



**ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА**

# **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **Кадровая политика организации**

**Якимова З.В**

**Кан. психол. наук**

**Доцент каф. УПД**



Политика – это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение цели

## ключевые сферы политики организации





# Рабочее определение понятия кадровая политика

**Кадровая политика** предприятия (организации) представляет собой совокупность правил, норм, представлений, убеждений и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом; это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы.



# Объект и предмет кадровой политики

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

**Предмет** – управленческие решения и их реализация относительно персонала



# Цель и задачи 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,
- достижение высокой производительности труда,
- повышение эффективности производства,
- получение организацией наилучших экономических результатов



# дополнительные цели кадровой политики

- ✓ **Экономические цели** являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации, извлечения максимальной прибыли и минимизации затрат. Кадровые решения призваны оптимизировать соотношение между кадровыми затратами и производительностью труда.
- ✓ **Социальные цели** заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия: заработная плата, социальные расходы, оборудование рабочих мест, организация условий труда и отдыха



# Стратегические и оперативные задачи кадровой политики

- ✓ **К стратегическим задачам** кадровой политики можно отнести: поднятия престижа предприятия; анализ эффективности инвестиций в персонал; анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала и т.д.
- ✓ **К оперативным задачам** кадровой политики можно отнести: формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение; соблюдение требований к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.); создание и поддержка системы движения кадровой информации; обеспечение эффективности системы стимулирования труда; обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации и т.д.



# Требования к кадровой политике (КП) современной организации

1. КП должна быть тесно **связана со стратегией развития** предприятия в области кадрового обеспечения
2. КП **должна быть гибкой**, обеспечивая одновременно и стабильность и динамичность
3. КП **должна быть экономически обоснованной**, исходить из реальных финансовых возможностей предприятия в вопросах затрат на персонал и инвестиций в развитие персонала.
4. КП должна 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 всех сфер кадровой деятельности;
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.



# 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



# формирование и реализация кадровой политики

**Формируется** руководством, **Реализуется** кадровой службой

**Отражается** в нормативных документах:

- ✓ в уставе предприятия;
- ✓ правилах внутреннего трудового распорядка;
- ✓ коллективном договоре;
- ✓ штатном расписании предприятия;
- ✓ положении об оплате и премировании труда;
- ✓ положении о подразделениях;
- ✓ трудовом договоре;
- ✓ должностных инструкциях;
- ✓ корпоративном стандарте;
- ✓ положении об аттестации сотрудников и т.д.



**кадровая политика в рыночных условиях – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, способствующего совмещению целей работников и предприятия**

- ✓ **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.



# Структура кадровой политики как сопряжённые области

1. Кадровое планирование – кадровый аудит
2. Подбор – увольнение
3. Адаптация – карьерный рост
4. Оценка – обучение
5. Организационная культура – мотивация



# Типология кадровой политики на основании осознанности норм и правил, лежащих в основе кадровых мероприятий

- ✓ Пассивная КП
- ✓ Активная КП :
  - рациональная
  - авантюристическая
- ✓ Реактивная КП
- ✓ Превентивная КП (перестраховка)



# Типология кадровой политики на основании отношения к внешней среде и ориентации на внешний или внутренний персонал

- ✓ **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.
- ✓ **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



# Типология кадровой политики на основании социально-кадровой политики организации

- ✓ **«Инертный»** тип КП свойственен преимущественно микро-предприятиям с численностью персонала до 15-20 человек.
- ✓ Тип **«Демагог»** свойственен преимущественно малым (16–100 человек) и средним (101 –250 человек) предприятиям.
- ✓ Тип **«Прагматик»** свойственен преимущественно крупным предприятиям с численностью персонала от 250 до 3000 человек.
- ✓ Тип **«Стабильный»** свойственен преимущественно крупным предприятиям-корпорациям с численностью персонала более 3000 человек.



# Этапы формирования кадровой политики

✓ На этапе **нормирования** происходит формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации. Производными этапа нормирования становятся: выработка представлений об идеальном сотруднике, правил и принципов взаимной ответственности критериев и требований для отбора, оценки, аттестации и т.д.

✓ 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.

✓ На этапе **мониторинга** персонала происходит отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер



# 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.



# Кадровые мероприятия на стадии формирования организации

- **Подготовка организационного проекта:** проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.
- **Формирование кадрового состава:** формирование критериев отбора кандидатов; определение сегмента рынка рабочей силы для целесообразного набора.
- **Разработка системы и принципов кадровой работы:** формирование КП и плана кадровых мероприятий; формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников); разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.



## Кадровые мероприятия на стадии интенсивного роста

**необходимо привлечение нового персонала:**

- поиск новых сотрудников,
- их оценка,
- отбор наиболее подходящих,
- проведение адаптации персонала,
- ввода его в корпоративную культуру,
- адаптация организационной структуры,
- формирование управленческих команд



## Кадровые мероприятия на стадии стабилизации

- Стадия стабилизации характеризуется постановкой и решением задач уменьшения издержек, снижением затрат на сырье, технологию и персонал. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов.
- На стадии стабилизации перед руководством становится проблема выбора между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) и развитием (подготовка организации к следующему изменению, предотвращению кризиса)



# Кадровые мероприятия на стадии стабилизации

- Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Результаты закрепить в нормативных документах.
- Для оценки эффективности деятельности каждого сотрудника и выявления резервов роста необходимы регулярные оценочные процедуры — аттестация персонала, рабочих мест для принятия кадровых решений
- Для более эффективного использования персонала необходимо продумать систему планирования карьеры формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала.
- Для подготовки предприятия к дальнейшему развитию, освоению новых рынков и продуктов необходимо выделить лидеров коллектива; сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации, экспертов.



# Кадровые мероприятия на стадии спада

Если предприятие не смогло подготовиться к изменениям — не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, а старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада из которой возможны выходы:

- 1 продажа предприятия** — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- 2 введение внешнего управления** — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- 3 поиск инвестиций** под конкретный проект, вложение средств — перестройка без смены руководителя.



## Кадровые мероприятия на стадии спада

- ✓ диагностика кадрового потенциала предприятия,
- ✓ разработка стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации,
- ✓ сокращение персонала,
- ✓ повышение производительности труда,
- ✓ разрешение конфликтов
- ✓ разработка и внедрение антикризисной программы



# кризисы организации

**Организационный кризис** — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде:

- **Кризис роста** - переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту.
- **Кризис зрелости** - переход от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации
- **Собственно кризис** - переход стадии стабилизации на стадию спада.



# Антикризисная кадровая политика

Антикризисная кадровая политика направлена на:

- ✓ **оптимизацию** организационной структуры,
- ✓ **мобилизацию** кадрового потенциала,
- ✓ **привлечение** дополнительных кадровых ресурсов для реализации программ финансово-экономического оздоровления фирмы.