**Совершенствование кадровой политики**

В современных условиях возрастает значимость человеческого фактора в производстве и бизнесе: в условиях остро конкурентного рынка и динамичной внешней среды именно кадровый потенциал персонала предприятия становятся главным источником обеспечения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости его развития. Сегодня управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятия, нацеленное на обеспечение всех его участков высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, обновлению, развитию.

Одним из узловых элементов системы управления персоналом, обеспечивающим тактическое и стратегическое соответствие количественных и качественных параметров персонала предприятия его потребностям, является кадровая политика.

Переход к рыночным условиям вносит существенные изменения как в принципы, так и в конкретное содержание кадровой политики, в соотношение прав субъектов, участвующих в ее разработке. Вместе с тем конкретный механизм формирования и претворения в жизнь кадровой политики в новых условиях еще не создан.

В современных условиях, кадровая политика должна быть ориентирована на приоритет социальных ценностей, социальную политику, так как конечная цель проводимых реформ не рынок как таковой, а благополучие каждого человека.

Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. От успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в Украине.

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает, во-первых, снабжение фирмы квалифицированной рабочей силой, во-вторых, ее дальнейшее развитие в рамках фирмы и, в-третьих, ее стабилизацию (закрепление). Ввиду все большей ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у фирмы трудового потенциала.

Грамотная кадровая политика – это залог успешной и эффективной деятельности предприятия. Этим обуславливается необходимость в разработке практических рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, у каждого индивидуальные, цели имеет и каждый работник организации. Если организация рассчитывает на продолжительный и стабильный срок деятельности, то необходимо учитывать главный принцип кадровой политики – принцип соответствия индивидуальных целей работников целям организации. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтения целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство.

При формировании кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации, необходимо учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, а именно:

1. Управление персоналом организации:

- принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – определяет необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересами организации;

2. Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия – определяет необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности возможностям человека;

- принцип профессиональной компетенции – определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;

- принцип практических достижений – определяет наличие определенного уровня опыта;

- принцип индивидуальности – определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы;

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- принцип конкурсности – определяет необходимость отбирать кандидатов на конкурсной основе;

- принцип ротации – определяет необходимость планомерной смены должности по вертикали и горизонтали;

- принцип индивидуальной подготовки – определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

4. Оценка и аттестация персонала:

- принцип отбора показателей оценки – определяет необходимость составления системы показателей, включающей в себя цель оценок, критерии и частоту оценок;

- принцип оценки выполнения заданий – определяет необходимость оценки результатов деятельности по выбранным критериям;

5. Развитие персонала:

- принцип повышения квалификации – определяет необходимость периодического обучения персонала в соответствие с индивидуальной стратегией развития сотрудника;

- принцип самовыражения – определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов исполнения (для руководителей);

- принцип саморазвития – определяет необходимость развития при наличии способности к этому;

6. Мотивация и стимулирование персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;

- принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций – определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;

- принцип мотивации – определяет необходимость установления побудительных факторов, влияющих на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия. Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможност х карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

В совершенствовании кадровой политики большинства предприятий на современном этапе можно выделить ряд направлений, основных тенденций.

Первая и основная тенденция - это гуманизация управленческой деятельности. Современные организации воспринимают человека как свою главную ценность, основной ресурс. Любая управленческая деятельность - это деятельность по руководству людьми.

Вторая тенденция логически вытекает из первой. Это переход от кадровой работы как учета работников предприятия к управлению персоналом и управлению человеческими ресурсами - как тактике и стратеги использования человеческого потенциала. Организации, стремящейся к конкурентоспособной деятельности на рынке необходимо управлять персоналом, искать и нанимать нужных работников, мотивировать и оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру, и т.д.

Третья тенденция - это совершенствование методов управления персоналом. Эта тенденция характерна для всех элементов кадровой политики - найма и отбора, мотивации, оценки, обучения, планирования карьеры, высвобождения персонала. Например, в оценке персонала необходимо использоваться такие методы как Assessment center, деловые игры, управление по целям (MBO).

Четвертая тенденция - внедрение информационных технологий в системы управления персоналом. Укрупнение предприятия требует автоматизации учета кадров, современные организации используют различное программное обеспечение для кадрового учета, контроля и ведения документации. Компьютерные технологии должны использоваться и в планировании, обучении, оценке персонала. Кроме того, благодаря сети Internet и другим сетевым технологиям, появляются новые формы взаимодействия человека и организации - такие, как SOHO (Small Office Home Office) - дистанционная работа, которая не требует присутствия человека в офисе. Соответственно и кадровая политика должна подстраиваться под такой вид организации работы.

Пятая тенденция связана с общемировыми глобализационными процессами. Во-первых, в условиях глобализации человеческие ресурсы становятся более мобильными не только внутри страны, но и между государствами, конкурентная борьба за лучшие кадры существует не только на уровне организаций, но и на уровне государств (появляется такой феномен как «утечка мозгов»). Во-вторых, появляются транснациональные компании, сотрудники которых - представители разных стран и культур. В этих условиях появляется новая задача в управлении персоналом - организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия работников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой.