

**Модуль 1. Система
управления персоналом
организации**

**Тема 1. Понятие и
сущность кадровой
политики организации**

Термин «кадровая политика»

имеет широкое - это

Система правил и норм,
приводящих кадровые ресурсы в
соответствие со стратегией фирмы

Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются с общим пониманием целей и задач организации

Термин «кадровая
политика» имеет узкое

ТОЛКОВАНИЕ:
Набор конкретных правил,
пожеланий и ограничений во
взаимоотношениях людей и
организации.

В этом смысле, например, слова
«Кадровая политика фирмы состоит в
том, чтобы брать на работу людей
только с высшим образованием»

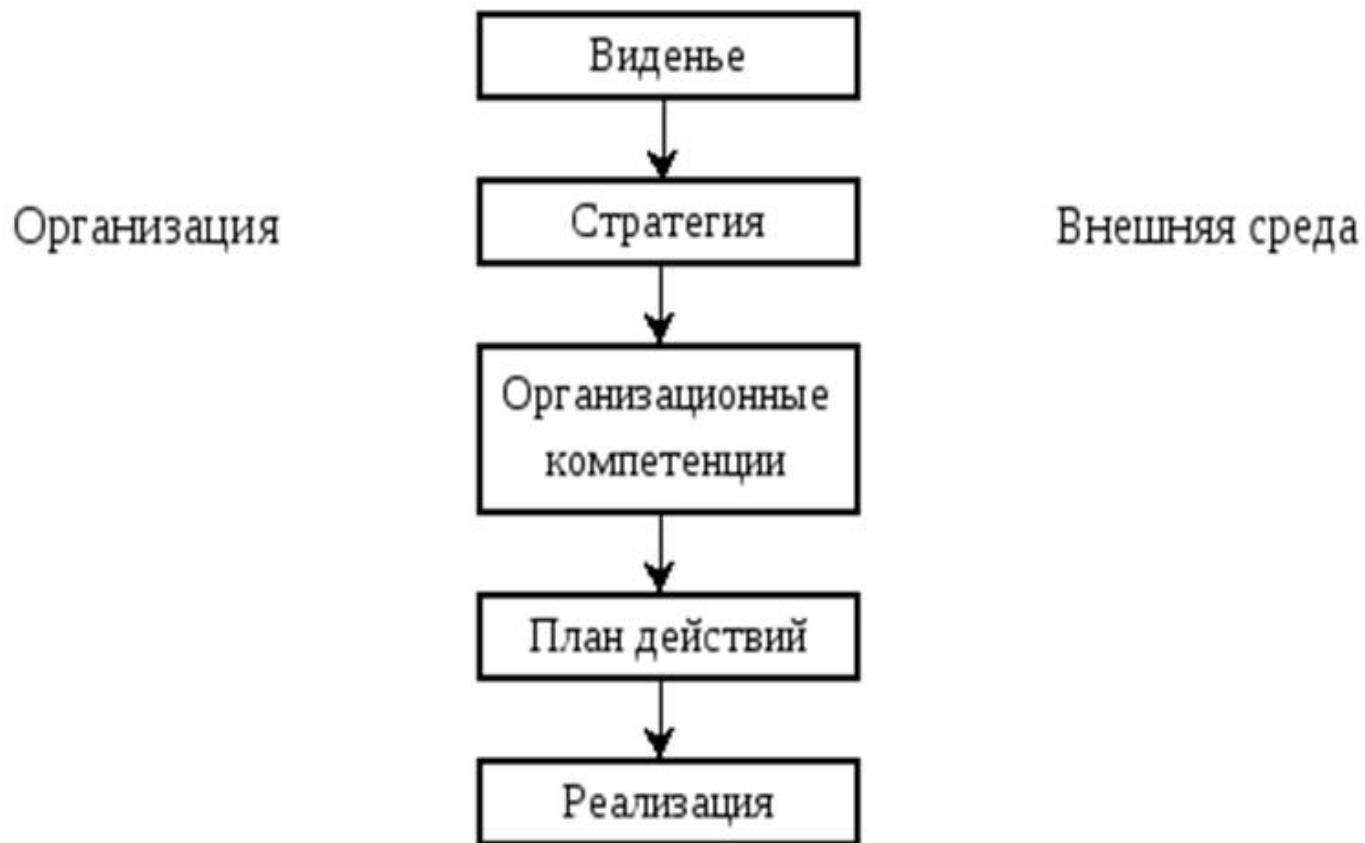
Кадровая политика - Это

генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития компании.

Под **стратегией** понимается определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей.



Кадровая стратегия определяется особенностями организации и включает в себя несколько этапов



Под **стратегией менеджмента** персонала понимается совокупность принципиальных подходов к реализации ключевых задач по кадровому направлению деятельности организации, отражающих особенности как ее текущего положения, так и перспективного развития.

Комплексная социально-экономическая стратегия развития
предприятия

Кадровая стратегия предприятия

Другие функциональные
стратегии

Стратегия развития кадрового потенциала

Другие кадровые стратегии

Политика развития
кадрового потенциала

Политика закрепления накопленного
кадрового потенциала

Кадровая политика

Цель

- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда

Назначение

- своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Содержание кадровой политики включает в себя



Содержание кадровой политики

Подсистема 1 — «Обеспечение кадрами»

(в т. ч. формирование кадров, профессиональное обучение, повышение квалификации, подготовка резерва на всех уровнях руководства)

Подсистема 2 — «Рациональное использование кадров»

(в т. ч. расстановка кадров, создание условий на рабочем месте для проявления способностей личности, оплата труда, оценка деятельности)

Подсистема 3 — «Управление социальными процессами»

(в т. ч. вопросы жизнеобеспечения работника на уровне общественно необходимых затрат для воспроизводства рабочей силы, социальная гарантия, социальная поддержка)

Подсистема 4 — «Управляющая подсистема кадровой политики»

(управление всей вышеизложенной системой, поддержание ее в состоянии функционирования)

Основные 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.

Разработка и реализация кадровой стратегии



Принципы кадровой политики



Кадровая политика формируется с учетом состояния:

1. Внешней среды, в которой развивается организация: экономической системы; социальных отношений; политической ситуации.
2. Внутренней системы организации: стратегических целей и задач; корпоративной культуры; качественных характеристик трудового коллектива; условий труда; экономического положения.

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией развития организации.
2. Ориентация на долгосрочное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Типы кадровой политики

Существуют два основания для дифференциации кадровых политик:

1. По роли руководства организации в реализации стратегии по работе с персоналом.
2. По ориентации при формировании кадрового состава на внешние или внутренние источники.

Типы кадровой политики



Виды кадровой политики организации

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

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

Осознанность
правил и норм

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

активная кадровая политика - наличие не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее

```
graph TD; A[Активная кадровая политика] --> B[Рациональная кадровая политика]; A --> C[авантюристическая кадровая политика];
```

Активная
кадровая
политика

Рациональная
кадровая политика

руководство
предприятия имеет
как качественный
диагноз, так и
обоснованный
прогноз развития
ситуации и
располагает
средствами для
влияния на нее.

авантюристическ
ая кадровая
политика

руководство
предприятия не
имеет качественного
диагноза,
обоснованного
прогноза развития
ситуации, но
стремится влиять на
нее.

В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации различают:

Открытая кадровая политика

характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях.

Закрытая кадровая политика

характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



Нормировани
е

Программирован
ие

Мониторинг
персонала

Этапы по проектированию кадровой политики (1):

Нормирование — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития:

- анализ особенностей корпоративной культуры
- прогноз возможных изменений внешней и внутренней среды организации
- конкретизация образа желаемого сотрудника
- определение целей развития человеческого ресурса

Этапы по проектированию кадровой политики (2):

- Программирование** — разработка программ путем достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации:
- построение системы процедур и мероприятий по достижению целей, т.е. кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений

Этапы по проектированию кадровой политики (3):

Мониторинг персонала

Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации:

- определение существенных индикаторов состояния кадрового потенциала
- создание комплексной программы постоянной диагностики и развития умений и навыков работников
- разработка и внедрение методики оценки эффективности кадровых программ

Пути реализации кадровой ПОЛИТИКИ

*В области перспектив развития
персонала:*

- Количественное и качественное планирование персонала.
- Структурирование и планирование расходов на персонал.

В области внутренней и внешней занятости персонала:

- Непрерывное, последовательное планирование занятости.
- Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу.
- Профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях.
- Адаптация сотрудников.
- Регулярное представление информации о стратегии и деятельности организации.
- Повышение квалификации персонала.

В системе выплат вознаграждений:

- . Гибкие системы оплаты труда.
- . Гибкая система начисления надбавок и доплат.
- . Премирование.



Содержание положения о кадровой политике организации

1. Общие положения
2. Состав персонала
3. Оценка персонала
4. Обучение персонала
5. Система вознаграждения
6. Социальная защита персонала
7. Корпоративная культура
8. Роль службы персонала
9. Заключительные положения

Практические задания

Тема 1. Понятие и сущность кадровой политики организации

Сравните и охарактеризуйте два типа кадровой политики

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация и стимулирование		
Внедрение инноваций		

Два типа кадровой политики

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
Адаптация персонала	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.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации.	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

Эмоциональная составляющая	Инструментальная составляющая	
Кадровый состав организации	Кадровый состав организации	
не ориентирован на изменения	обладает необходимыми профессиональными навыками	не обладает необходимыми профессиональными навыками
ориентирован на изменения	Ситуация 1. Тип руководителя — <i>"дрессировщик"</i>	Ситуация 2. Тип руководителя — <i>антиманипулятор</i>
	Ситуация 4. Тип руководителя — <i>тьютор</i>	Ситуация 3. Тип руководителя — <i>инструктор</i>

Принцип комплементарности управленческих ролей в кризисной ситуации на предприятии.

Рассматривая человеческую составляющую кризиса, мы выделили четыре возможные кадровые ситуации в организации. Какой же тип поведения руководителя будет эффективен в каждом случае?

-
- Ситуация 1. *Работники организации не хотят работать в новых условиях, но имеют достаточную профессиональную подготовку.* Адекватным поведением руководителя в данной ситуации будет поведение очень требовательного начальника, действующего в соответствии с правилами и нормами: отработал хорошо — получи вознаграждение, отработал плохо, нарушил дисциплину как технологическую, так и правила внутреннего распорядка — будешь наказан. Этот тип поведения руководителя сродни отношениям жестких родителей к непослушным детям. В данном варианте поведения руководитель должен довести до подчиненных правила поведения, систему оценки и вознаграждений-наказаний. Если после оглашения правил, сотрудники продолжают работать неэффективно, то должно следовать порицание, наказание, причем значимое и открытое. Таким образом руководитель сможет установить контакт с теми, кто, вроде бы, и не прочь работать, но стесняется показаться отступником в глазах сослуживцев.

- Ситуация 2. *Работники организации не хотят работать в новых условиях и не имеют соответствующих навыков.* Как правило, такие производственные коллективы совершенно не включены (содержательно) в собственную деятельность. Так как она не требует большой концентрации, как правило, проста и рутинна, остается много времени на "общение" — порождение и разрешение конфликтов, порицание ситуации, воспоминания о прошлом и т.д. Руководитель, с одной стороны, рискует быть втянутым в это непродуктивное времяпрепровождение, а с другой стороны, может восприниматься как сила, которую необходимо привлечь на свою сторону в борьбе с внутренними и внешними оппонентами. Рациональный способ поведения руководителя — противостояние таким стремлениям сотрудников. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать всяческих отношений "личных" отношений, которые потом могут быть истолкованы "как поддержка" кого-то из сотрудников, или какой-то группировки. Поведение, противостоящее включению в разные альянсы, названо нами антиманипуляторским

- Ситуация 3. *Работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков.* Это одна из самых благоприятных ситуаций для проведения реорганизации и преодоления кризиса. Руководитель вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте, в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения (по конкретным задачам и решению сегодняшних проблем). Это тип обучения — инструктирование, когда начальник работает как профессионал-руководитель, соединяя собственные знания технологии, понимание специфики индивидуальности каждого конкретного сотрудника и строя процесс передачи этих знаний непосредственно в

- Ситуация 4. *Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют достаточно навыков для этого.* Это, без сомнения, самая благоприятная ситуация. Руководитель должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Для оптимального включения работников предприятия в управление руководитель должен проводить с ними анализ существующих проблем, постепенно готовя свою собственную управленческую команду. Процесс подготовки будет аналогичен процессу организационного консультирования, когда руководитель, начав с позиции консультанта по конкретным вопросам, переходит в позицию консультанта по процессам, инструментам, давая своим подчиненным возможность выбора и постепенно выходя из процесса руководства, передавая полномочия членам управленческой команды предприятия. С точки зрения создания устойчивого предприятия эта ситуация наиболее благоприятна.