

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

HR POLICY AS THE MAIN TOOL FOR PERSONNEL DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 28.03.2023 ОДОБРЕНО 12.04.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 316.6 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-5-12



ВОРОНИН В.Н.

*Д-р психол. наук, профессор, проректор,
Академия стандартизации, метрологии и сертификации, г. Москва*

VORONIN V.N.

*Doctor of Psychological Sciences, Professor, Vice-Rector,
Academy of Standardization, Metrology and Certification, Moscow*

e-mail: vvn@asms.ru



ИОНЦЕВА М.В.

*Д-р психол. наук, доцент, профессор,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

IONTSEVA M.V.

*Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, Professor,
State University of Management, Moscow*

e-mail: miontseva1@gmail.com



ШУРАЕВА Л.Ю.

*Канд. психол. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

SHURAEVA L.YU.

*Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,
State University of Management, Moscow*

e-mail: larisashuraeva@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются принципы кадровой политики как основного инструмента развития персонала. Изучены основные задачи кадровой политики. Предложены принципы реализации эффективной кадровой политики в организации. Описаны основные механизмы кадровой политики в области корпоративной культуры, подбора и адаптации персонала, мотивации, обучения, развития и оценки персонала, информационной поддержки персонала организации. Предложена модель работы с персоналом на основании разделения функций и организации взаимодействия руководителей и службы персонала. Аргументирована необходимость вовлечения среднего и линейного менеджмента в управление персоналом с целью повышения роли и ответственности руководителей всех уровней в управлении персоналом. Предложена система мероприятий, направленных на повышение такой вовлеченности. Подробно изучены элементы эффективной системы мотивации. Представлены задачи системы мотивации, системы обучения и развития в разрезе профессиональных групп. Обоснована закономерность влияния кадровой политики на эффективность управления и качественно новый уровень менеджмента.

Ключевые слова: кадровая политика, корпоративная культура, адаптация, наставничество, мотивация, кадровый резерв, кадровый потенциал.

Abstract

This article discusses the principles of personnel policy as the main tool for personnel development. The main tasks of personnel policy are studied. The principles of implementing an effective personnel policy in the organization are proposed. The main mechanisms of personnel policy in the field of corporate culture, recruitment and adaptation of personnel, motivation, training, development and evaluation of personnel, information support of the organization's personnel are described. The authors propose a model of working with personnel based on the division of functions and the organization of interaction between managers and staff services. The necessity of involving middle and line management in personnel management in order to increase the role and responsibility of managers at all levels in personnel management is argued. A system of measures aimed at increasing this involvement is proposed. The elements of an effective motivation system are studied in detail. The tasks of the motivation system, training and development system in the context of the profession are presented.

Keywords: personnel policy, corporate culture, adaptation, mentoring, motivation, personnel reserve, personnel potential.

Кадровая политика является достаточно широким понятием, которое охватывает различные направления деятельности любой организации, от крупной до самой небольшой компании. В понятие кадровой политики входят выбор методов работы с персоналом, разработка и реализация правил подбора персонала, грамотная расстановка сотрудников с учетом внешних и внутренних факторов, постановка целей и задач кадровой работы на всех этапах жизнедеятельности любой организации. Основой эффективной кадровой политики является правильное взаимодействие руководства компании с персоналом, а также принятие и оформление традиций, норм и правил в виде официальных документов, которые транслируются и принимаются сотрудниками организации на всех уровнях. Такими документами являются правила внутреннего трудового распорядка, кодекс сотрудника организации, должностные инструкции, положения о премировании, социальных гарантиях, об оплате труда.

В современных условиях нужны новые формы и методы управления персоналом [2]. Формированием принципов кадровой политики и выбором приоритетных направлений ее развития в организации должны заниматься руководство компанией, линейные руководители и сотрудники службы персонала. Коммерческий успех любой компании напрямую зависит от качественной и эффективной кадровой политики организации.

Основные задачи кадровой политики в организации.

- Сформировать устойчивую кадровую структуру, эффективно функционирующую в соответствии с целями, задачами и бизнес-потребностями организации, оперативно реагирующую на изменения условий перспективного развития.
- Эффективно использовать опыт, знания и умения каждого работника, его возможности.
- Повышать удовлетворенность трудом всех категорий работников.
- Содействовать развитию работников, повышению их квалификации и профессиональному росту, стимулировать творческую активность.
- Развивать систему управления персоналом. Интегрировать процессы управления персоналом в единую модель управления организацией.
- Совершенствовать систему оплаты труда и мотивации.
- Формировать и укреплять корпоративную культуру.
- Создавать благоприятный морально-психологический климат.
- Удерживать ключевых менеджеров и специалистов, ориентированных на результат.
- Сохранять единство и целостность команды профессионалов в условиях меняющейся внешней ситуации. Вовлеченный, лояльный и результативный персонал.
- Развивать эффективную систему управления человеческими ресурсами. Повышать качество персонала.
- Формировать привлекательный имидж работодателя. Привлекать лучших специалистов с рынка.
- Обеспечить высокую мотивацию через прозрачность системы оплаты труда и ясность критериев горизонтальной и вертикальной ротации.
- Эффективно управлять затратами на персонал.

Основные принципы эффективной кадровой политики.

- Системность. Кадровый потенциал организации рассматривается как целостная, динамично развивающаяся система, охватывающая все категории работников.
- Ориентация на профессиональное ядро кадрового потенциала — лучших руководителей и ключевых специалистов, обеспечивающих организации стратегические

преимущества на рынке за счет достижения стабильно высоких показателей в работе и являющихся носителями и трансляторами корпоративной культуры организации.

- Прозрачность кадровых процедур и системы принятия решений в отношении персонала.
- Стандартность процедур, применяемых к работникам одного уровня (профессиональной группы) вне зависимости от профиля подразделения.

Основные принципы реализации кадровой политики в организации следующие.

- Комплексность. Политика работы с персоналом охватывает все категории сотрудников и все области их деятельности.
- Системность. Взаимосвязанность всех процессов управления кадрами.
- Методичность. Анализ выбранных методов и решений, адаптация к существующим условиям деятельности организации.
- Эффективность. Кадровая политика оказывает стимулирующий эффект на персонал.
- Ориентация на лучших руководителей и ключевых специалистов, достигающих стабильно высоких показателей в работе и являющихся носителями и трансляторами корпоративной культуры организации.
- Стандартность процедур, применяемых к работникам.
- Прозрачность кадровых процедур и системы принятия решений в отношении персонала.
- Инновационность. Применение современных инструментов, которые помогают достигать поставленных целей с максимальной эффективностью.
- Экономичность. Все вложения в разработку и реализацию кадровой политики должны покрываться доходами от экономической деятельности организации.

Обязанности и ответственность за реализацию кадровой политики несут топ-менеджмент организации, служба персонала, средний и линейный менеджмент. Топ-менеджмент определяет приоритеты развития системы управления персоналом в контексте стратегии развития организации и осуществляет постановку задач перед службой персонала по оптимизации систем управления персоналом.

Служба персонала выполняет функцию координирующего центра по управлению персоналом, активно взаимодействует с другими структурными подразделениями и несет солидарную ответственность с руководителями подразделений за решение основной задачи управления человеческими ресурсами — повышение эффективности их использования. Она же является основным разработчиком процедур и системных подходов, позволяющих решить стратегические задачи, поставленные руководством организации.

Средний и линейный менеджмент — основное звено, системно реализующее кадровую политику и несущее ответственность за укомплектованность подразделений, обучение и развитие, обеспечение оптимального психологического климата в подразделении, соблюдение установленных норм текучести.

Модель работы с персоналом организации можно представить в виде следующей функциональной схемы.

- Взаимодействие руководителя организации с персоналом:
 - планирование ресурсов;
 - комплектование и подбор;
 - адаптация и наставничество;
 - мотивация;
 - обучение и профессиональное развитие;
 - оценка.

- Взаимодействие службы персонала с персоналом:
 - стратегическое управление персоналом: общая кадровая политика, корпоративная культура, имидж организации как привлекательного работодателя;
 - методологическое сопровождение HR-процессов;
 - кадровое делопроизводство;
 - правовая поддержка трудовых отношений;
 - развитие системы мотивации;
 - внедрение новых систем управления персоналом и связанных с ними процедур;
 - повышение вовлеченности персонала в деятельность организации;
 - планирование ресурсов;
 - комплектование и подбор;
 - адаптация персонала — создание благоприятных условий для быстрого внедрения сотрудника в коллектив [4];
 - обучение;
 - оценка и развитие — «выращивание» профессионалов внутри организации [8].
- Взаимодействие службы персонала с руководителем организации.
 - Разработка инструментов управления персоналом.
 - Обучение эффективным технологиям.
 - Мотивация руководителей на эффективное управление.
 - Оценка и мониторинг эффективности управления персоналом.
 - Консультирование и коучинг.

Разграничение основных функций службы персонала и руководителя организации представлено в табл. 1.

Таблица 1

Руководитель	Основные функции	Служба персонала
Расчет и планирование численности	Планирование ресурсов	Разработка норм труда и численности
Участие в оценке кандидатов, принятие решения о приеме	Комплектование и подбор	- HR-партнерство - Рекрутинг
Разработка плана адаптации, организация труда нового специалиста, контроль над прохождением испытательного срока и работой наставника	Адаптация и наставничество	Организация и проведение адаптационных мероприятий, разработка нормативных документов по адаптации и наставничеству
Адекватное применение систем мотивации, разработка предложений по оптимизации систем мотивации	Мотивация	Разработка и утверждение систем мотивации, анализ эффективности систем мотивации
Профессиональные критерии	Обучение и профессиональное развитие	Общие и специфические критерии
Участие в проведении оценки и специальной аттестации, разработка рекомендаций по результатам оценки	Оценка	Разработка методологии оценки персонала, анализ эффективности систем оценки и специальной аттестации, проведение оценки и анализ результатов

Вовлечение среднего и линейного менеджмента в управление персоналом заключается в повышении роли и ответственности руководителей всех уровней в управлении персоналом. Этого можно достичь за счет формирования у руководителей структурных подразделений солидарной со службой персонала ответственности за работу с персоналом, усиления лидерских качеств и управленческих компе-

тенций у руководителей, формирования реальной установки на управление персоналом.

Мы предлагаем систему мероприятий, направленных на повышение вовлеченности линейного и среднего менеджмента в управление персоналом.

- Адаптация и наставничество. Разработка и внедрение системы адаптационных мероприятий и программ наставничества.
- Обучение и развитие персонала. Развитие управленческой компетенции руководителей. Подготовка квалифицированного персонала.
- Формирование кадрового резерва. Выдвижение кадрового резерва. Подготовка кадрового резерва на рабочих местах, в ходе специальных мероприятий.
- Мониторинг процессов работы с персоналом. Определение и анализ проблемных зон структурного подразделения. Разработка и реализация программ по оптимизации HR процессов.

У руководителей структурных подразделений и службы персонала существует солидарная ответственность. Она выражается в ориентации на удержание, ответственности за результат, разделении ответственности за подбор персонала и ответственности за обучение персонала.

Для эффективной работы по управлению персоналом руководитель структурного подразделения должен внедрять в системы мотивации — показатели эффективности управления персоналом (укомплектованность штата, уровень текучести персонала, уровень обученности персонала, средняя производительность труда и т.д.). При этом служба персонала должна внедрять такие показатели эффективности управления персоналом, как доля закрытых вакансий, укомплектованность штата, уровень обученности персонала, бизнес-показатель, на который сотрудник службы персонала влияет через качество персонала.

Качественный мониторинг HR-процессов в организации возможен при проведении следующих мероприятий на регулярной основе:

- мониторинг эффективности систем мотивации;
- динамика численности управленческого персонала с учетом норм управляемости и специфики подразделений;
- оптимальное соотношение front и back офисов;
- соотношение фактической и бюджетной численности персонала;
- внешняя и внутренняя паритетность постоянной и временной части дохода;
- движение персонала.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Корпоративная культура каждой компании отличается уникальным набором ценностей, убеждений, ритуалов, символов, артефактов, героев, норм и правил поведения сотрудников [6].

Основными задачами кадровой политики в области корпоративной культуры являются формирование норм и правил управления, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, создание и поддержание имиджа организации. Корпоративные нормы, правила, стандарты поведения организации формируются на основе миссии и ценностей организации.

Эффективное управление деятельностью и взаимодействием между сотрудниками организации на всех уровнях организуется руководителями на базе таких принципов командной работы, как понимание и принятие миссии и целей организации, обмен знаниями и опытом, создание среды

открытого взаимодействия, доверия, ориентации на результат, персональной ответственности и сотрудничества.

Безусловно, без реализации всех задач кадровой политики невозможно представить грамотно и эффективно функционирующую компанию. Однако в условиях инновационного развития, прогрессивной экономики и менеджмента наибольший интерес представляет функция, связанная с корпоративной культурой [1].

Основными элементами развития корпоративной культуры являются:

- мониторинг корпоративной культуры структурных подразделений организации;
- разработка системы мероприятий по оптимизации различных аспектов корпоративной культуры структурных подразделений организации;
- оптимизация внутренней системы HR-информации, обеспечивающей эффективность корпоративной культуры организации;
- создание единого управляемого пространства внутренних коммуникаций в области HR.

Базовым фактором формирования и развития корпоративной культуры в условиях цифровизации исследователи все чаще считают достигнутый в компании уровень автоматизации [7].

Одним из важнейших условий формирования эффективной кадровой политики организации является укрепление бренда организации как привлекательного работодателя. Для реализации данной задачи кадровой политики необходимо проведение ряда мероприятий:

- визуализация бренда работодателя и трансляция его в интернет-пространстве;
- усиление бренда работодателя в студенческой среде: проведение дней открытых дверей организации, расширение сети вузов-партнеров и других активностей;
- трансляция видеороликов организации через различные каналы: сайты, вузы, конференции, СМИ и т.д.;
- выстраивание единого управляемого информационного пространства. Развитие внутренних систем HR-коммуникаций с эффективной обратной связью.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Основной задачей кадровой политики в области привлечения, подбора, расстановки и адаптации персонала

является обеспечение организации сотрудниками, ценности которых совпадают с ценностями организации, профессиональный уровень соответствует требованиям и задачам должности, ориентированных на достижение результата и постоянное развитие.

Эффективная работа кадровой политики организации осуществляется за счет формирования команды и продвижения специалистов на уровень ключевых сотрудников посредством построения максимально эффективной системы управления персоналом, которая включает подбор, обучение, развитие и мотивацию сотрудников. Система привлечения и отбора персонала представлена в табл. 2.

Важными элементами кадровой политики являются принципы построения структуры и штатного расписания, к которым относятся следующие:

- структура подразделений организации строится на основании установленных норм управляемости;
- поддерживается оптимальное соотношение подразделений front и back офисов;
- для вертикальной ротации предусмотрены различные должности, для горизонтальной ротации в рамках одной должности введена система категорийности;
- контроль над паритетностью окладов и премий как внутри подразделения, так и между подразделениями;
- доход не может одновременно увеличиваться более чем на 30% и чаще чем один раз в год.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Основными задачами кадровой политики в области мотивации персонала являются стимулирование сотрудников к эффективной деятельности, проявлению инициативы и стремлению достигать высоких результатов, а также создание конкурентных условий для привлечения высококвалифицированных специалистов. Система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной, так как в ее основе лежит взаимосвязь результата и вознаграждения.

Оплата труда и стимулирования работников должна осуществляться с учетом квалификации работника, сложности, количества и качества выполняемой работы. Система мотивации включает материальные и нематериальные стимулы [3]. Система мотивации должна разрабатываться на основе дифференцированных требований и подхода к сотрудникам разных уровней: высший управленческий состав,

Таблица 2

<p><i>Методы привлечения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нарботанные связи с кандидатами на рынке труда за все время работы организации. 2. Методы executive search сотрудниками службы персонала. 3. Помощь внешних хантинговых профессионалов 	Топ-менеджмент (профессионалы высокого уровня)	<p>Методы отбора:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка профессиональной компетентности для реализации бизнес-задач организации. 2. Несколько этапов собеседований с бизнес-лидерами организации. 3. Обязательная проверка рекомендаций
<p><i>Методы привлечения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прямой поиск на рынке труда сотрудниками службы персонала. 2. Ведение активной, постоянно обновляемой базы данных кандидатов. 3. Работает программа «Охота за головами» — рекомендации сотрудников организации. 4. Привлечение лучших кадровых агентств, профессиональные интернет-ресурсы, социальные сети 	Ключевые специалисты	<p><i>Методы отбора:</i></p> <p>Различные виды собеседований (по компетенциям, по профессиональным качествам, case-интервью), профессиональные тестирования</p>
<p><i>Методы привлечения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание HR-имиджа организации как привлекательного работодателя. 2. Размещение имиджевых статей и интервью с сотрудниками организации об условиях и перспективах работы. 3. Спонсорство различных студенческих мероприятий (участие в студенческих конкурсах по решению кейсов и др.). 4. Размещение имиджевой рекламы (баннеры в Интернете, студенческие и работные СМИ, интернет-кафе), раздача брошюр и мелкой сувенирной продукции на массовых мероприятиях и выставках 	Специалисты (в основном молодые специалисты, выпускники вузов)	<p><i>Методы отбора:</i></p> <p>Проведение assessment центров, индивидуальные стажировки в структурных подразделениях организации, тестирование</p>

ключевые специалисты, специалисты различных категорий. Формирование социального пакета, включающего добровольное медицинское страхование, определенные льготы и поощрения, оказание материальной помощи, расширение спектра действенных факторов нематериальной мотивации персонала (например, система подарков и поздравлений, гибкий график работы, дополнительные дни к отпуску и т.д.) являются составляющими эффективной системы мотивации персонала.

Центральным элементом управления человеческими ресурсами является эффективная система мотивации в организации, которая включает следующие элементы.

- Ориентированность на выполнение бизнес-задач. Сочетает в себе четко сформулированные правила определения денежного вознаграждения и возможность оперативного реагирования при изменении целей организации, внешней и внутренней ситуации.
- Административная эффективность для руководителя, простота и понятность для сотрудников. Система проста для администрирования, не требует значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.
- Экономическая эффективность. Экономико-математические модели позволяют экспертно проверить и оценить, с одной стороны, экономичность и выгодность системы, а с другой — интерес и стимулирующее воздействие на работника.
- Внутренняя и внешняя паритетность выплат. Обеспечивает привлечение и удержание руководителей и специалистов организации. Создает наиболее благоприятные условия с точки зрения оплаты труда для высококвалифицированных сотрудников организации.

Основными принципами эффективной мотивации являются взаимосвязь результата и вознаграждения, при котором создается так называемый мотивационный эффект. Взаимосвязь результата и вознаграждения свидетельствует об эффективной системе мотивации сотрудников, которая приводит к заинтересованности работника в достижении высоких результатов труда, что ведет к росту производительности труда. Основные принципы эффективной мотивации следующие.

- Достижимость плановых показателей. Целевые показатели должны быть достижимы, но достаточно высоки, чтобы действительно стимулировать работников.
- Оптимальная структура дохода. Пропорции постоянной и переменной части зависят от специфики работы подразделения и коррелируются в зависимости от бизнес-задач организации.
- Оптимизация расходов на персонал. Стимулирование работников к высокопроизводительному труду при оптимизации расходов.
- Внутренняя и внешняя справедливость оплаты труда. Поддержание конкурентоспособного уровня доходов сотрудников, устранение демотивации вследствие диспаритета, удержание и привлечение квалифицированного персонала.
- Прозрачность системы мотивации сотрудников. Четкая формулировка задач и критериев, формирующих эффективное производственное поведение, наличие ясных критериев оценки выполнения, возможность учитывать динамичность современной среды.

Задачи системы мотивации в разрезе профессиональных групп.

- Стратегический менеджмент. Формирование личной заинтересованности в росте объемов и задач бизнеса, рейтинге организации, узнаваемости бренда, создание условий для долгосрочного сотрудничества.

- Высший менеджмент. Обеспечение условий для личного участия в принятии стратегических решений, заинтересованности руководителя в построении эффективной системы работы бизнес-блока в целом, обеспечение компенсационного пакета, близкого к максимальному по рынку, создание условий для долгосрочного сотрудничества.
- Средний менеджмент. Обеспечение условий для заинтересованности руководителя в результатах деятельности подразделения, обеспечение компенсационного пакета выше среднего по рынку, создание условий для долгосрочного сотрудничества.
- Линейный менеджмент / ключевые специалисты. Обеспечение условий для заинтересованности сотрудника в выполнении поставленных планов, повышении уровня профессионализма, обеспечение компенсационного пакета выше среднего по рынку, создание условий для долгосрочного сотрудничества.
- Специалисты. Обеспечение условий для профессиональной и материальной заинтересованности сотрудника в выполнении поставленных планов, создание условий для карьерного роста, обеспечение среднерыночного компенсационного пакета.
- Специалисты массовых вакансий. Обеспечение условий для профессиональной и материальной заинтересованности сотрудника в выполнении поставленных планов, создание условий для карьерного роста, обеспечение среднерыночного компенсационного пакета.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПЕРСОНАЛА

Основной задачей кадровой политики в области информационной поддержки персонала является интеграция процессов управления персоналом в единую модель управления компанией.

Информационная поддержка персонала необходима для качественной и эффективной работы организации, управления ее текущей и перспективной деятельностью. Основой эффективной информационной поддержки является открытое, содержательное, конструктивное информационное взаимодействие между всеми заинтересованными или вовлеченными в работу с персоналом сотрудниками. Информационная поддержка (оперативная, аналитическая и перспективная) осуществляется в следующих формах: рабочие совещания, круглые столы, заседания методических объединений, сайт компании, локальная сеть компании, информационные стенды.

Расширение возможностей работы с персоналом, включающей аналитику, учет информации, относящейся к персоналу, организацию процессов по управлению персоналом, происходит через автоматизацию процессов по работе с персоналом.

Для информационной поддержки персонала необходимо развитие информационных каналов службы персонала.

- Развитие корпоративного портала:
 - создание и сопровождение новых разделов, направленных на вовлечение персонала в проекты, реализуемые организацией;
 - создание информационных блоков поддержки руководителей;
 - сопровождение тематических HR разделов.
- Развитие учебного портала:
 - создание новых разделов обучения для работников организации и компаний-партнеров организации;

- формирование новых инструментов дистанционного управления обучением / контролем знаний;
- формирование новых инструментов организации обучения;
- проведение организационно-диагностических мероприятий;
- создание тематических форумов.
- Публикации в корпоративных изданиях организации:
 - создание и развитие корпоративного издания.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОБУЧЕНИЯ, РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Основной задачей кадровой политики в области обучения, развития и оценки персонала является формирование сотрудников, способных эффективно реализовывать операционные задачи и достигать стратегических целей организации. Обеспечение развития персонала происходит в форме обучения, переподготовки и повышения квалификации, введения в должность и адаптации новых работников, реализации деловой карьеры, организации работы с кадровым резервом [9].

Обучение работников направлено на:

- обеспечение обязательных требований к квалификации сотрудников, установленных нормативно-правовыми актами;
- повышение качества труда персонала;
- приобретение профессиональных знаний и навыков, отвечающих перспективным требованиям к работе;
- обеспечение качества управления и его преемственности;
- повышение уровня приверженности организации.

Система оценки, обучения и развития реализуется с учетом требований бизнес-процессов подразделений организации через формирование и развитие менеджерских и управленческих компетенций.

Ключевые процессы системы оценки, обучения и развития:

- формирование профессиональных навыков и бизнес-установок;
- оценка профессиональных навыков и бизнес-установок;
- развитие профессиональных компетенций.

Система оценки, обучения и развития характеризует:

- преемственность процессов формирования и развития необходимых компетенций специалистов и руководителей;
- ориентация на бизнес-результат;
- охват всех категорий сотрудников, с их спецификой;
- использование различных форм оценки, обучения и развития в соответствии с задачами, категориями должностей и спецификой подразделений.

Задачи обучения и развития в разрезе профессиональных групп.

- Высший менеджмент. Формирование профессиональных и управленческих знаний, навыков и установок: адаптация к специфике работы в организации, обучение по индивидуальной программе. Развитие профессиональных и управленческих компетенций: управленческие компетенции в области стратегии развития организации; лидерство; формирование политики вовлеченности персонала организации.
- Средний менеджмент. Формирование профессиональных и управленческих знаний, навыков и установок: базовые навыки управления деятельностью подразделения и персонала. Развитие профессиональных

и управленческих компетенций: управление бизнес-показателями подразделения, внедрением изменений; управление персоналом подразделения; формирование и развитие маркетингового мышления, проектного подхода к решению задач, лидерских качеств.

- Линейный менеджмент / ключевые специалисты. Формирование профессиональных и управленческих знаний, навыков и установок: базовые управленческие навыки. Развитие профессиональных и управленческих компетенций: управление выполнением плановых показателей; формирование клиентоориентированного коллектива.
- Специалисты. Формирование профессиональных и управленческих знаний, навыков и установок: знания продуктов и технологий организации; навыки ведения переговоров, стандартов взаимодействия. Развитие профессиональных и управленческих компетенций: навыки саморазвития, самоорганизации; навыки ведения переговоров, в том числе со статусными и сложными клиентами; повышение уровня знаний о продуктах компании, работе в программном обеспечении; повышение уровня специализированных знаний.
- Специалисты массовых вакансий. Формирование профессиональных и управленческих знаний, навыков и установок: базовые навыки продаж, обслуживания клиентов, знания о продуктах и технологиях организации. Развитие профессиональных и управленческих компетенций: навыки комплексной продажи продуктов компании; навыки решения проблемных ситуаций; навыки персонализированного обслуживания клиентов; навыки саморазвития, самоорганизации; повышение уровня знаний о продуктах компании, работе в программном обеспечении.

Формы и методы развития профессиональных и управленческих компетенций представлены в табл. 3.

Таблица 3

Формы развития профессиональных и управленческих компетенций		
Очная:		Дистанционная:
<ul style="list-style-type: none"> - обучение на рабочем месте; - повышение квалификации; - профессиональная переподготовка; - самоподготовка 		<ul style="list-style-type: none"> - электронные курсы; - тренажеры; - тесты; - аудиоконференции; - вебинары
Методы развития профессиональных и управленческих компетенций		
<ul style="list-style-type: none"> - лекции; - практические семинары по работе в ПО; - консультирование по продуктам организации; - бизнес-тренинги; - бизнес-симуляции; - бизнес-семинары 	<ul style="list-style-type: none"> - конференции - практические семинары; - фокус-группы; - практикумы (внедрение технологий работы с персоналом, ознакомление с нормативными документами) 	<ul style="list-style-type: none"> - коучинг; - управленческое консультирование

В настоящее время актуальны следующие тренды в обучении.

- Ключевые навыки и компетенции, востребованные в развивающихся высокотехнологичных организациях, Soft skills важнее Hard skills; облачные вычисления; аналитическое мышление; командная работа; принятие решений; Self-management; компьютерные навыки.
- Тренды в образовании. Непрерывное точечное образование: индивидуальные образовательные траектории; дистанционное, комбинированное, модульное, практико-ориентированное, геймифицированное.

- Современные технологии в обучении: дистанционное обучение, web-технологии, тренинг Soft skills, коучинг (тьюторство), фасилитация, Agile подход.

Отличием процесса обучения от процесса развития персонала является то, что при обучении происходит формирование знаний и развитие навыков Hard skills. Развитие персонала дает возможность формировать и развивать навыки Soft skills: навыки технологии принятия решений, умения работать в команде, коммуникативные навыки, self-management. А для управленческого персонала такие навыки, как формирование команды, управление персоналом, мотивация персонала, формирование лояльности.

Основными задачами кадровой политики в области оценки персонала являются принятие управленческих и кадровых решений по результатам оценки, развитие профессиональных, управленческих, личностно-деловых компетенций сотрудников.

Оценка эффективности деятельности сотрудника в организации должна производиться на основе сформированных целей в области качества с периодичностью не реже одного раза в год. Оценка результативности деятельности (достижения плановых показателей) деятельности должна производиться на ежемесячной/ежеквартальной основе.

В целях получения разносторонней информации о руководящих работниках и специалистах ежегодно необходимо проводить оценку ключевых сотрудников по профессиональным, управленческим и личностно-деловым компетенциям.

Оценки эффективности трудовой деятельности и оценка по компетенциям сотрудника проводится его непосредственным или вышестоящим руководителем.

По результатам оценки профессиональных достижений в области качества менеджмента, результативности деятельности и оценки по компетенциям сотрудникам предоставляется обратная связь.

По результатам оценки формируется кадровый резерв организации.

С целью достижения соответствия требований должности, производственных достижений сотрудника и его профессионального и управленческого потенциала принимаются кадровые решения.

- Результаты эффективной кадровой политики следующие.
- Повышение эффективности управления. Качественно новый уровень менеджмента.
 - Вовлеченный, лояльный и результативный персонал. Оптимизация текучести персонала, сокращение расходов на подбор, обучение и адаптацию персонала, повышение качества персонала и, как следствие, рост производительности труда.

- Формирование устойчивой кадровой структуры. Эффективно функционирует в соответствии с бизнес-потребностями организации и оперативно реагирует на изменение условий перспективного развития.

Результаты эффективной кадровой политики представлены на рисунке.

Эффективность работы любой организации определяется такими показателями, как оптимальные бизнес-процессы, эффективные технологии, эффективный персонал, то есть обученный, мотивированный, лояльный. Персонал, который знает, что делать (постановка задач), умеет это делать (умения, навыки) и хочет это делать (мотивация). С этими задачами может справиться только эффективная кадровая политика организации.

Общими требованиями к персоналу в современной организации являются нацеленность на результат, стремление к разумному риску, отсутствие боязни неудачи, приверженность организации, понимание конкурентной природы бизнеса, поддержка и приоритет интересов бизнеса над личными интересами, самоотверженность, высокая ответственность за результаты деятельности, активная позиция, ориентированная на высокие профессиональные достижения.

Для мотивации и удержания такого персонала у организации должны быть следующие обязательства в отношении него: конкурентоспособная оплата труда и социальный пакет; обеспечение возможности вертикальной карьеры профессионально успешным работникам, имеющим соответствующий лидерский и управленческий потенциал; обеспечение возможности горизонтальной карьеры работникам, отнесенным к любой из профессиональных групп; обеспечение оптимальных условий труда и возможности реализации профессионального потенциала работников; обеспечение условий для обучения, повышения квалификации и уровня профессиональной подготовки работников; адекватная оценка профессиональных достижений и корпоративного поведения сотрудников.

Только при таком подходе со стороны организации, грамотной реализации кадровой политики возможны достижения стратегических задач, которые стоят перед каждой современной организацией в условиях конкурентной борьбы. Кадровая политика должна быть эффективной с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми издержками [10].

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, кадровая политика является инструментом реализации идеологии и стратегии организации, который определяет базовые принципы взаимоотношений органи-

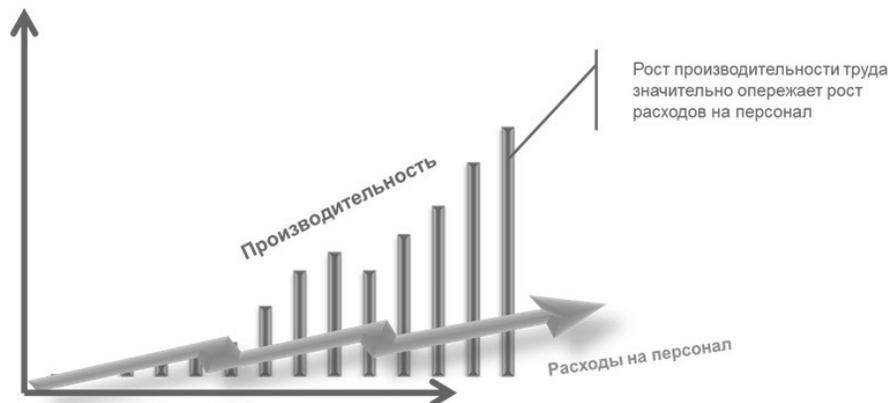


Рис.

зации и ее персонала, обеспечивающие достижение тактических и стратегических целей организации. Кадровая политика, таким образом, становится одним из важнейших аспектов управления персоналом [5].

Во-вторых, кадровая политика фиксирует функции и ответственность различных уровней менеджмента организации в реализации стратегии организации в области управления человеческими ресурсами.

В-третьих, кадровая политика служит основой для разработки основных положений, регламентирующих работу с персоналом, трудовую деятельность и корпоративное поведение сотрудников организации наряду с законодательством о труде и иными нормативными правовыми актами РФ.

В-четвертых, руководство организации, исходя из приоритетов стратегии, текущей рыночной ситуации, результатов деятельности и финансовых возможностей организации, корректирует кадровую политику и ставит задачи перед службой персонала.

В-пятых, принципы и приоритеты, декларируемые кадровой политикой, согласованы, принимаются всеми и являются обязательными для всех руководителей организации, ее самостоятельных и структурных подразделений и региональных представительств. На их основе служба персонала осуществляет разработку процедур и регламентов, системно согласованных друг с другом, которые реализуются руководителями среднего и линейного менеджмента.

В целях оптимизации и упорядочения приоритетов в трудовых отношениях организация разделяет персонал на профессиональные группы, по отношению к которым осуществляется различная политика материального и иных видов стимулирования, предоставления социальных льгот, возможностей обучения и развития, реализации карьерных ожиданий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева А.Ю.* Вовлеченность персонала в развитие корпоративной культуры проектной организации // Прорывные научные исследования: проблемы, пределы и возможности. — 2022. — С. 135.
2. *Кузьмина Н.М.* Кадровая политика корпорации: монография. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — (Научная мысль).
3. *Левушкина С.В.* Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие / сост. С.В. Левушкина; Ставропольский гос. аграрный ун-т. — Ставрополь, 2014. — 168 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/514173> (дата обращения: 21.03.2023).
4. *Михайлов А.А., Федюлов В.И.* Адаптация персонала к корпоративной культуре // Управленческий учет. — 2022. — № 2-2. — С. 285–291.
5. *Оксинюид К.Э.* Кадровая политика в новом социальном контексте. [Электронный ресурс] // «Актуальные проблемы управления-2001», вып. 4. — М.: ГУУ, 2001. — 3 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/444442> (дата обращения: 21.03.2023).
6. *Свистунов В.М., Лобачев В.В., Кузина Г.П.* Организационная культура российских компаний: состояние, проблемы и особенности трансформации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — № 6 (51). — С. 11–17.
7. *Свистунов В.М., Лобачев В.В., Кузина Г.П.* Неизбежность трансформации корпоративной культуры компании в условиях перехода на новые технологии менеджмента // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 1 (58). — С. 9–16.
8. *Семина А.П.* Роль оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — №. 1. — С. 80–85.
9. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 242 с. — (Научная мысль).
10. *Шапиро С.А.* Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. — М.: РУТ (МИИТ), 2018. — 94 с. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896324> (дата обращения: 21.03.2023).

REFERENCES

1. Andreeva A.Yu. Personnel involvement in the development of the corporate culture of the project organization // Breakthrough scientific research: problems, limits and opportunities. 2022. p. 135.
2. Kuzmina N.M. Personnel policy of the corporation: monograph / N.M. Kuzmina. — Moscow: INFRA-M, 2021. — 167 p. — (Scientific thought). — ISBN 978-5-16-010891-9. — Text: electronic. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1216917> (date of address: 03/21/2023).
3. Levushkina S.V. Personnel policy and personnel audit of organizations [Electronic resource]: textbook / comp. S.V. Levushkina; Stavropol State Agrarian University — Stavropol, 2014. — 168 p. — Text: electronic. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/514173> (accessed: 03/21/2023).
4. Mikhailov A.A., Fedulov V.I. Adaptation of personnel to corporate culture // Managerial accounting. 2022. No. 2-2. pp. 285–291.
5. Oksinoyd K.E. Personnel policy in a new social context. Abstracts of the report and the report at the international conference “Actual problems of management — 2001” [Electronic resource] / K.E. Oksinoyd // “Actual problems of management-2001”, vol. 4. — Moscow: GUU, 2001. — 3 p. — Text: electronic. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/444442> (accessed: 03/21/2023).
6. Svistunov V.M., Lobachev V.V., Kuzina G.P. Organizational culture of Russian companies: the state, problems and features of transformation / Personnel and Intellectual resources management in Russia, 2020, No. 6 (51). pp. 11–17.
7. Svistunov V.M., Lobachev V.V., Kuzina G.P. The inevitability of transformation of the corporate culture of the company in the conditions of transition to new management technologies / Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, No. 1 (58). pp. 9–16.
8. Semina A.P. The role of personnel evaluation in the personnel management system // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 1. pp. 80–85.
9. Personnel management in Russia: new features and new features. Book: monograph / edited by Prof. I.B. Durakova. — Moscow: INFRA-M, 2022. — 242 p. — (Scientific thought). — www.dx.doi.org/10.12737/25064. — ISBN 978-5-16-012762-0. — Text: electronic. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817541> (date of reference: 03/21/2023).
10. Shapiro S.A. Personnel policy and personnel audit of the organization: educational and methodological manual / S.A. Shapiro, A.B. Veshkurova. — Moscow: RUTH (MIIT), 2018. — 94 p. — Text: electronic. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896324> (accessed: 03/21/2023).