, in most cases only the head of the personnel department was involved in the development of personnel policy. In more than 60 percent of organizations, the head of the organization of labor and wages was not involved in the development of personnel policy, despite the fact that the problems of wage differentiation play a key role in personnel policy. These results indicate that some of the leaders of organizations either did not fully understand the importance of personnel policy as a tool for achieving goals, or were formally working on its development, shifting their responsibilities to personnel structures. The most important direction of the personnel policy is working with the managerial personnel reserve.

Purpose. The purpose of the article is to develop an organization's personnel policy audit algorithm.

Methods. Created tools for the analysis of personnel policy of the organization.

Results. The modern content of the concept "personnel policy" is revealed. The structure of personnel policy of the organization is proposed. An approximate algorithm for audit of the personnel policy of the organization is developed.

Originality. An algorithm for audit of personnel policy of an organization is proposed, which includes the following stages: Definition of the mission and strategic objectives of the organization; formation of a research method; coordination of strategic goals of the organization and personnel policy; coordination of staff policy, normative documentation and strategic goals; analysis of the received information.

Conclusions. The use of an exemplary audit algorithm will allow us to turn personnel policy into an effective tool for timely changes in the field of personnel management to achieve the goals of the organization

Keywords: personnel policy, algorithm, motivation, organization, controlling.

Одержано редакцією: 09.09.2018
Прийнято до публікації: 28.09.2018