

Концепция диагностики вида кадровой политики организации

© 2010 Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич

Бийский технологический институт (филиал)

Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова

E-mail: Lgm@bti.secna.ru, Fedorkewic@rambler.ru

В статье отражены результаты типологического анализа кадровой политики организации; обоснованы теоретические аспекты исследования; представлена авторская методика диагностики вида кадровой политики организации, базирующаяся на балльной оценке анализируемых параметров.

Ключевые слова: вид кадровой политики организации, классификационный признак, методика диагностики кадровой политики организации.

Для повышения эффективности и результативности персонал-менеджмента большое значение имеет идентификация вида кадровой политики организации. Таким образом, актуальность обозначенной проблематики представляется очевидной, не нуждающейся в дополнительной аргументации.

Результаты типологического анализа, нацеленного на систематизацию классификационных признаков кадровой политики организации, правомерно свести к следующим моментам:

1. Наиболее значимым и, соответственно, получившим широкое распространение в профильной (учебно-методической и научной) литературе признаком является “уровень влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации”, который для лаконичности и удобства условимся называть *доминантным* признаком.

2. Единства мнений ученых по видам кадровой политики, диагностируемым в соответствии с доминантным признаком, не достигнуто. Разброс вариантов значительный - от двух¹ (пассивная и активная) до шести² (пассивная, реактивная, превентивная, активная, авантюристическая, рациональная).

3. Основными параметрическими признаками соотнесения анализируемой кадровой политики организации с определенным видом выступают: периодичность проведения и качество диагностики кадровых процессов; наличие (или, напротив, отсутствие) средств, позволяющих управлять кадровой ситуацией; срочность (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные) и качество разработки антикризисных программ персонал-менеджмента.

4. Нечеткость трансформаций состава и значений параметрических характеристик (критериев) затрудняет идентификацию видов кадровой политики по доминантному признаку классификации. К примеру, активная и рациональная кадровые политики зачастую имеют схожие описа-

тельные характеристики; нередки случаи, когда кадровой политике, позиционируемой как какой-то определенный вид, присваиваются частичные параметрические характеристики другого типа.

Отмеченные обстоятельства обосновали необходимость *уточнения* как самих *видов кадровой политики* организации, выявляемых в соответствии с доминантным признаком классификации, так и их *параметрических признаков* (критериев).

Что касается первой задачи, на наш взгляд, логично выделить три вида кадровой политики:

1) пассивную (П) кадровую политику;

2) активную (А) кадровую политику;

3) трансформационную, или переходную (Т), кадровую политику, имеющую три разновидности:

• T_1 (dП; А) - *трансформационная* кадровая политика, в описании которой все еще *доминируют* параметрические признаки (критерии) *пассивной* политики, но уже присутствуют признаки *активной*;

• T_2 (П, А или А, П) - *трансформационная* кадровая политика, в описании которой в равной степени присутствуют параметрические признаки (критерии) и *пассивной* и *активной* политики;

• T_3 (dА; П) - *трансформационная* кадровая политика, в описании которой *доминируют* параметрические признаки (критерии) *активной* политики, но уже присутствуют признаки *пассивной*.

Представляется, что реализация второй задачи, сопряженной с обоснованием параметрических характеристик (критериев) пассивной и активной кадровых политик, потребует уточнения ряда ключевых понятий: кадрового аудита (аудит персонала) и кадровой ситуации.

Так что же является “объектом” кадрового аудита (аудита персонала)? Для ответа на данный вопрос обратимся к типовым определениям: “аудит персонала представляет собой периодически проводимую систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эф-

фективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений”³; “кадровый аудит - регулярно проводимые исследования количественных и качественных характеристик персонала”⁴; “кадровый аудит, как правило, сводится к анализу структуры персонала по уровню образования и социально-демографическим критериям (пол, возраст, стаж работы на предприятии)”⁵ и др.

Итак, проанализировав основные точки зрения, авторы принимают позицию ученых, подразумевающих под *кадровым аудитом* (аудитом персонала) диагностику *параметрических характеристик персонала* - количественных и качественных (уровень квалификации, уровень образования, стаж работы, возраст), определяющих конкурентоспособность работников организации⁶.

Не секрет, что для идентификации вида кадровой политики организации огромное значение имеет степень согласованности и удовлетворения как целевых установок организации (юридического лица), так и ее работников - индивидов (физических лиц). По этому поводу логично привести мнение А.Я. Кибанова: “Следует учитывать, что не только организация имеет свои цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать *основной принцип кадровой политики*. Он заключается в том, что *одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей*. Это означает, при возникновении конфликтов нужно искать справедливый компромисс, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство”⁷.

Опираясь на представленную выше аргументацию, логично исходить из того, что *диагностика степени удовлетворения целевых установок организации в области персонал-менеджмента производится по результатам кадрового аудита*. Важной составляющей авторской позиции является тезис о том, что *степень удовлетворения индивидуальных устремлений работников* возможно оценить *по результатам анализа качества их занятости*⁸. Следовательно, для “правильного понимания сущности кадровой политики организации” необходима диагностика *кадровой ситуации организации*, сопряженная с оценкой *параметрических характеристик персонала и качества его занятости*, позволяющая выявить и сопоставить степень удовлетворения целевых установок организации в области персонал-менеджмента и индивидуальных ожиданий работников.

Акцентированные моменты нашли отражение в сопоставлении параметрических характеристик (критериев) пассивной и активной кадровой политик организации (табл. 1).

Помимо прочего, указанные моменты и обоснованные критерии (см. табл. 1) послужили основой для разработки:

1) “*Опросника диагностики вида кадровой политики организации*” (Опросник КП), включающего одиннадцать вопросов, каждый из которых имеет три варианта ответов (“а”, оцениваемый в 3 балла; “б”, оцениваемый в 1 балл; “в”, оцениваемый в 0 баллов);

2) “*Карты диагностики вида кадровой политики организации*” по доминантному признаку классификации (табл. 2), позволяющей обосновать:

- *пассивный* вид кадровой политики, оцениваемый от 0 до 2 баллов (включительно);
- *три разновидности трансформационной* политики (*первую*, с доминированием признаков пассивной кадровой политики, оцениваемую в интервале от 3 до 10 баллов; *вторую*, где в равной степени присутствуют признаки пассивной и активной кадровой политик, оцениваемую от 11 до 18 баллов; *третью*, с доминированием признаков активной кадровой политики, оцениваемую в интервале от 19 до 28 баллов);
- *активный* вид кадровой политики, оцениваемый от 29 до 33 баллов (включительно).

Опросник, предназначенный для диагностики вида кадровой политики организации, включающий следующие вопросы:

1. Кадровая политика Вашей организации - это:

- а) система обоснованных норм и правил, приводящих персонал в соответствие со стратегией организации;
- б) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, определяющих взаимоотношения работников и организации;
- в) затрудняюсь ответить.

2. Кадровая политика Вашей организации:

- а) полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована и документально оформлена, т.е. имеется утвержденный в установленном порядке документ “Кадровая политика организации”;
- б) полностью осознана руководством и персоналом организации, сформулирована, но документально не оформлена, т.е. в организации отсутствует утвержденный в установленном порядке документ “Кадровая политика организации”;
- в) до конца не осознана руководством и персоналом организации, не сформулирована.

3. Наличие в организации средств (финансовых ресурсов, методического инструментария, профильных специалистов) для диагностики и управления кадровой ситуацией:

Таблица 1. Сравнительный анализ параметрических характеристик пассивной и активной кадровой политик организации

Сравнительный признак	Вид кадровой политики организации	
	Пассивная	Активная
Понимание руководством организации сущности и содержания кадровой политики	В узком смысле (см. примечание)	В широком смысле (см. примечание)
Наличие утвержденного в установленном порядке документа "Кадровая политика организации"	Отсутствует	Имеется
Наличие целевых антикризисных кадровых программ	Отсутствуют	Имеются
Режим реагирования на проблемные ситуации	Экстренно-спонтанный	Планово-упреждающий
Анализ причин и возможных последствий возникающих проблемных ситуаций	Либо не проводится вообще, либо проводится поверхностно и формально, поскольку его результаты остаются без внимания, т.е. не внедряются в практику персонал-менеджмента	Проводится детализованный SWOT-анализ, выявляющий действие внешних и внутренних факторов, результаты которого реально используются кадровой службой организации
Наличие средств (ресурсов, инструментария) для диагностики и управления кадровой ситуацией	Либо полностью отсутствуют, либо имеются в недостаточном количестве и (или) ненадлежащего качества	Имеются в достаточном количестве и должного уровня качества
Предмет кадровой диагностики	Параметрические характеристики персонала организации	Параметрические характеристики кадровой ситуации - персонала организации и качества его занятости
Наличие обоснованных прогнозов развития кадровой ситуации	Отсутствуют	Имеются на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды
Наличие обоснованных программ развития персонала организации	Отсутствуют	Имеются на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды

Примечание. Авторы ориентируются на трактовку, предложенную Т.Ю. Базаровым и Б.Л. Ереминым: "В широком смысле под кадровой политикой понимается система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих персонал в соответствие со стратегией организации. Исходя из этого, все направления кадровой политики (в т.ч., например, отбор персонала, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации"⁷⁹.

а) имеются в необходимом объеме и должного качества;

б) имеются (либо/либо; и/и) в недостаточном объеме и невысокого качества;

в) отсутствуют.

4. Наличие в организации прогнозов развития кадровой ситуации:

а) имеются обоснованные прогнозы на среднесрочный (от 1 года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды;

б) имеются обоснованные прогнозы на краткосрочный (до 1 года) период;

в) отсутствуют.

5. Диагностика параметрических характеристик персонала организации, определяющих его конкурентоспособность (уровень квалификации; уровень образования; возраст; стаж работы по профессии):

а) проводится систематически, планомерно, в полном объеме;

б) проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно;

в) проводится вынужденно (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно.

6. Диагностика параметров качества занятости персонала организации (уровень трудовой мотивации; удовлетворенность работников организацией, содержанием и оплатой труда; социально-психологический климат в коллективе; соблюдение правовых норм, социальных гарантий и т.д.):

а) проводится систематически, планомерно, в полном объеме;

б) проводится бессистемно, по инициативе руководства организации, в полном объеме или выборочно;

в) проводится вынужденно (по указанию сторонних лиц или инспектирующих инстанций), в полном объеме или выборочно.

Таблица 2. Карта диагностики вида кадровой политики организации

№ вопроса по Опроснику КП	Варианты ответа, соответствующие виду кадровой политики				
	Пассивная КП (П)	Трансформационная (переходная)			Активная КП (А)
		КП (dП; А)	КП (П, А)	КП (dА; П)	
Первый	б; в	б; в	б; а	а	а
Второй	в	б; в	б; в	б	а
Третий	в	б	б	а	а
Четвертый	в	в	б	б	а
Пятый	в	а; б	а; б	а; б	а
Шестой	в	б; в	б	а; б	а
Седьмой	б; в	б; в	а; б	а; б	а; б
Восьмой	в	б; в	б	а	а
Девятый	в	б	б	а; б	а
Десятый	в	в	б	б	а; б
Одиннадцатый	в	в	б	а	а
Сумма баллов	От 0 до 2	От 3 до 10	От 11 до 18	От 19 до 28	От 29 до 33

7. Результаты диагностики персонала организации и качества занятости:

а) доводятся до руководства и персонала организации;

б) доводятся до руководства организации, иногда до персонала;

в) доводятся только до руководства организации.

8. Наличие в организации антикризисных кадровых программ:

а) имеются обоснованные, многовариантные, целевые (по направлениям) антикризисные кадровые программы;

б) имеется обоснованная антикризисная кадровая программа;

в) антикризисная кадровая программа либо разработана формально, либо вовсе отсутствует.

9. Наличие в организации программ развития персонала:

а) имеются обоснованные программы на среднесрочный (от года до 5 лет) и/или долгосрочный (более 5 лет) периоды;

б) имеются обоснованные программы на краткосрочный (до 1 года) период;

в) отсутствуют вообще либо имеют формальный характер.

10. Режим реагирования на возникающие проблемные кадровые ситуации:

а) планово-упреждающий;

б) планово-нормализующий;

в) экстренно-спонтанный.

11. Анализ причин и возможных последствий возникших проблемных кадровых ситуаций:

а) проводится детализованный SWOT-анализ, выявляющий действие внешних и внутренних факторов, результаты которого реально используются кадровой службой организации;

б) проводится односторонний анализ, ограничивающийся выявлением только внутренних (или внешних) факторов, результаты которого могут использоваться кадровой службой организации;

в) анализ либо не проводится вообще, либо проводится поверхностно и формально, поскольку

его результаты остаются без внимания, т.е. не внедряются в практику персонал-менеджмента организации.

В заключение необходимо подчеркнуть, что представленная методика диагностики вида кадровой политики в 2009 г. успешно прошла апробацию на примере организаций НК "Алтайский биофармацевтический кластер". Отмеченное обстоятельство послужило основанием для ее внедрения в практику персонал-менеджмента ведущих промышленных предприятий Алтайского края.

¹ Экономика и социология труда: учеб. пособие. Новосибирск, 2008. С. 57-58.

² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2007. С. 105-106.

³ Контроллинг и аудит персонала: учебник /под ред. В.С. Половинко. Омск, 2007. С. 565.

⁴ Шорникова Н. Формирование организационной структуры и кадрового потенциала предприятия // Человек и труд. 2004. □ 11. С. 87.

⁵ Клейменова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. □ 5 (67). С. 114.

⁶ См., например: Милева Л.Г. Оценка конкурентоспособности кадров // ЭКО. 2000. □3. С. 172-177; Милева Л., Койнаш Г. К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленного предприятия // Человек и труд. 2000. □ 4. С. 80-84; и др.

⁷ Кибанов А.Я. Указ. соч. С. 109.

⁸ См.: Милева Л.Г. Методические подходы к анализу качества занятости персонала организаций // Человеческие ресурсы как фактор экономического развития: Материалы Второго Сибирского кадрового форума. Новосибирск, 2009. С. 147-154; Ее же. Анализ качества занятости персонала организаций: методический аспект // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. / Гос. ун-т - Высшая школа экономики, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. М., 2009. С. 422-430.

⁹ Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., доп. и перераб. М., 2001. С. 160.