

Дисциплина «Современные технологии управления персоналом»

Лекция 6. Кадровая политика

**Рассказова Ольга Анатольевна, к.э.н.,
доцент ВШСТ ИШМЭиТ СПбПУ**

Рабочее определение понятия кадровая политика

Кадровая политика организации:

- это совокупность правил, норм и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом;
- это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы.

Кадровая политика в широком и узком смысле

- **В широком смысле «кадровая политика»** подразумевает **систему правил и норм**, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящих **человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.**
- **В узком смысле «кадровая политика»** подразумевает **набор конкретных правил, пожеланий и ограничений** во взаимоотношениях людей и организации, которые используются в качестве **аргументов при решении конкретных кадровых вопросов.**

Объект, субъект и предмет кадровой политики

Объект – персонал (кадры) – штатный состав работников организации.

Субъект – руководство и кадровые службы организации.

Предмет – управленческие решения и их реализация относительно персонала.

Цели кадровой политики

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ:

**СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ,
БАЗИРУЮЩЕЙСЯ В
ОСНОВНОМ НЕ НА
АДМИНИСТРАТИВНЫХ
МЕТОДАХ, А НА
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТИМУЛАХ
И СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЯХ**

ЗАДАЧИ:

- ✓ ориентация на сближение интересов работника и организации;
- ✓ повышение производительности труда, эффективности производства;
- ✓ получение организацией наилучших экономических результатов

Дополнительные цели кадровой политики

- ✓ **Экономические цели:** кадровые решения призваны оптимизировать соотношение *между затратами и результатами* деятельности организации.

(Эти цели являются производными от приоритетных принципов сохранения конкурентоспособности организации, извлечения максимальной прибыли и минимизации затрат.)

- ✓ **Социальные цели** заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия (с помощью заработной платы, социальных расходов, оборудования рабочих мест, организации условий труда и отдыха).

Задачи кадровой политики: стратегические и оперативные

✓ К стратегическим задачам кадровой
ПОЛИТИКИ МОЖНО ОТНЕСТИ:

- поднятия престижа предприятия;
- оценка кадрового потенциала;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации;
- анализ эффективности инвестиций в персонал;
- выявление проблем в кадровой работе и т.д.

Задачи кадровой политики: стратегические и оперативные

✓ К оперативным задачам (направлениям кадровой политики) можно отнести:

- формирование структуры и штата, расстановка и перемещение сотрудников, создание кадрового резерва;
- соблюдение требований к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- профориентация и адаптация сотрудников;
- проведение оценки и аттестации персонала;
- обеспечение эффективности системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала;
- создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- формирование команд и т.д.

Требования к кадровой политике современной организации

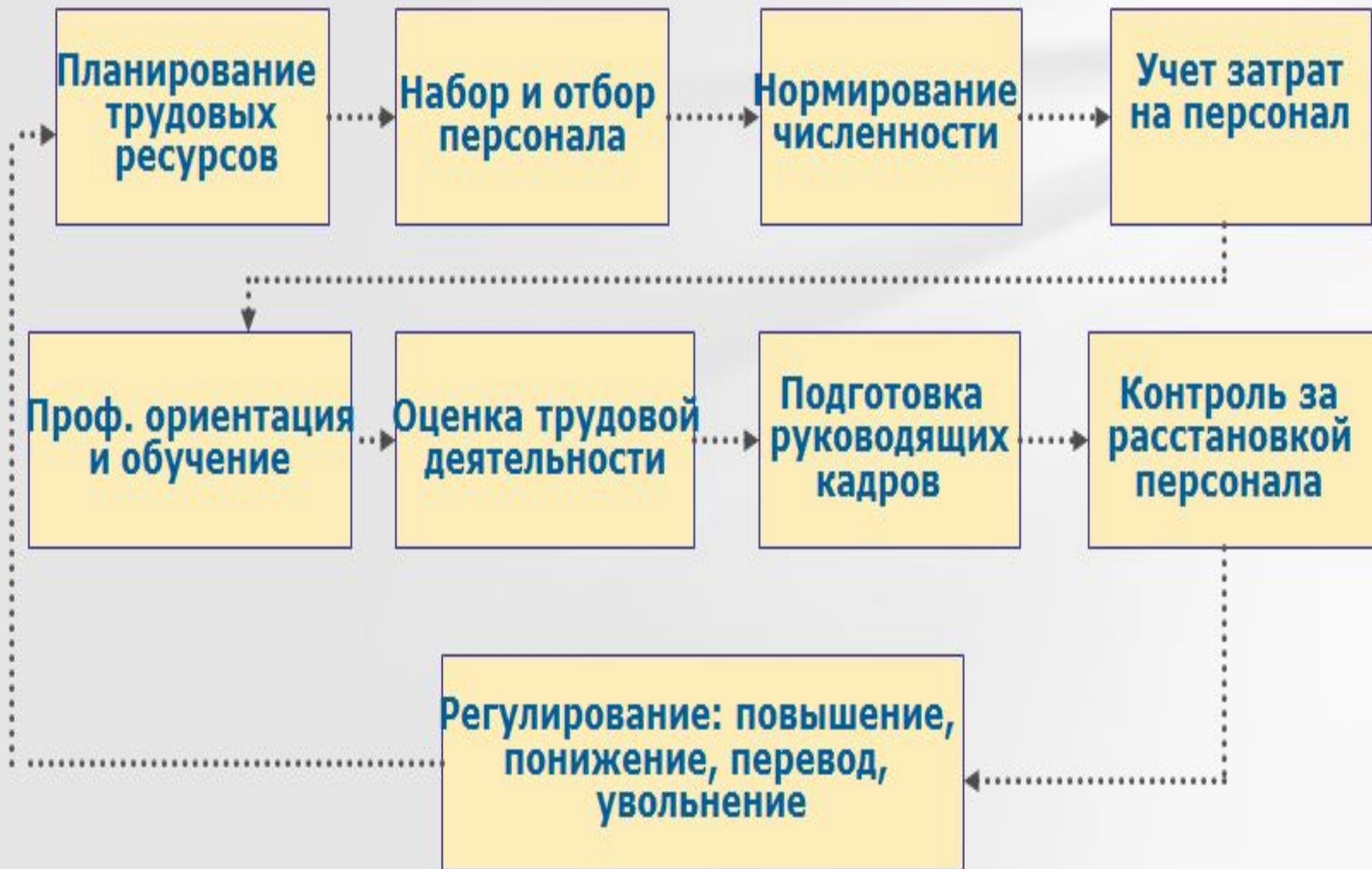
Кадровая политика должна:

- ✓ быть тесно **связана со стратегией развития** предприятия в области кадрового обеспечения.
- ✓ быть **гибкой**, обеспечивая одновременно и стабильность и динамичность.
- ✓ быть **экономически обоснованной**, исходить из реальных финансовых возможностей предприятия в вопросах затрат на персонал и инвестиций в развитие персонала.
- ✓ создавать не только **благоприятные условия труда**, но обеспечивать **возможность продвижения** по службе и необходимую **степень уверенности в завтрашнем дне**.

Основные принципы формирования кадровой политики

- **системность** - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы;
- **комплексность** - необходимость охвата всех сфер кадровой деятельности;
- **эффективность** - любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Управление персоналом как процесс



формирование и реализация кадровой политики

- ✓ **Формируется** руководством.
- ✓ **Реализуется** кадровой службой.
- ✓ **Отражается** в нормативных документах:
 - в уставе предприятия;
 - коллективном договоре;
 - трудовом договоре;
 - положении о подразделениях;
 - должностных инструкциях;
 - штатном расписании предприятия;
 - правилах внутреннего трудового распорядка;
 - корпоративном стандарте;
 - положении об оплате и премировании труда;
 - положение об аттестации сотрудников и т.д.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, способствующего *совмещению целей работников и организации.*

- ✓ **с точки зрения руководителей** - кадровая политика должна быть ориентирована на **принятие эффективных кадровых решений** (окупаемость затрат на персонал), на **долговременное планирование** в соответствии **со стратегическими целями организации.**
- ✓ **с точки зрения сотрудников кадровой службы** - кадровая политика должна **обеспечивать все участки** производства **необходимыми человеческими ресурсами.**
- ✓ **с точки зрения рядовых работников** - кадровая политика должна создавать не только **благоприятные условия труда**, дающие удовлетворение от работы, обеспечивать возможность **продвижения по службе**, но и **необходимую степень уверенности** в завтрашнем дне, **правовую и социальную защищенность.**

Этапы формирования кадровой политики

1. На этапе **нормирования** происходит **формулирование общих принципов и целей работы с персоналом** в соответствии с целями и ценностями организации.

(На этом этапе также разрабатываются правила и принципы взаимной ответственности работника и работодателя, представления об идеальном сотруднике, критерии и требования для отбора, оценки, аттестации сотрудников и т.д.)

2. На этапе **программирования** происходит **построение системы процедур и мероприятий** - кадровых технологий и программ, закрепленных в фирменных документах с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

3. На этапе **мониторинга** персонала происходит **осуществление конкретных мероприятий** по использованию и развитию знаний, умений и навыков персонала, и **оценка их эффективности.**

Мероприятия кадровой политики

Кадровые мероприятия – это действия, направленные на достижения соответствия персонала задачам организации.

В зависимости от фазы развития организации, можно выделить **кадровые программы** (совокупность мероприятий) разного типа, ориентированные *на решение*:

- **оперативных** (краткосрочных),
- **тактических** (среднесрочных),
- **стратегических** (долгосрочных) *задач*.

Ограничения кадровой политики организации



Внешние:

- Конъюнктура рынка;
- Ситуация на рынке труда;
- Кадровая политика государства;
- Демография;
- Технический прогресс;
- Глобализация экономики;
- Изменение системы общественных ценностей и структуры трудовой мотивации;
- Трудовое законодательство и другие институциональные факторы

Внутренние:

- Стратегия фирмы;
- Стиль руководства;
- Размер предприятия;
- Стадия жизненного цикла организации;
- Субъективные факторы, в т.ч. наличие желания, понимания и возможностей кадровых изменений;
- Знания и опыт работников службы персонала

Стратегии
жизненного цикла
организации

Приоритетные направления
кадровой политики

1. Стадия
формирования

- набор (преимущественно из внешних источников);
- адаптации персонала;
- внимание к вопросам кадрового планирования

2. Стадия роста

- прием новых сотрудников;
- стимулирование профессионального роста уже работающих сотрудников;
- планирование карьеры преимущественно руководящего состава организации

3. Стадия
стабилизации

- обучение персонала;
- мотивация персонала;
- планирование карьеры;
- полное использование способностей работников (кадровый состав уже относительно стабилен)

4. Стадия спада

- направленностью на сокращение персонала;
- аттестация;
- переобучение;
- высвобождение работников.

Виды кадровой политики организации

1. Активная КП

- наличие не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

2. Реактивная КП

- контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом; меры по локализации проблем

Критерий 1:
*осознанность
правил и норм*

4. Пассивная КП

- отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы

3. Превентивная КП

- наличие прогнозов развития ситуации и одновременно недостаток средств для оказания влияния на нее

Виды КП – по уровню осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий

1. Активная кадровая политика – для нее характерно, что **руководство** организации не только *прогнозирует* развитие кризисных ситуаций, но *имеет средства* для воздействия на них, а **служба УП** способна разрабатывать *антикризисные кадровые программы*, проводить анализ ситуации и *вносить коррективы в соответствии с изменением* внешней конъюнктуры и внутрипроизводственных факторов.

Активная политика может подразделяться *на подвиды*:

- **1.1. Рациональную политику** - при ее проведении руководство организации располагает *качественной системой диагностики* и обоснованным *прогнозом развития* ситуации в долгосрочном периоде, а также *может влиять на создавшуюся ситуацию*.
- **1.2. Авантюристическая политика** - при ее проведении руководство *не располагает средствами диагностики* персонала и *прогнозирования* ситуации с кадрами, хотя в программы целевого развития *включены планы работы с кадрами*, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но *не учитывающие возможные внешние угрозы организации*.

Виды КП – по уровню осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий.

2. Реактивная кадровая политика - при ней **руководство** организации, *стремится прогнозировать и контролировать симптомы, свидетельствующие о возникновении негативного состояния в работе с кадрами. **Кадровая служба**, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер по локализации проблемы.*

3. Превентивная кадровая политика - при ней **руководство** имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций, однако **кадровая служба** организации не располагает средствами для влияния на нее.

4. Пассивная кадровая политика - при ней **руководство** и **кадровая служба** организации не имеет программы действий в отношении работников, характерно отсутствие системы диагностики персонала и прогноза (кадровых потребностей и т.д.). *Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий внешних воздействий.*

Виды кадровой политики организации

Кадровая политика
(критерий 2: степень
открытости по
отношению к
внешней среде)

Открытая КП

- прозрачностью
организации для
потенциальных
сотрудников на любом
уровне иерархии
управления.

Закрытая КП

- непроницаемостью
для нового
персонала на
средних и высших
уровнях управления.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита квалифицированных кадров, отсутствие притока новых специалистов с академическими знаниями
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение инновационных подходов, предложенных новыми специалистами.	Эффективная адаптация за счёт института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение и традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта.	Часто проводится во <u>внутривузовских</u> центрах ПК, способствует формированию единого взгляда, общих технологий.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала извне.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам своей организации, проводится планирование их карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).

Спасибо за внимание!