

*Тема*

*Теоретические основы  
кадровой политики*

# Вопросы

---

- 1. Понятия, цели, функции кадровой политики**
- 2. Типы кадровой политики**



# Понятия, цели, функции кадровой

## ПОЛИТИКИ

Кадровая политика (КП) – определяет принципы установки в работе с персоналом на длительную перспективу, она формируется государством, администрацией предприятия и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии.



## Устав предприятия

документ, определяющий порядок и условия функционирования предприятия

## Философия организации

совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижения глобальной цели организации

## Коллективный договор

соглашение м/у администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач с целью улучшения труда и быта рабочих и служащих.

## Правила внутреннего трудового распорядка

-порядок приема и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени и его использование, а также меры поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.



## Контракт сотрудник-соглашением сторон

Положения об оплате труда представляет собой один из локальных актов, который утверждается руководителем организации. Основная цель данного акта - описать применяемые в данной организации механизмы оплаты труда.

## Положение об аттестации кадров.

Аттестация – это проверка профессионального уровня сотрудников. Она необходима для оценки их деловых качеств и определения соответствия профессионального уровня занимаемым должностям и выполняемых работ

## Назначение кадровой

политики –

своевременно

формулировать цели в

соответствии со

стратегией развития

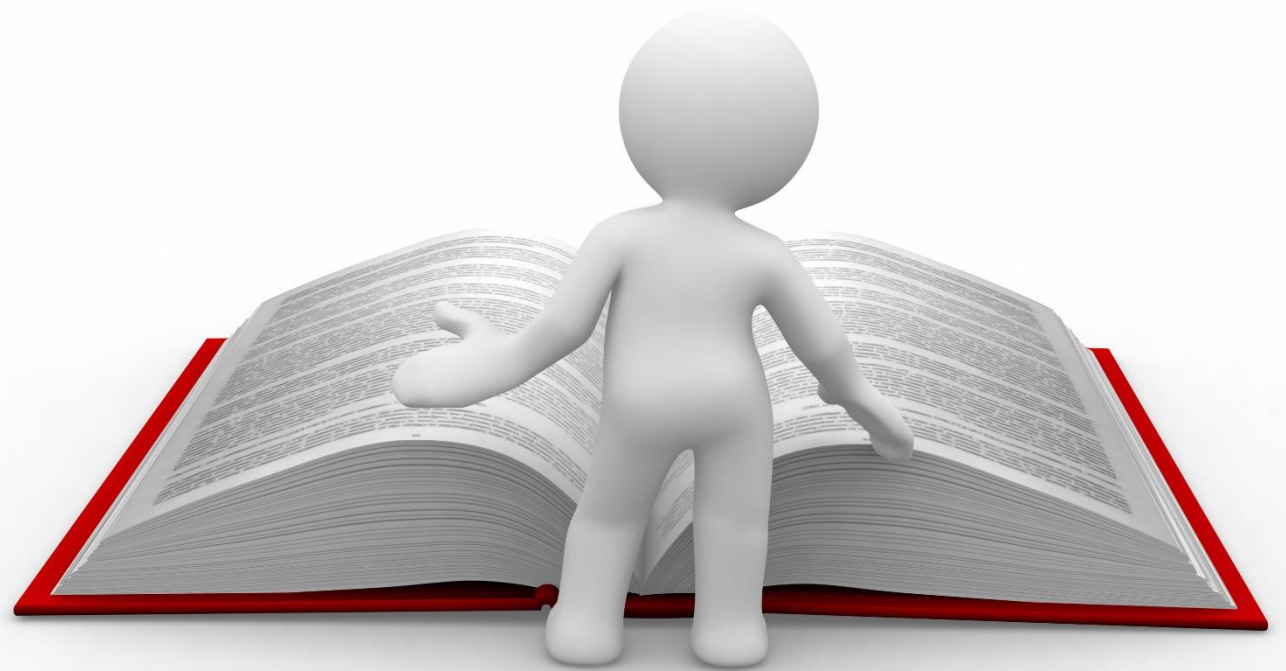
организации, ставить

проблемы и задачи,

находить способы и

организовывать

достижение целей.







**Цель кадровой политики**  
– обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.





## Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма;
- отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива;
- отношение к характеру подготовки и переподготовке кадров;
- отношение к движению кадров в организации.





❖ **Составляющие кадровой политики:**

- какими организация видит или хочет видеть своих работников,
- политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора,
- политика вознаграждения,
- политика найма,
- политика в отношении развития персонала и карьеры,
- политика стабилизации кадрового состава;
- политика оценки достижения (приростная и предпринимательская)



**Главный принцип кадровой политики**  
– сохранение ведущих сотрудников и  
привлечение нового персонала в  
соответствии с высокими требованиями к  
их профессиональному и личностному  
уровню

# Кадровая политика

## В широком смысле

– это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

## В узком смысле

– это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.



## Основные задачи кадровой политики:

1. обеспечить организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
2. эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
3. создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
4. стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;
5. поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.



# Типы кадровой политики

---

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. **Первое основание** связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий.



# Первое ос...

- **пассивная**

- **реактивная**

- **превентивная**

- **активная**

- **авантюристическая**



**пассивная.** Руководство не владеет кадровой ситуацией; отсутствует прогноз потребностей в персонале, методы его оценки персонала, конкретные программы действий; деятельность кадровой службы сводится к текущей работе по устранению негативов;

**реактивная.** Службы персонала располагают средствами контроля и анализа кадровой ситуации, что позволяет находить пути решения возникающих проблем

**превентивная.** Есть прогнозирование кадровой ситуации, но нет перспективных целевых программ ее развития. Службы управления персоналом располагают инструментами диагностики и прогнозирования персонала, составляют долгосрочный и краткосрочный прогнозы

**активная** (рациональная).  
Руководство имеет средства диагностики персонала и прогнозирования его состояния и потребностей в нем на среднесрочный и долгосрочный период, обладает средствами влияния на человеческие ресурсы

**авантюристичная.** Нет качественного прогноза кадровой ситуации и тенденций ее развития, но есть стремление на нее влиять. Службы управления персоналом не располагают средствами диагностики и прогнозирования, действуя при отсутствии анализа ситуации и планов



# Второе основание

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования.

По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую



**Открытая кадровая политика**, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

**Закрытая кадровая политика** характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации.



Кадровый процесс		Тип кадровой политики	
		открытая	закрытая
	<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
	<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
	<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
	<b>Продвижение персонала</b>	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой – вполне вероятна «головкружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
	<b>Мотивация и стимулирование</b>	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
	<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия