

Лекция №3

**«Основы кадровой политики
и кадрового планирования
физкультурно-спортивной
организации»»**

Кадры предприятия - это работники, обладающие определенными производственными навыками и, как правило, высоким уровнем мастерства в избранной сфере деятельности, имеющие постоянные длительные отношения с трудовым коллективом.

Кадровая политика - система теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, обеспечивающих приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации.

Кадровая политика фирмы охватывает:

- требования, предъявляемые к персоналу;
- количественное и качественное планирование персонала;
- маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение или увеличение штатов;
- обучение персонала;
- кадровый контроль;
- политику стимулирования;
- социальную политику;

Основные задачи кадровой политики:

1. обеспечить организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
2. эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
3. создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
4. стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;
5. поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. (агрессивная политика завоевания рынка, ориентированная на быстрый рост и стремительный выход на передовые).

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

Направления кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Основной принцип: одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации.
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. соответствия; 2. профессиональной компетенции; 3. практических достижений; 4. индивидуальности.	1. соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека; 2. уровень знаний, соответствующий требованиям должности; 3. требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и работы подчиненных); 4. облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности

Принцип:

- 1.конкурсности;**
- 2.ротации;**
- 3.индивидуальной подготовки;**
- 4. проверки делом;**
- 5. соответствия должности;**
- 6.регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей.**

- 1.отбор кандидатов на конкурсной основе;**
- 2. планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали;**
- 3. подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе.**
- 4. эффективная стажировка на руководящих должностях;**
- 5. степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент;**
- 6. оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.**

4. Оценка и аттестация персонала

Принцип:

- 1. отбора показателей оценки;**
- 2. оценки квалификации;**
- 3. оценки выполнения заданий;**

- 1.система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок;**
- 2. пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности;**
- 3. оценка результатов деятельности.**

5. Развитие персонала

Принцип:

- 1. повышения квалификации;**
- 2. самовыражения;**
- 3. саморазвития;**

- 1. необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала;**
- 2. самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения;**
- 3. способность и возможность саморазвития.**

6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда

Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы

Эффективная система оплаты труда

Этапы выработки кадровой политики:

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;

Инструменты кадровой политики:

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

Этапы кадрового планирования

Процесс кадрового планирования состоит из четырёх основных этапов:

1. определение воздействия организационных целей на подразделения организации

(1 этап. Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов).

2 этап. определение будущих потребностей (квалификация и специальности, количество);

Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной организационной структуры фирмы.

Для этого используются различные методы, в том числе «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками.

3 этап. определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;

Оценка кадровых ресурсов фирмы *в трех направлениях:*

оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.);

оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;

оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.

4 этап. разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

Имеются четыре пути, как сократить общее число служащих:

- сокращение производства;
- истечение срока работы;
- побуждение к раннему уходу в отставку;
- побуждение к добровольному уходу с должности.

Виды кадрового планирования

В зависимости от цели, срока, функций подсистем управления персоналом можно условно выделить несколько видов кадрового планирования:

1. стратегическое - долгосрочное (прогноз от 3 до 10 лет)
2. тактическое - среднесрочное (от 1 года до 3 лет)
3. оперативное - краткосрочное (не более 1 года)

Существует четыре категории работников, по которым ведётся планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда Распределение работников. Обучение и развитие. Оплата и мотивация. Карьерный рост.
Новички	Методы найма. Процедуры отбора. Введение в должность. Условия заключения договоров. Процесс адаптации. Обучение.
Потенциальные сотрудники.	Методы найма. Внешние связи. Уровень оплаты труда. Бонусы для персонала.
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации. Выход на пенсию. Текучесть персонала.

Планирование привлечения и адаптации персонала - планирование мероприятий по найму и приему персонала для удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Планирование использования персонала осуществляется за счет разработки плана замещения штатных должностей.

Планирование обучения включает переподготовку и повышение квалификации работников организации.

Обучение на рабочем месте более дешевое и оперативное, тесно связано с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от служебных обязанностей, от повседневной работы.

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.
2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами.
3. Организация может избегать как избытка, так и дефицита сотрудников.
4. Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.
5. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.
6. Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Формы профотбора

1. *Подбор* — выбор из нескольких обследуемых, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям.
2. *Профессиональный набор* — массовое назначение или выборы на работу специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и Профотбор.
3. *Выдвижение* — назначение сотрудника фирмы на новую, более высокую должность.
4. *Ротация* — назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: «найти нужному человеку нужное место». В этом случае формируется сотрудник с квалификацией широкого профиля.

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Основными функциями маркетинга персонала являются следующие:

Информационная функция - создание информационного базиса как основы планирования персонала и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя:

1. изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
2. исследование внешней и внутренней среды организации;
3. исследование рынка труда;
4. изучение имиджа организации.

Аналитическая функция. Исследование внешней и внутренней среды деятельности предприятия через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся: общеэкономическая ситуация и состояние отрасли; развитие технологии; развитие законодательства; кадровая политика организаций-конкурентов. Основные внутренние факторы: цели организации; финансовые ресурсы; кадровый потенциал.

Главными направлениями изучения внешнего рынка труда являются:

1. структура рынка труда (секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная и т.д.);
2. мобильность рабочей силы;
3. поведение конкурентов на рынке труда;
4. стоимость рабочей силы.

Главные направления изучения внутреннего рынка труда:

1. численность персонала и его структура - квалификационная и возрастная;
2. структура развития персонала;
3. организационная структура;
4. организация труда на предприятии;
5. культура управления;
6. мотивационные установки.

3. Коммуникационная функция. Установление и реализация путей покрытия потребности в персонале. Объектами коммуникационной функции являются:

1. * сотрудники организации, которые выступают как участники внутреннего рынка труда;
2. * внешний рынок труда как источник потенциальных претендентов;
3. * открытость системы управления как основного фактора формирования имиджа фирмы.