

Лекция №1.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
УЧРЕЖДЕНИЯ,
ОРГАНИЗАЦИИ,
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Цель лекции:

Ознакомление с теоретическими аспектами кадровой политики (КП) организации, этапами построения кадровой политики организаций.

Учебные вопросы:

1. Теоретические аспекты кадровой политики организации.
 - ▣ 1.1 Роль кадровой политики в системе управления персоналом.
 - ▣ 1.2 Содержание, задачи и принципы разработки кадровой политики.
 - ▣ 1.3 Типы кадровой политики.
2. Этапы построения кадровой политики.

Главной задачей системы управления персоналом – является обеспечение четкого выполнения персоналом задач и функций, поставленными и определенными в соответствие с целями организации, для чего и должна быть разработана кадровая политика (КП).

КП определяет стратегию кадровой работы, устанавливает точно все цели и задачи, определяет принципы подбора, расстановки и развития персонала.

Основные аспекты влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы учреждения, предприятия организации:

- **отбор, найм и продвижение кадров;**
- подготовка кадров;
- **максимальный коэффициент постоянства состава работников;**
- совершенствование системы материальной и моральной оценки труда работников.

Составляющие КП основа управления трудовыми ресурсами организации.

1. Теоретические аспекты кадровой политики организации.

1.1. Роль кадровой политики в системе управления персоналом.

Одна из важнейших задач украинской экономики – достижение максимального эффекта от использования кадрового потенциала.

Реализация этой задачи является основной целью разработки КП .

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы.

Совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей, задач, решений, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала.

Создание высокопроизводительного, квалифицированного, сплоченного коллектива.

Способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

КП формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций.

КП находит отражение в нормативных документах: - *Стратегия развития* (философии организации), Коллективном договоре, Штатном расписании, Правилах внутреннего распорядка.

Место и роль КП в политике организации



Главный принцип КП –
соответствие индивидуальных
целей работников и организации.

Одинаково необходимо достижение
индивидуальных целей **и** целей
организации.

При возникновении конфликтов
важно **искать** честные
компромиссы, а **не** отдавать
предпочтения целям организации.

1.2. Содержание, задачи и принципы разработки кадровой политики.

КП за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации.

Дефицит квалифицированного персонала привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер.

**Под кадровой работой понимается
единство двух основных мер:**

- **обеспечение подразделений
организации необходимой и
качественной рабочей силой;**
- **обеспечение мотивации персонала
на достижение высоких
результатов трудовой
деятельности.**

Цель КП – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

КП ориентируется на решение перспективных задач:

- **сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;**
- **количественное и качественное планирование штатных должностей;**
- **организация профессионального кадрового маркетинга;**
- **введение в специальность и адаптация сотрудников;**

- **повышение квалификации;**
- **структурирование и планирование расходов на персонал;**
- **управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения;**
- **определение уровней руководства;**
- **регулярный сбор и обработка информации о текущей деятельности и реализации стратегии организации.**

Кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных *на дальнюю перспективу*.

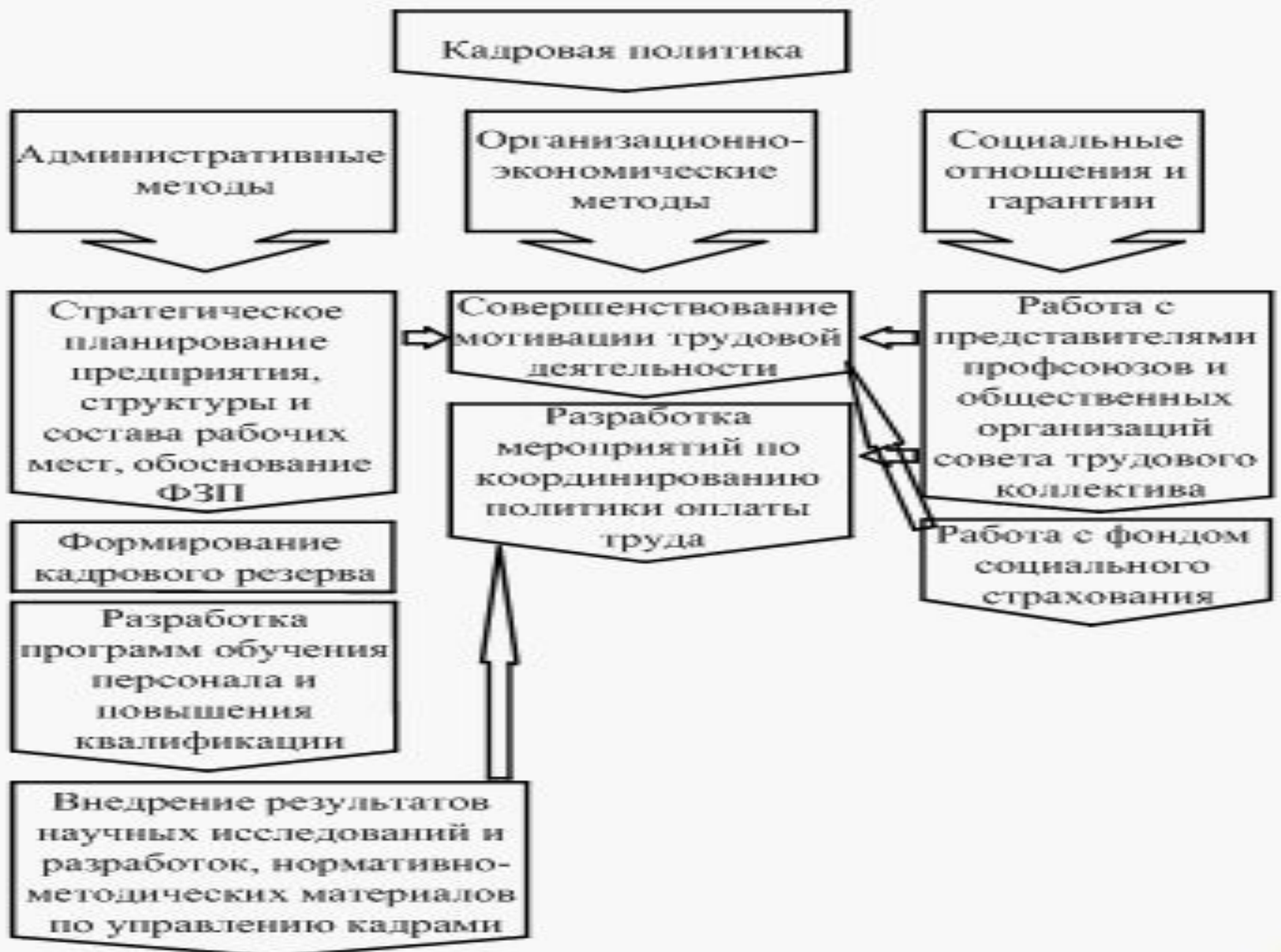
Текущая кадровая работа ориентирована на *оперативное решение* кадровых вопросов.

Взаимосвязь, как между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика формирует :

- **требования** на стадии найма (возраст, пол, образование, стаж, спецподготовка и т.п.);
- отношение к "**капиталовложениям**" в работников, (разностороннее развитие) ;
- **стабилизация** коллектива (всего или части);
- отношение к характеру **подготовки** новых работников (ее глубина, широта, **переподготовке** кадров);
- отношение к внутреннему **движению кадров**, т.д.

Структура КП крупных промышленных предприятий



Система комплексного исследования КП



Основные принципы отдельных направлений КП

1) *Управление персоналом организации:*

принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных целей работников и организации – честные компромиссы между администрацией и работниками.

(не отдавать предпочтение интересам организации);

2) Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия** – необходимость соответствия объема заданий, полномочий, ответственности, возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции** – наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;
- принцип практических достижений** – наличие определенного уровня опыта;
- принцип индивидуальности** – наличие индивидуальных качеств, черт характера для выполнения необходимой работы;

3) Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- **принцип конкурсности** – отбирать кандидатов **на конкурсной основе**;
- **принцип ротации** – необходимость **плановой смены** должности **по вертикали и горизонтали**;
- **принцип индивидуальной подготовки** – необходимость **подготовки резерва** на конкретную должность **по индивидуальной программе**;

4) Оценка и аттестация персонала:

- **принцип отбора показателей оценки** –
составления **системы показателей**,
включающей **цель оценок, критерии и**
частоту оценок;
- **принцип оценки выполнения заданий** –
необходимость **оценки результатов**
деятельности по выбранным критериям;

5) Развитие персонала:

- **принцип повышения квалификации** – необходимость **периодического обучения** персонала в соответствии **с индивидуальной стратегией** развития сотрудника;
- **принцип самовыражения** – необходимость наличия самостоятельности, влияния на **формирование методов исполнения** (для руководителей);
- **принцип саморазвития** – необходимость **развития** при наличии **способности** к этому;

6) Мотивация и стимулирование персонала:

- **принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы**
– определяет наличия **эффективной оплаты** труда сотрудников;
- **принцип соразмерного сочетания стимулов и санкций** – необходимость конкретного **описания задач, обязанностей и показателей;**
- **принцип мотивации** – **установления побудительных факторов,** влияющих на индивидуальное **стремление** выполнения поставленных задач.

Основные принципы разработки КП

1. **Подчиненность** КП состоянию и задачам стратегии развития и обоснование ФЗП (по экономической эффективности управленческих решений);
2. **Баланс** экономических и социальных аспектов КП;
3. **Обеспеченность** сотрудников максимально возможными социальными гарантиями с учетом развития и задач предприятия;

4. **Согласованность** КП с региональным **рынком** труда: по квалификации работников, по **уровню оплаты** труда различных категорий, **условиям** труда, **темпам развития** предприятия и **наличия** трудовых **ресурсов** и др.;

5. **Согласованность** решений администрации предприятия вопросов КП с трудовым **коллективом** (профсоюзом, **при условии соблюдения** действующего **законодательства**).

1.3 Типы кадровой политики

Тип КП на предприятии определяют факторы, представленные на схеме -1.

Эффективность КП определяется дополнительным набором факторов, на схеме -2

Факторы, определяющие КП предприятия-1



Факторы, определяющие эффективность кадровой политики



На основе анализа существующих КП
выделяют группировки типы КП.

1 основание:

- **пассивная;**
- **активная** (рациональная и авантюристическая);
- **реактивная;**
- **превентивная;**

Пассивная КП. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство работает в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации, стремится их погасить любыми средствами, не пытаясь понять причины и возможные последствия.

Активная кадровая политика.

Руководство имеет прогноз и средства воздействия на ситуацию.

Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

Механизмы, для анализа ситуации, прогноза и программы могут быть как **рациональными** (осознаваемыми), так и **нерациональными** (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим два подвида активной КП:

рациональная и авантюристическая.

При **рациональной** КП руководство имеет качественный **диагноз** и обоснованный **прогноз** развития ситуации и располагает **средствами для влияния** на нее.

Кадровая служба располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

В программах развития организации содержатся **краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы** потребности в кадрах (качественной и количественной).

Составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При **авантюристической КП** руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

Кадровая служба, не располагает средствами прогнозирования ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей, но не проанализированных для изменения ситуации.

План работы с персоналом строится на эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Реактивная КП. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированного персонала для решения задач, мотивации к высокопродуктивному труду.

Предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин возникновения кадровых проблем.

Кадровые службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

В программах развития кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально.

Трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная КП. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Но организация, не имеет средств для влияния на нее.

Кадровая служба располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

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

Основная **проблема таких организаций** — **разработка целевых кадровых программ.**

2 основание:

По степени открытости к внешней среде при формировании кадрового состава:

- **Открытая** организация **прозрачна** для потенциальных сотрудников **на любом уровне.**
- **Закрытая** **включение** нового персонала только **с низшего** должностного **уровня,** а **замещение** происходит только **из числа** сотрудников **организации.**

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

2. Этапы построения кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов конкурентоспособности и эффективности предприятия :

— *обеспечение высокого качества кадрового потенциала.*

Работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу, она должна быть построена так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

В ходе формирования КП, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов КП, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
3. информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5. политика развития персонала —
обеспечение программы развития,
профориентация и адаптация
сотрудников, планирование
индивидуального продвижения,
формирование команд,
профессиональная подготовка и
повышение квалификации;

6. оценка результатов деятельности —
анализ соответствия КП и стратегии
организации, выявление проблем в
кадровой работе, оценка кадрового
потенциала (и другие методы оценки
эффективности деятельности).

У части функционирующих организаций (свойственно, тесно работающим с иностранными партнерами,) существует документально закреплённое представление о КП предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования.

Этапы по проектированию КП

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних и возможных изменений ситуации.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Выводы:

1. КП должна быть **тесно увязана со стратегией развития** (или выживания) **предприятия**.
(кадровое обеспечение реализации этой стратегии).
2. КП должна быть **гибкой**. (с одной стороны, **стабильной** - связаны определенные ожидания работника, с др. **динамичной**-корректироваться с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуацией).
3. Стабильными должны быть стороны, ориентированные на учет интересов персонала и имеющие отношение к организационной культуре предприятия.

3. **Экономически обоснованной** - формирование квалифицированной рабочей силы связано с издержками для предприятия (исходить из реальных финансовых возможностей).
4. КП должна **обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.**
5. КП **в новых условиях** должна быть **направлена** на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется **на получение экономического и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.**

Благодарю за внимание!