

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА



# Понятие кадровой политики



**Кадровая политика – это система взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления, формы и метода работы с персоналом.**

**Она разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами с целью облегчить своевременное обеспечение организации персоналом заданного качества и в необходимом количестве, способствовать наиболее полной реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работников, рационально использовать их трудовой потенциал.**

# Цели кадровой политики

1. Безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
2. Подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
3. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
4. Формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;
5. Разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;
6. Подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;
7. Разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.



# Виды кадровой политики

Существуют следующие виды кадровой политики:

- Пассивная;
- Реактивная;
- Превентивная;
- Активная.



# Пассивная кадровая политика

Характерна тем, что у руководства организации отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала. Кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации различного рода негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале. В финансовых средствах кадровой проблематика, как правило, отражена в планах кадровой оценки труда и персонала. В диагностике кадровой информации на информационном уровне (справки о персонале) без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения. Руководство работает в ситуации в целом отсутствует. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные последствия.

# Реактивная кадровая политика

Характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем. Руководство таких предприятий ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем, а кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

# Привентивная кадровая политика

Предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба подобных предприятий 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 персонале, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по его развитию. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

# АКТИВНАЯ КАДРОВАЯ

## ПОЛИТИКА

характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации, корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный период.

Представляется, что активная кадровая политика будет значительно эффективнее, если не будут только провозглашены основные цели и ценности, но и будет четко показано, как (с помощью каких средств и приемов) можно реально достичь оптимального состояния кадрового потенциала и что применение этих новшеств даст каждому работнику.



# Этапы построения кадровой политики



Нормирование

Программирование

Мониторинг  
персонала

# Нормирование

Цель данного этапа заключается в согласовании принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. На этом этапе необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

# Программирование

Цель второго этапа — разработка программ, формирование путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных документально, формах, и обязательно с учетом как нынешней ситуации, так и потенциальных изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия на персонал, их соотнесение с ценностями организации. Например, при закрытой кадровой политике нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе разумно ориентироваться на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жесткие психологические тесты, больше внимания следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

# Мониторинг персонала

Цель данного этапа — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала.

Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для организаций, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценки и аттестации, планирования карьеры, поддержания эффективного рабочего климата, планирования и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о кадровой политике как инструменте управления организацией.



# Методы отбора персонала

Сравнительный  
метод

Интервью по  
компетенциям

Ассессмен  
т - центр

Профессиональное  
тестирование

Кейс - методики

Экспертная  
оценка

Система «360  
градусов»

Аттестационна  
я комиссия

Методики МВО  
(оценки результатов)

Личностны  
е  
опросники

## Интервью по компетенциям

Основные плюсы - дешевизна и универсальность: компании могут разрабатывать различные модификации оценочных интервью. Например, руководитель может проводить беседы по «узким направлениям»: поведенческим или профессиональным компетенциям, делать оценку результатов работы. Но все же наиболее популярны комплексные интервью, по итогам которых заполняются оценочные листы (анкеты).

Как правило, интервью в корпорациях проводит непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать HR-менеджер.

## Сравнительный метод

С этим методом сталкивались практически все специалисты по управлению персоналом. Правда, в последнее время он встречается все реже и реже. Его суть - в сопоставлении результатов сотрудников, выполняющих схожую работу.

Преимущество сравнения - простота и наглядность. Сотрудники сами могут сопоставить результаты работы специалистов одного департамента. Фатальный недостаток - она не учитывает возможность развития того или иного работника, так как ориентируется лишь на существующие в компании образцы выполнения работ.

## Кейс – методики

Что может быть важнее умения решать реальные проблемы? Многие специалисты по управлению персоналом разрабатывают для аттестации наборы кейсов.

Минусом этой технологии специалисты считают необходимость постоянного обновления кейсов – иначе правильные варианты быстро станут известны всем. Кроме того, по словам специалистов, способность принять верное решение в спокойной обстановке не гарантирует того, что выход удастся найти в критической ситуации».



## Экспертная оценка (анкетные методы)

Оценочные листы (анкеты) могут заполняться и независимо от интервью.

Некоторые компании ограничиваются анализом информации, предоставленной сотрудником. В анкеты вносятся вопросы, касающиеся профессиональных и поведенческих компетенций сотрудника. Результаты агрегируются, и на их основании специалисту выставляется окончательная оценка.

Популярность этой методики обусловлена тем, что она легко сочетается с другими, а также проста в реализации. Проблема - крайне низкая надежность.

## Аттестационная комиссия

Комплексная методика, широко распространенная еще в советское время. Главный ее плюс - всесторонняя оценка: в комиссии могут присутствовать психологи, эксперты, оценивающие профессиональные компетенции, непосредственные руководители оцениваемого и пр. Работа комиссии предполагает использование сразу нескольких схем: интервью по компетенциям, оценку результатов, заполнение анкет, анализ итогов тестирования и т. п. Почему же тогда у этого метода такая низкая надежность? Эксперты сходятся в том, что одна из проблем методики - формализм при реализации.

Другой недостаток - низкая оперативность (не так просто собрать вместе занятых людей и убедить их посвятить оценке значительное время).

Еще один субъективный минус - метод прочно ассоциируется с советским прошлым.

## Методики МВО (оценки результатов)

Система оценки по МВО, связанная с выделением ключевых показателей эффективности (KPI), приобретает в России все большую популярность. Схема такова - в начале отчетного периода (год, полгода, квартал, месяц) менеджер с подчиненным определяют набор целей, которых тому необходимо достигнуть. Итоги обычно подводятся во время беседы специалиста с непосредственным руководителем. Достоинство методик МВО - в прозрачности системы и простоте измерения достижений. Минусом HR-менеджеры считают косвенные затраты - на выработку целей всегда уходит много рабочего времени аттестуемых.

## **Система «360 градусов»**

Методика, находящаяся «на взлете». Ее плюсы очевидны - способности и результаты труда сотрудника оцениваются всем коллективом. А если специалист вынужден общаться с клиентами, заполнить анкету просят и их. Все это высокий уровень объективности и возможность обратной связи с аттестуемым. Существенный недостаток этой системы - ресурсоемкость.

## Личностные опросники

В отличие от тестов способностей, дают полную картину личности. Часто информация, полученная в результате заполнения личностных опросников, становится решающей при определении перспектив развития специалиста: многие считают, что этот инструмент позволяет получить полную информацию о качествах сотрудников. Правда, далеко не все профессионалы уверены, что опросникам следует доверять безоговорочно.

### **Ассесмент - центр**

Комплексный метод, включающий сразу несколько оценочных процедур,- тестирование, интервью, ролевые игры. Один из самых эффективных инструментов в арсенале HR-менеджера - адекватность оценки сотрудников таким методом не подвергается сомнению практически никем.

## Профессиональное тестирование

Тесты - самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника (так, существуют тесты для бухгалтеров, инженеров и т. д.).

Кроме того, особой популярностью пользуются тесты способностей. Тесты удобны в качестве дополнительной методики оценки - полученную информацию легко обрабатывать. Минусы: не способны дать полную картину.

Чаще всего используются в комплексе с другими методами, например с интервью.

Презентацию  
подготовила  
студентка группы  
10ЦЖУ1 Балашова Е.В.