

# Кадровая политика как основа для принятия кадровых решений

---

ГРУППА 4-19-11

КОРШАКОВА М.В.

# Кадровая политика

---

— это совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Целями кадровой политики организации являются:

- обеспечение всех структурных элементов (подразделений) организации персоналом необходимой специализации и уровня квалификации;
- оптимизация затрат организации на содержание наемного персонала;
- обеспечение организационных и социально-экономических условий, предотвращающих трудовые конфликты в организации и дополнительные затраты, связанные с их разрешением;
- поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и организации в целом.

Для разработки, формирования и реализации кадровой политики необходимо соблюдать общие требования, которые сводятся к следующим **ОСНОВНЫМ МОМЕНТАМ**:

---

- должна быть тесно связана со стратегией развития или «выживания» организации;
- должна быть гибкой, т. е. с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой — динамичной, т. е. своевременно корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации, конъюнктуры рынка труда;
- должна быть экономически обоснованной и исходить из реальных финансовых возможностей;
- должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

# Кадровая политика организации формирует:

---

- требования к сотрудникам при приеме на работу (к уровню знаний, стажу и т. д.);
- осуществление «капиталовложений» в трудовые ресурсы. Отношение к планомерному влиянию на рост уровня квалификации работников в нужной сфере;
- мероприятия по стабилизации коллектива (полностью или определенной структурной единицы);
- специфику обучения трудовых резервов компании и переподготовку специалистов.

Направления кадровой политики организации определяются с учетом возможностей повышения потенциала фирмы в рамках существующих тенденций развития рынка.

# Принципы классификации кадровой политики

---

Степень осознания организацией в лице руководства способов воздействия на персонал и применения их для непосредственного воздействия определяет 4 типа кадровой политики по ее направленности и масштабности:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная (можно выделить рациональную и авантюрную).

Степень стремления обособиться от внешних кадровых влияний, ориентированности на собственные кадровые ресурсы или внешний потенциал позволяет разделить кадровую политику на:

- открытую;
- Закрытую.

# Классификация кадровой политики

Наименование	Описание
Пассивная	<p>Руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации. Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально. Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников.</p>
Реактивная	<p>Руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации.</p> <p>Обычно используются диагностики текущей ситуации, а также средства экстренного решения проблем: перераспределение обязанностей, привлечение удаленных работников и т. д.</p>

Наименование	Описание
Превентивная	<p>Руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам. Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала. Руководство организации прогнозирует кадровую ситуацию и осуществляет ее постоянный мониторинг, в случае необходимости разрабатывает целевые кадровые программы.</p> <p>При таком типе кадровой политики в организации планирование потребности в кадрах осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, задачи по обучению персонала ставятся конкретно.</p>
Активная	<p>Руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы.</p> <p>Подразумевает максимальную адаптивность HR-политики: регулярная диагностика ситуации в команде, коррекция способов взаимодействия в зависимости от внешних условий, применение антикризисных программ. Активный подход может быть рациональным, то есть опираться на разработанные программы и прогнозы. Альтернатива ему – авантюристический подход, когда выводы и прогнозы формулируются в большей степени интуитивно, на основе жизненного опыта. Такой подход бывает продуктивным, но может дать сбой при появлении нового фактора, который раньше никогда не встречался.</p>

# Активная кадровая политика

---

## РАЦИОНАЛЬНАЯ

Руководство четко осознает возможные последствия своих решений. Основной акцент — на прогнозировании и контроле.

Хорошо работает на предприятиях с четкой структурой и строгим регламентом деятельности и хуже в компаниях с гибкой внутренней организацией.

## АВАНТЮРНАЯ

Руководство так же, как в предыдущем случае, полностью заинтересован в разработке и реализации корпоративной политики, но опирается больше не на прогноз, а на гибкое реагирование.

Такая политика характеризуется меньшей предсказуемостью и ее сложнее реализовать. Но она дает отличные результаты, если менеджеры высшего звена обладают **высоким** профессионализмом.

# Выделяют два вида политики в зависимости от отношения предприятия к собственным и внешним сотрудникам

Виды политики	Особенности принятия кадровых решений	Плюсы	Минусы
Открытая	Компания готова принимать новых людей на любые должности, даже самые высокие.	Приток «свежей крови» – идеи, опыт, свежий взгляд на производственные процессы. Легко вводить инновационные решения.	Зарплата должна быть не ниже среднерыночной. Мотивация для сотрудников снижается.
Закрытая	Организация стремится выращивать кадры: на рядовые должности принимают новичков, а своих сотрудников продвигают по карьерной лестнице.	Эффективна при дефиците специалистов. Дополнительная мотивация для членов коллектива – атмосфера, возможность карьерного роста, корпоративный дух.	Необходимо постоянно обучать людей и повышать их квалификацию. Могут появиться внутренние неформальные группировки.

## ПРИ ОТКРЫТОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ

## ПРИ ЗАКРЫТОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ

Осуществляется прием новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности.

На работу принимается любой специалист, обладающий соответствующими компетенциями без требований к кандидатам по опыту работы в этой или родственных организациях.

Новый персонал принимается только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Используются преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления.

Кадровая политика определяет способы, направление и содержание работы с персоналом.

Это базовое направление в работе со штатом, в нем участвуют не только кадровики, но и руководители разных уровней.

Структурно это выражается так: кадровая политика организации формируется руководством, реализуется кадровой службой и контролируется менеджерами на местах.

# Список литературы

---

1. Аршолоева О.Х., Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие/ О.Х. Аршолоева – Улан-Уде: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с.
2. Кадровая политика организации. Кадровое дело: практический журнал по кадровой работе. -2020. URL: <https://www.kdelo.ru/art/67908-kadrovaya-politika-organizatsii-19-m2> (Дата обращения: 14.01.2022)
3. Кадровая политика организации: формирование, виды, особенности. Большой портал для малого бизнеса. – 2019.  
URL: <https://www.business.ru/article/2212-kadrovaya-politika-organizatsii> (Дата обращения: 14.01.2022)

**Спасибо за  
внимание!**

---