

# Система управления персоналом

Кадровая  
политика

Подбор

Оценка  
персонала

Расстановка  
персонала

Обучение  
персонала

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА



*1 Понятие кадровой политики*

*2 Типы кадровой политики*

*3 Документы, реализующие положения  
кадровой политики организации*

# 1 Понятие кадровой политики

- ▣ **Политика организации** — система правил, в соответствии с которыми осуществляется деятельность организации в целом



# "кадровая политика"

## □ В широком смысле:

система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации

## □ В узком смысле:

набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации



# Цели кадровой политики

- ▣ Организация работы с персоналом в соответствии с концепцией развития организации.
- ▣ Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, а так же развитие кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.



## Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации

Это означает, что формирование кадровой политики должно происходить с учетом различных аспектов общеорганизационной деятельности:

общеорганизационные цели — основа разработки общих принципов кадровой политики;

организационно-штатная политика — основа планирования потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

информационная политика — основа для создания и поддержки системы движения кадровой информации;

финансовая политика — основа разработки принципов распределения денежных средств, а так же эффективной системы стимулирования труда;

оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала

## 2 Типы кадровой политики



В зависимости от уровня осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная: рациональная, авантюристическая

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

- открытая
- закрытая



# *Пассивная кадровая политика*

Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

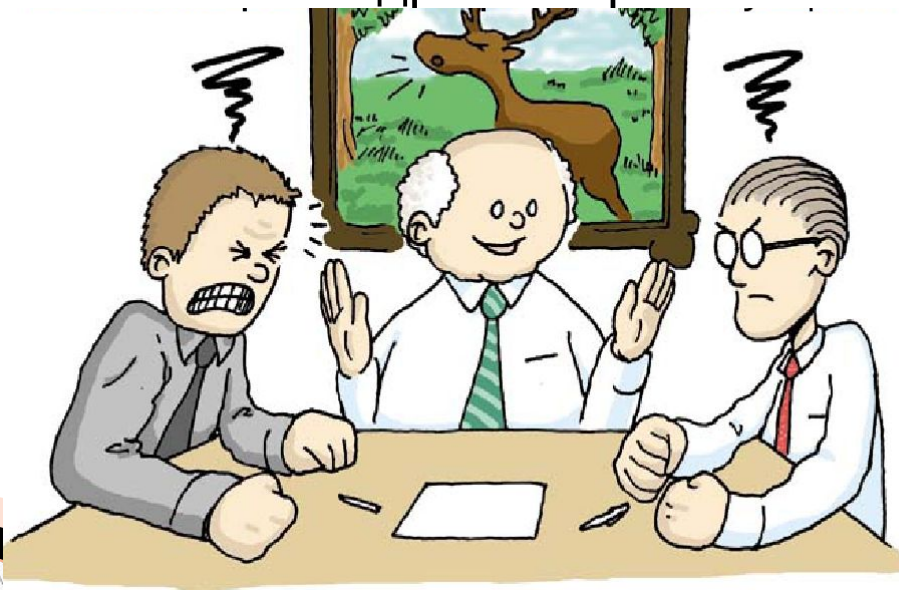




## ***Реактивная кадровая политика***

Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.



# *Превентивная кадровая политика*

Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.



# ***Активная кадровая политика***

Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на кадровую ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией.



# Типы активной кадровой политики

- ▣ При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.
- ▣ При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.



# *Открытая кадровая политика*

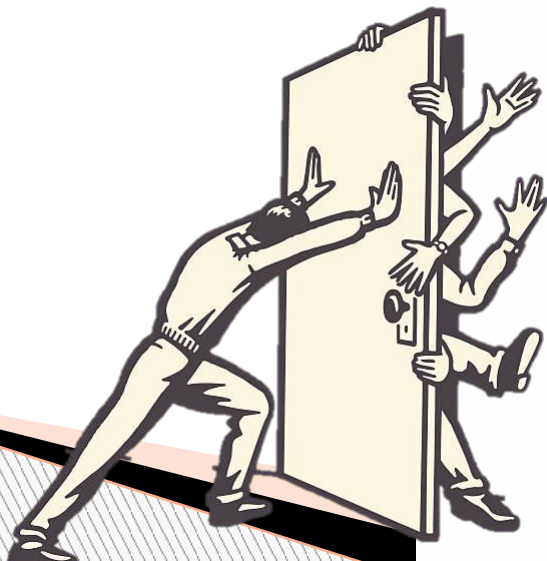
Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта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





# *Закрытая кадровая политика*

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, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.



# Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

**ОТКРЫТАЯ**

**ЗАКРЫТАЯ**

Набор персонала

Ситуация высокой конкуренции на рынке труда

Ситуация дефицита рабочей силы на рынке труда

Адаптация персонала

Длительный период адаптации

Эффективная адаптация за счет высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы к работе

Обучение и развитие

Часто проводится во внешних центрах, направлено на изучение новых технологий и методов работы

Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, адаптировано к работе организаций



# Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

**ОТКРЫТАЯ**

**ЗАКРЫТАЯ**

Продвижение персонала

Возможность продвижения затруднена

Проводится планирование карьеры, при наличии вакансий предпочтение отдается сотрудникам компании

Внедрение инноваций

Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, приветствуются новые методы работы

Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций

# 3 Документы, реализующие положения кадровой политики организации

- ▣ *Философия предприятия*
- ▣ *Правила внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих*
- ▣ *Коллективный договор*



## ***Философия предприятия –***

это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений.

***Философия предприятия включает в себя основные разделы:***

- цели и задачи предприятия;
- декларация прав сотрудника;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда, рабочее место;
- оплата и оценка труда;
- социальные блага;
- социальные гарантии;
- увлечения (хобби).



# ***Правила внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих***

Это внутренний нормативный документ, который, с одной стороны, должен соответствовать Кодексу законов о труде, а с другой стороны, учитывать специфику предприятия (отрасль, местоположение, кадровую политику, структуру персонала, тип собственности, технологию и организацию производства, финансовое состояние в части благ и гарантий и др.).

«Правила...» регламентируют прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, порядок разрешения трудовых споров, получения социальных благ и гарантий, вознаграждения и наказания.



## ***Коллективный договор***

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между представителями работников и работодателя.

Коллективный договор представляет собой соглашение между администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач и улучшению условий труда рабочих и служащих.

