

## Приоритетные цели и направления развития кадровой стратегии организации

© 2010 О.В. Князева  
Саранский кооперативный институт  
E-mail: olganalog79@mail.ru

В статье представлены основные направления совершенствования процесса управления персоналом, которые выступают в качестве приоритетных в кадровой стратегии организации и могут рассматриваться как типовые для сервисных организаций в целом.

*Ключевые слова:* организация, кадровая стратегия, процесс управления персоналом, цели, направления.

Современная теория, методология и практика позволяют выделить следующие основные направления совершенствования процесса управления персоналом, которые выступают в качестве приоритетных в кадровой стратегии организации и, по нашему мнению, могут рассматриваться как типовые для сервисных организаций в целом.

Во-первых, изменение идеологии кадровой работы, совершенствование организационного механизма управления персоналом:

- внедрение идей самоуправления, вовлечения и партнерства в процесс работы с кадрами;
- разработка новых и пересмотр существующих документов, регламентирующих деятельность организации в области персонала (кадровая политика, должностные инструкции и др.);
- разработка Положения об отделе кадров, включающего дополнительные права и обязанности, отвечающие современным требованиям работы с персоналом;
- совершенствование стиля и методов управления персоналом;
- увеличение численности сотрудников отдела кадров, корректировка выполняемых ими функций, обучение сотрудников данного подразделения новым способам, методам деятельности в области управления персоналом;
- совершенствование информационного обеспечения системы управления персоналом.

Во-вторых, обеспечение высокой степени удовлетворенности сотрудников своим трудом и деятельностью отдела кадров. На наш взгляд, особое внимание необходимо уделить:

- увеличению размера заработной платы и премий, их справедливому распределению между сотрудниками;
- предоставлению работникам возможностей для должностного продвижения и профессионального развития;
- развитию у сотрудников творческого подхода к работе, инициативы и самостоятельности;
- улучшению отношений сотрудников с непосредственными руководителями;

- повышению внимания к нуждам персонала, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха;
- привлечению работников к участию в принятии решений, особенно касающихся их непосредственно;
- обеспечению должного уровня организации труда, медицинского и бытового обслуживания, благоприятного морально-психологического климата.

В-третьих, совершенствование основных направлений в рамках системы управления персоналом:

- повышение эффективности управления формированием кадров и трудового коллектива (главным образом, использование не только внешних, но и внутренних источников подбора персонала);
- совершенствование процессов социальной адаптации и профессиональной ориентации работников компании;
- внедрение в деятельность организации новых современных способов и методов материального и морального стимулирования труда работников;
- организация эффективной системы профессионально-квалификационного продвижения персонала;
- проведение мероприятий по сокращению текучести кадров и ликвидации ее причин;
- обеспечение систематического обмена информацией между различными уровнями управления и территориально отдаленными объектами по кадровым вопросам.

Указанные выше направления кадровой стратегии могут рассматриваться в качестве целей работы с персоналом. Обобщенно данные направления можно объединить в три основные стратегические цели управления персоналом, которые будут составлять основу кадровой стратегии организации:

- а) построение качественно новой системы отношений "работник - организация" на базе сотрудничества и партнерства;

б) формирование эффективного организационного механизма работы с персоналом;

в) приведение основных направлений кадровой работы в соответствие с долгосрочными целями компании, осуществление комплекса мероприятий, позволяющих повысить их эффективность.

Поскольку указанные выше цели представлены в общем виде, в процессе разработки кадровой стратегии необходима их детализация. Так, например, в рамках первой цели возможно выделение следующих подцелей:

- разработка системы участия работников в прибыли организации путем внедрения метода формирования премиального фонда как процента от прироста выручки организации в отчетном периоде;

- обучение представителей высшего руководства, сотрудников отдела кадров, начальников структурных подразделений в специализированных центрах современным приемам, методам и способам управления персоналом;

- рост удельных вложений в людей, в принимаемые кадровые решения (например, обучение сотрудников);

- создание возможностей для карьерного роста сотрудников организации путем использования определенного соотношения внутренних и внешних источников подбора персонала (например, 75 % к 25 %);

- разработка документов, регламентирующих процедуры адаптации и профессиональной ориентации работников компании; развитие наставничества;

- применение индивидуального подхода к каждому сотруднику за счет внедрения метода управления по целям и составления планов карьерного роста;

- укрепление и развитие организационной культуры (выезды на природу, культурные программы для молодежи, совместные тренинги по командной работе и т.д.).

В рамках второй цели выделяются:

- адекватное увеличение численности сотрудников отдела кадров в соответствии с целями кадровой стратегии;

- изменение структуры отдела кадров;

- формирование единой организационной системы управления персоналом в организациях, имеющих отдаленные (в пределах региона) подразделения путем интеграции деятельности специалистов по кадрам;

- автоматизация основных задач по управлению персоналом за счет максимального использования возможностей программы "1С: Зарплата и Управление персоналом 8";

- разработка следующих документов, регламентирующих деятельность по управлению персоналом: кадровой политики, положения о порядке участия наемных работников в прибылях, положения об адаптации сотрудников, положения о мотивации, положения о системе обучения, положения о подборе сотрудников на вакантные должности.

Достижение третьей цели, связанной с совершенствованием основных направлений по работе с кадрами, предусматривает рост удовлетворенности работников трудом, организацией деятельности по управлению персоналом и, как следствие, увеличение затрат, связанных с повышением удовлетворенности. Если последняя увеличивается, то снижается текучесть кадров, уменьшается доля ошибок сотрудников в процессе производственной деятельности, увеличивается коэффициент стабильности персонала, повышается производительность труда, снижается показатель абсентеизма и т.д.

Таким образом, кадровая стратегия должна быть направлена на повышение конкурентоспособности трудового потенциала организации путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, обеспечения условий для развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

Для реализации рассматриваемых целей следует разработать стратегическую программу действий по работе с кадрами, которую можно корректировать. В зависимости от ситуационных изменений в нее могут быть включены дополнительные пункты, исключены отдельные действия и т.д. Такая программа, на наш взгляд, хотя и с определенной долей условности, может рассматриваться в качестве первичного формата стратегии использования и развития потенциала персонала организации.

Очевидно, что формирование кадровой стратегии организации должно учитывать необходимость устранения существующих недостатков в системе управления персоналом и обеспечения следующих результатов:

- осуществление планирования, эффективного подбора и расстановки персонала, требующегося организации на длительную перспективу, путем привлечения, закрепления высококвалифицированных специалистов со стороны и развития системы профессионально-квалификационного продвижения собственных сотрудников;

- формирование эффективной, справедливой и беспристрастной системы поощрения как материального, так и нематериального характера с учетом ожидаемых изменений внешних условий;

- совершенствование процесса развития персонала, акцентирование внимания на индивидуальном развитии каждого сотрудника посредством оценки способностей имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях;

- формирование долговременной системы эффективного планирования и осуществления служебного продвижения, обеспечивающей сочетание необходимых гибкости и стабильности.

Одними из главных составляющих кадровой стратегии являются совершенствование мотивационного механизма и развитие системы профессионально-квалификационного продвижения кадров. Поэтому, на наш взгляд, в данной части необходимо уделить особое внимание следующим моментам:

1) применение четких критериев получения вознаграждения - каждый сотрудник должен ясно осознавать, за что он получает вознаграждение;

2) система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках креативных качеств (в отличие от систем премирования, направленных на выполнение какой-либо производственной функции);

3) награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить периодически, чаще одного раза в год на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов работы за квартал, и т.п.

Первоначально разработанный перечень показателей стимулирования и видов поощрения не должен быть "закрытым", каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей должен рассматриваться и вознаграждаться отдельно.

Что же касается развития системы профессионально-квалификационного продвижения сотрудников, то любое обучение, переподготовка, повышение квалификации работника должно быть основанием для его карьерного роста. Однако во многих организациях наблюдается противоречие: обучение сотрудников производится, а их продвижение не осуществляется. Руководству необходимо очень тесно связывать эти две функции системы управления персоналом.

Руководство и отдел кадров должны стремиться максимально раскрыть потенциал каждого работника, что поможет повысить эффективность его деятельности и всей организации. Это становится возможным при применении индивидуального подхода к каждому сотруднику за счет использования метода управления по целям (МВО). Суть его заключается в составлении личного плана каждого сотрудника. В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период, вырабатываются критерии оценки;

2) по истечении установленного периода оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

3) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с ним определяет цели на новый период.

Возможна автоматизация данного метода за счет внедрения компьютерной программы управления по целям и премирования (МВО/2001). Она позволяет управлять компанией, отдельными подразделениями и сотрудниками по методу МВО; создает и отслеживает данные, формирующие интегральные показатели эффективности деятельности объектов управления; позволяет рассчитывать премии и бонусы сотрудникам в режиме "он-лайн"; позволяет отслеживать выполнение плана за год, квартал, месяц, расставлять приоритеты среди множества отслеживаемых задач и критериев и т.д.

Применение данного подхода позволяет измерить результаты и эффективность труда каждого сотрудника, установить его вклад в достижение целей организации, повысить его заинтересованность в качественном выполнении поставленных перед ним задач. Важно, чтобы по достижении поставленных целей к сотрудникам применялись различные формы материального и морального стимулирования: дополнительные выплаты, премии, перевод на вышестоящую должность, предоставление возможности обучения, повышения квалификации в современных центрах подготовки персонала и т.д.

Представленные выше мероприятия позволят решить еще одну проблему многих сервисных организаций в области управления персоналом - уменьшить высокую текучесть кадров. Снизить высокую текучесть кадров возможно за счет совершенствования процесса подбора персонала (подбирать только компетентных, профессиональных сотрудников), формирования и развития системы адаптации новых сотрудников (включая наставничество), определения и документального оформления целей и задач развития персонала, максимально полного использования способностей работников, совершенствования коммуникаций и обучения, проведения эффективной политики социальных льгот и др.

Таким образом, приоритетные направления кадровой стратегии организации можно объединить в три блока:

- совершенствование организационного механизма управления персоналом;
- обеспечение высокой степени удовлетворенности сотрудников своим трудом;
- совершенствование основных направлений в рамках управления кадрами.

Указанные направления воплощаются в конкретные стратегические цели и составляющие кадровой стратегии. Тогда кадровая стратегия будет направлена на повышение конкурентоспособности трудового потенциала путем активизации использования имеющихся и со-

здания перспективных возможностей его реализации, обеспечения условий для развития персонала, внедрения современных технологий управления им, активного привлечения молодых специалистов в результате совершенствования мотивационного механизма, формирования системы профессионально-квалификационного продвижения сотрудников, их обучения, индивидуального развития (с помощью применения метода управления по целям и его автоматизации), снижения текучести кадров, повышения производительности труда.

*Поступила в редакцию 05.12.2009 г.*