

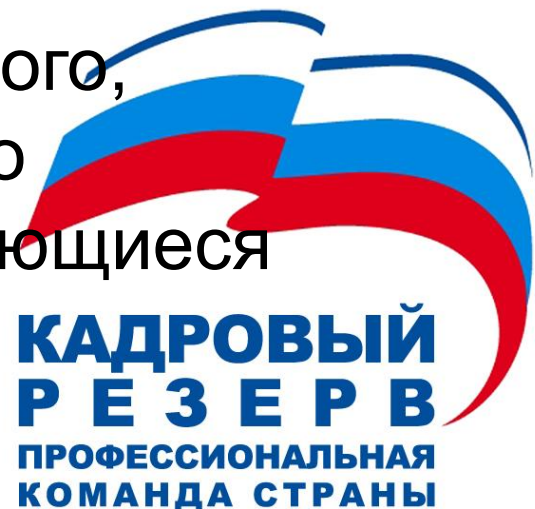
Кадровая политика



Кадровая политика

Кадровая политика - 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 высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.



Основные направления кадровой политики

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.



Можно выделить два основания для формирования кадровой политики:

Первое - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

Второе основание для формирования кадровой политики - принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава: открытая и закрытая кадровая политика.

Пассивная кадровая политика.

Руководство не имеет 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 и т.д.

Реактивная кадровая политика.

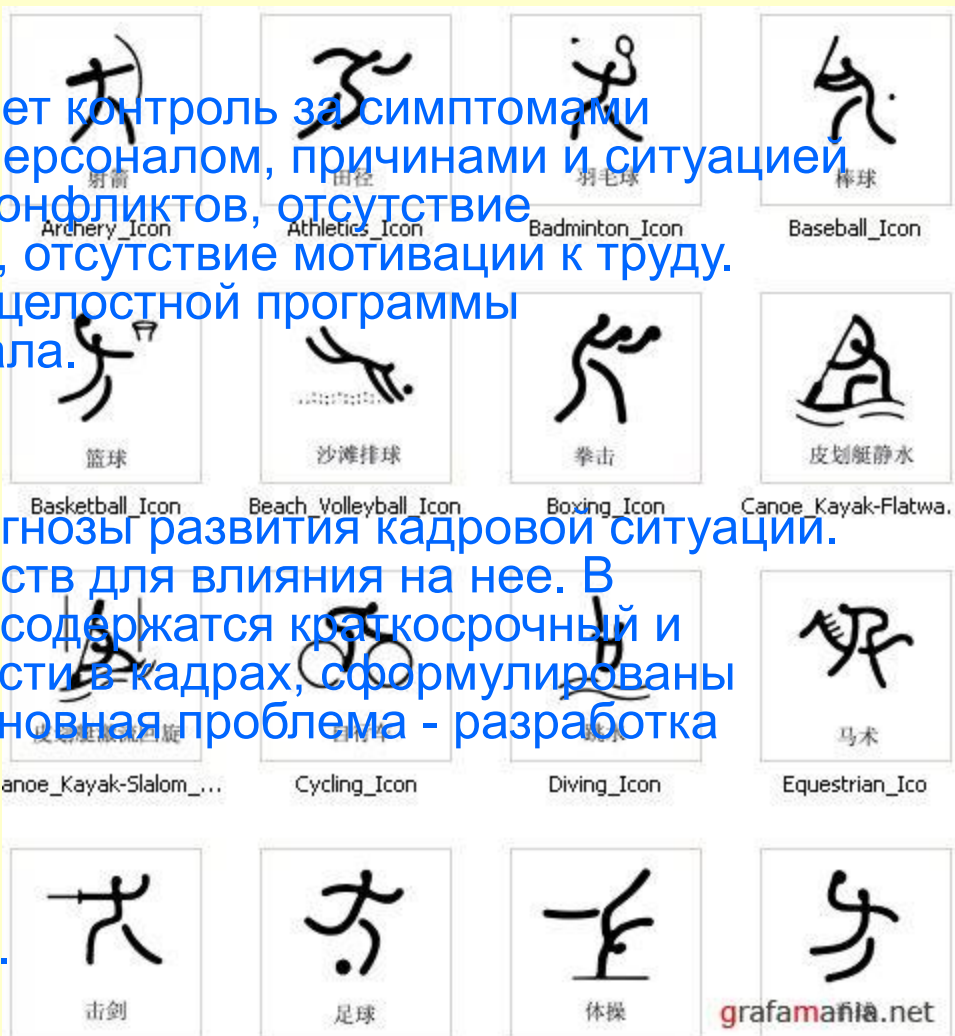
Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

Превентивная кадровая политика.

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика.

Это рациональная кадровая политика.

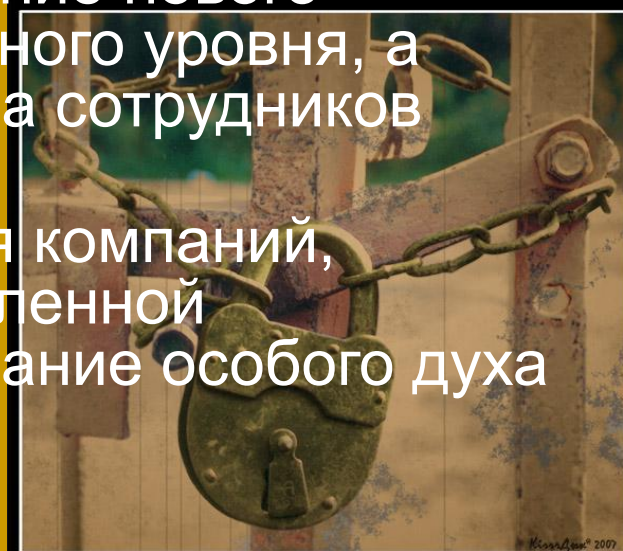
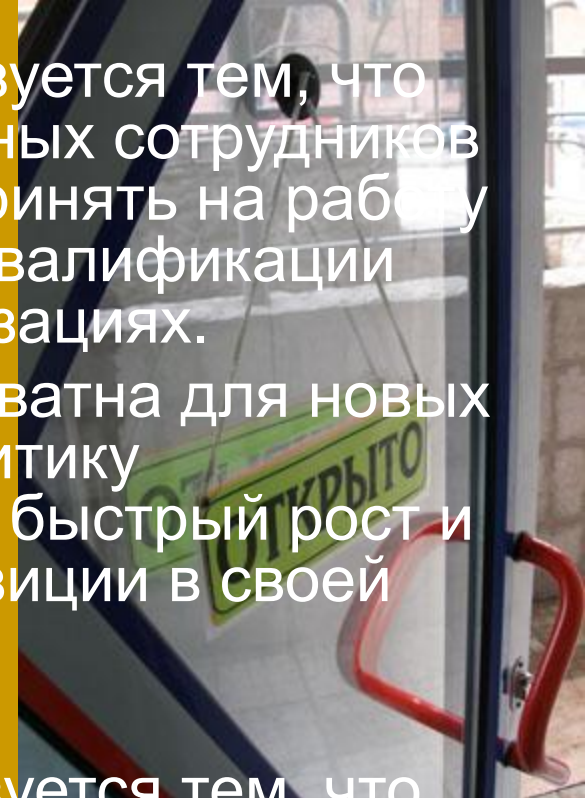


Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

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.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.



Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики.

<i>Кадровый процесс</i>	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
<i>Адаптация персонала</i>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счёт института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение и традиционные подходы.
<i>Обучение и развитие персонала</i>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
<i>Продвижение персонала</i>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).
<i>Внедрение инноваций</i>	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, изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия.

В ходе формирования кадровой политики нужно учитывать следующие аспекты:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва;
- информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика - формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.



Этапы построения кадровой политики

Этап 1. Нормирование.

Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

Этап 2. Программирование.

Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.

Этап 3. Мониторинг персонала.

Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.



Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

Кадровые мероприятия - действия, направленные на достижения соответствия персонала задачам организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования.

Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.



Подбор кадров

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой.

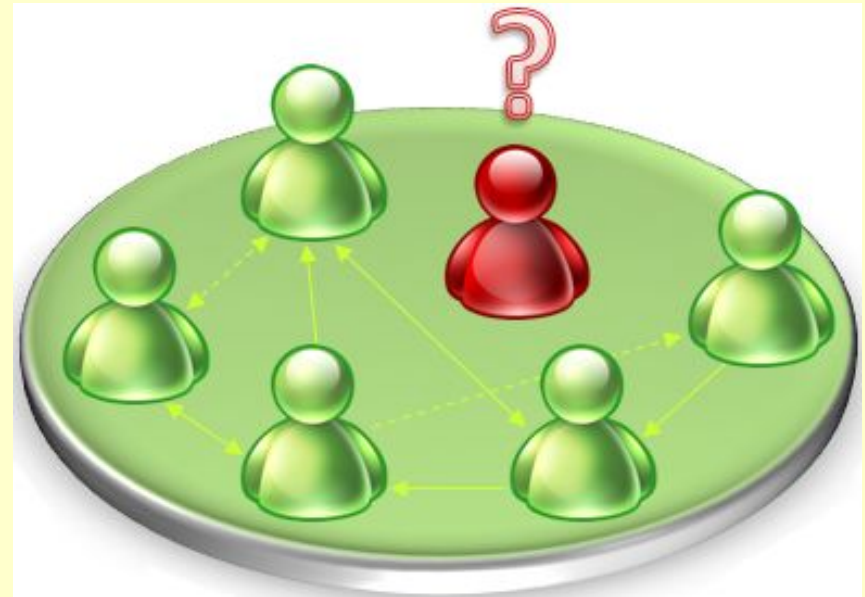


Принципы подбора персонала

- 1) Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.
- 2) Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:
 - установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
 - определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
 - возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
 - состояние здоровья.
- 3) Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации

Адаптация персонала

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.



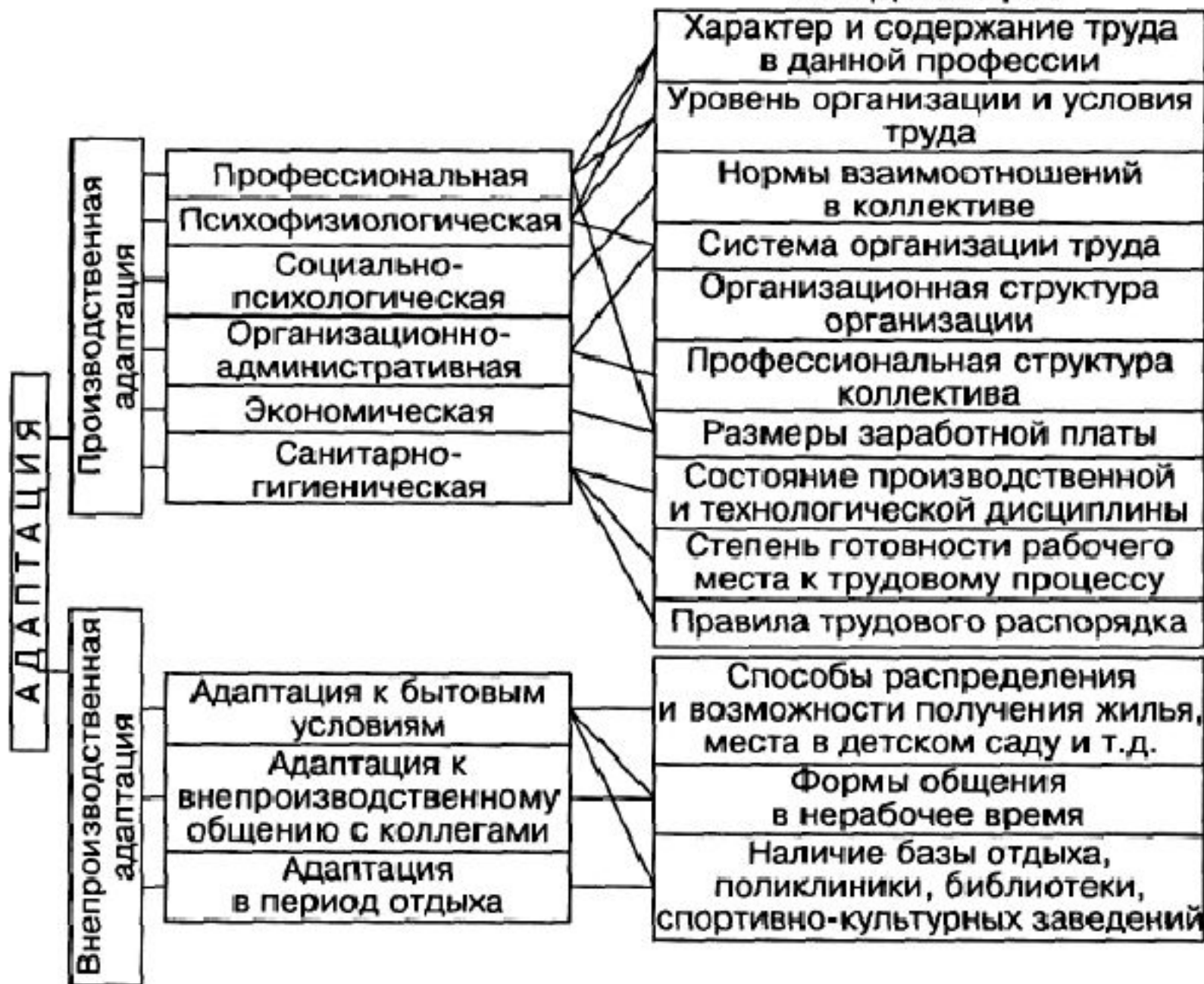
Цели адаптации

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

ВИДЫ АДАПТАЦИИ

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА АДАПТАЦИЮ



Мотивация персонала

Мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.



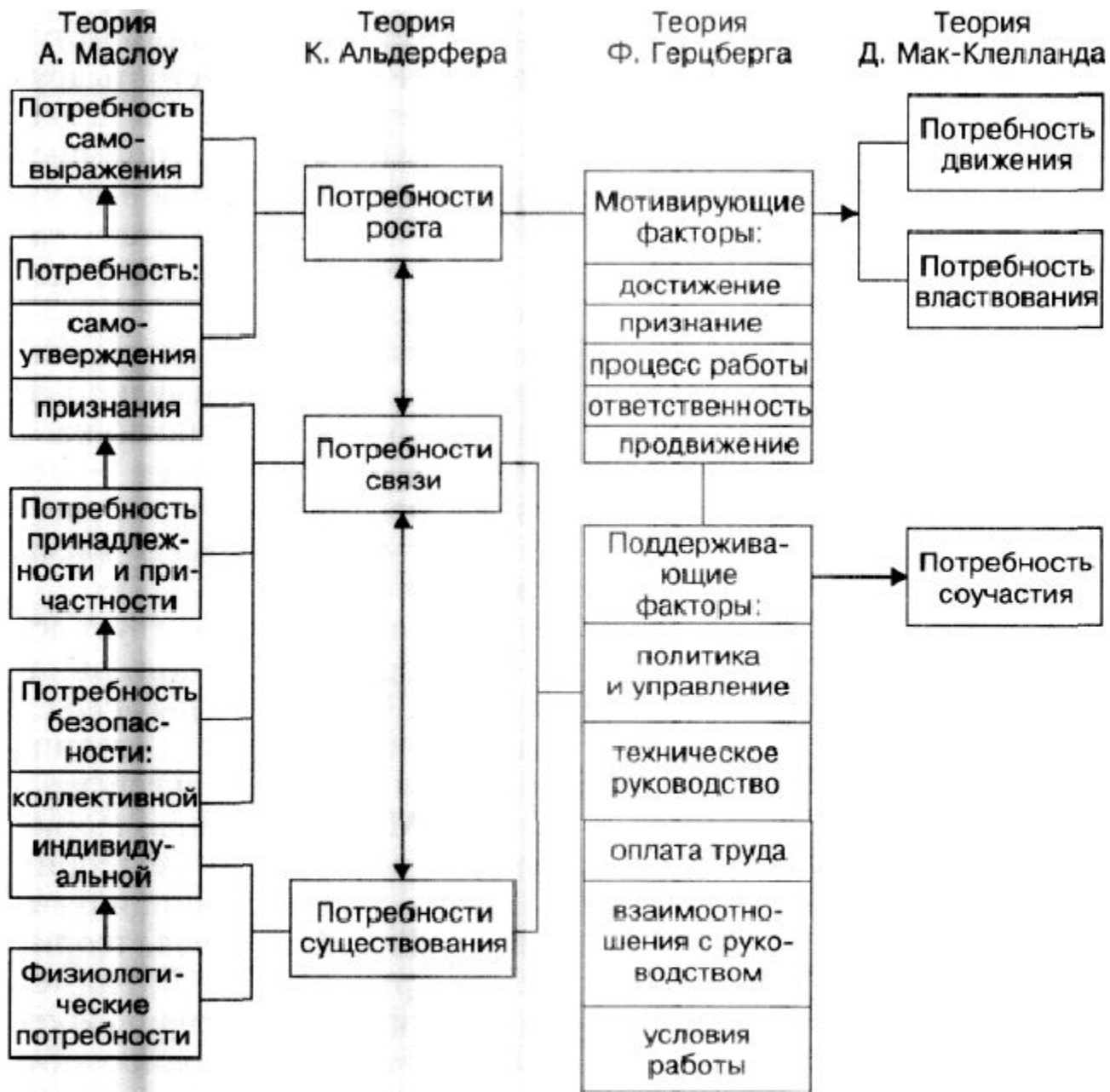


Рис. 8.2. Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
Открытая кадровая политика			
Предпринимательская	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами.	Отбор менеджеров и специалистов под проекты.
Динамического роста	Активная политика привлечения профессионалов.	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев - формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов.	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.
Прибыльности	Разработка новых форм организации труда под новые технологии.	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест.	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости.
Круговорота	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации.	Поиск перспективных специалистов.	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи.

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
З а к р ы т а я к а д р о в а я п о л и т и к а			
Предпринимательская	Создание собственных (фирменных) институтов.	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии.	Привлечение друзей, родственников и знакомых.
Динамического роста	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный - Япония).	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет.	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала.
Прибыльности	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат.	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ.	Создание кружков "качества", активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов "внутреннего найма" - совмещение.
Ликвидационная	Не рассматривается.	Проведение программ переподготовки.	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников.
Круговорота	Создание "инновационных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов.	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме.	Культивирование "философии фирмы". Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации.

Государственная кадровая политика

Государственная кадровая политика заключается в определении стратегии работы с кадрами на общегосударственном уровне, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны.

Ее актуальность и сложность определяют следующие обстоятельства:

- кадры, персонал являются творцами и производителями материальных и духовных ценностей, субъектами управления общественными процессами;
- многоаспектность кадровой проблемы, необходимость учета и использования для ее решения организационно-управленческих, социально-экономических, правовых, нравственных и психологических знаний и умений;
- необходимость применения новых подходов в соответствии с обновлением всей политики Российской Федерации, учета отечественного и зарубежного опыта.

В структуре ГКП выделяются следующие основные компоненты:

- официально признанные цели, задачи и принципы деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений;
- главные критерии оценки кадров;
- направления и формы совершенствования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- формы и способы рационального использования кадрового потенциала страны.

К числу важнейших социальных функций ГКП относятся следующие:

- повышение эффективности государственного управления и общественного производства;
- укрепление государственной целостности и социально-политической стабильности общества;
- вовлечение трудовых ресурсов в государственное управление и местное самоуправление в интересах государства, общества и человека.

Цели государственной кадровой политики

- обеспечение высокого профессионального уровня управленческого и исполнительного труда;
- эффективное использование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов страны;
- создание благоприятных условий для развития и проявления способностей работников, системы стимулирования профессионального роста и служебного продвижения.
- Приоритетными стратегическими направлениями достижения указанных целей следует считать:
- обеспечение высококвалифицированными, компетентными кадрами государственной службы Российской Федерации;
- формирование системы обеспечения рыночной экономики соответствующими кадрами специалистов массовых профессий, предпринимателей, менеджеров, фермеров и др.;
- реформу средней и высшей школы, специального профессионального образования, в том числе послевузовского, с учетом социальных и экономических преобразований, требований современного этапа научно-технического прогресса и организации труда;
- обеспечение рациональной трудовой занятости населения, предотвращение массовой безработицы, особенно среди молодежи, уволенных в запас военнослужащих и специалистов ВПК;
- создание новой нормативно-правовой и информационной базы кадровой работы в целях научного обеспечения государственного регулирования кадровых процессов.

КОНЕЦ

