

# **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ**

# Тема 1. Кадровая политика организации как базовая концепция кадровой стратегии

1. Понятие кадровой политики организации
2. Факторы, определяющие кадровую политику организации
3. Базовые принципы и декларации кадровой политики
4. Взаимосвязь кадровой политики с жизненным циклом организации и ее кадровой стратегией
5. Недостатки кадровой политики, основанной на идеологии УЧР

# Разновидности понимания кадровой политики (ВЫБЕРИТЕ КОРРЕКТНОЕ ПОНИМАНИЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УЧР):

1. Система неформальных убеждений руководителей и сотрудников о нормах и правилах работы с персоналом. «Наша кадровая политика такова, что мы принимаем на работу людей исключительно с высшим образованием»
2. Детализированное описание системы работы с персоналом в части его формирования, развития и стабилизации (Многостраничный документ, определяющий мероприятия по отбору, развитию, мотивации, оценке и т.д. персонала в долгосрочной перспективе)
3. Краткое, носящее декларативный характер заявление, определяющее ведущие ценности, нормы и принципы работы с персоналом в долгосрочной перспективе.

Политика — это заявление о намерениях или правилах поведения, которые планируется осуществить в рамках организации.

*Кадровая политика* представляет собой систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов, правил, норм и критериев работы с кадрами, принятых в компании и соответствующих стратегии бизнеса.

«Кадровая политика – совокупность различных аспектов политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем" (Ротвелл Ш.).

Кадровая политика организации представляет собой постоянные принципы того подхода, который конкретная организация намеревается применять в управлении своими работниками. Она определяет философию и ценности организации в отношении того, как следует обращаться с работниками.

# Требования к структуре кадровой политики

- цель кадровой политики
- общие принципы кадровой политики (генеральная политика)
- специфические принципы кадровой политики в соответствии со стратегией организации и кадровой стратегией
- Задачи кадровой политики по сферам:
  - трудовой занятости
  - вознаграждений
  - развитие работников
  - охрана труда и безопасность



## **Практикум:**

Составьте алгоритм разработки кадровой политики организации

# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Индивидуализм в большей степени, нежели коллективизм (что является результатом долгосрочного снижения роли численности наемных работников, состоящих в профессиональных союзах).

- Система оплаты труда, базирующаяся на индивидуальных трудовых контрактах, в которых вознаграждение работника определяется путем индивидуальных переговоров в противоположность заключению коллективного договора с участием профсоюзов.
- Рост уровня занятости временных, частично занятых и привлекаемых на случай работников.
- Представление, что менеджеры и работники имеют *общие интересы* в достижении целей, поставленных компанией.

Необходимость сокращения затрат и внедрения экономных производственных методов в условиях постоянно ужесточающейся международной конкуренции в сфере бизнеса.

- Межличностные взаимоотношения и система коммуникаций между руководством и работниками, соответствующая стандартам высокотехнологичных отраслей производства, использующих новейшие управленческие технологии;
- **Гибкая трудовая практика.**
- Работа в команде, внедрение корпоративных ценностей, коллективное (в противовес индивидуальному) корпоративное обучение.



Укрупненные этапы ЖЦО	Этапы ЖЦО (по И.К.Адизесу )	Бизнес-процессы верхнего уровня (в т.ч. бизнес-процессы управления персоналом)
Рост	Зарождение	Создание неформальной команды бизнес-проекта
	Младенчество	
	Вперед и больше	Формирование организационной структуры (кадровое администрирование)
	Юность	инжиниринг бизнес-процессов (выделение функции «Управление персоналом», разработка должностных инструкций, постановка системы отбора, мат. мотивации и обучения)
Зрелость	Расцвет	стратегическое управление, разработка стандартов управления, внедрение информационной системы управления организацией (планирование численности, формализация оценки, внедрение KPI, нематериальная мотивация,
	Стабилизация	реинжиниринг бизнес-процессов, проектное управление (оценка личностного потенциала, работа с кадровым резервом, профориентация, разработка моделей компетенций, планирование высвобождений)
	Аристократизм	реструктуризация, внедрение системы менеджмента качества, формализация организационной культуры
Старение (патологическая стадия)	Бюрократизм	
	Салем-сити	
	Умирание	

обеспечение  
возможности для  
служебного роста  
работникам, имеющим  
достаточный уровень  
квалификации

Избежание при приеме на  
работу и продвижении по  
службе дискриминации по  
таким основаниям, как пол,  
этническое происхождение,  
вероисповедание,  
матримониальный статус,  
возраст или физические  
недостатки

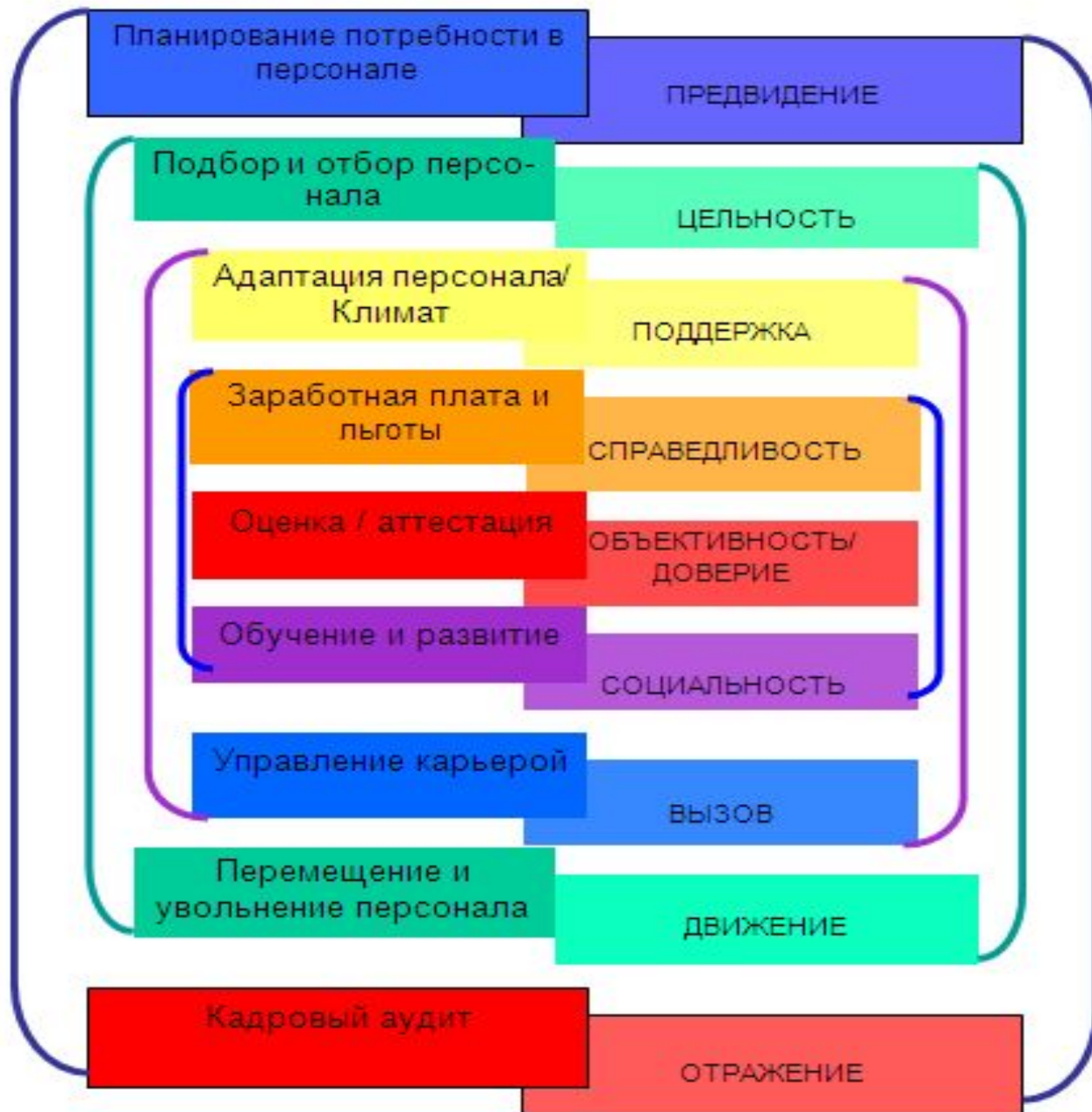
предоставление  
работникам  
гарантий занятости

## Социальные декларации кадровой политики

Проведение  
консультаций с  
представителями  
персонала по всем  
вопросам условия  
работы и состояния  
рабочей среды

Установление определенного  
порядка действий при  
сокращении штатов (вследствие  
ликвидации рабочего места или  
отсутствия рабочих заданий),  
увольнениях и при рассмотрении  
жалоб на руководство со стороны  
работников.

Обеспечение  
возможностей для  
профессиональной  
переподготовки и  
приобретения новых  
профессиональных  
навыков



Приоритеты кадровой политики по функциональным областям УЧР

**В кадровой политике также могут отражаться следующие принципы:**

1. Легитимности и открытости для общества
2. Информационной обеспеченности персонала
3. Продвижения по иерархии управления
4. Поощрения и наказания
5. Участия персонала в управлении
6. Оценки персонала и контроля за его деятельностью

Кадровая стратегия – это функциональная стратегия организации, укрупненная совокупность проектов и мероприятий по работе с персоналом в долгосрочной перспективе с учетом потенциала внутренней и внешней среды организации.

## Типы общих стратегий

### Концентрированного роста

- Захват рынка
- Развитие рынка
- Развитие продукта

### Интегрированного роста

- Прямая вертикальная интеграция
- Обратная вертикальная интеграция
- Горизонтальная интеграция

### Диверсифицированного роста

- Концентрическая диверсификация
- Горизонтальная диверсификация
- Конгломеративная диверсификация

### Сокращения

- Сокращение издержек
- Отторжение
- Ликвидация

Название	Целевое назначение
Прямая вертикальная интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
Обратная вертикальная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	Стремление увеличить объём реализации через улучшение или модификацию своего продукта
Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с профилем бизнеса
Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объёма реализации
Отторжение	Продажа отделения или целой организации
Ликвидация	Продажа всех активов организации
Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типов стратегии

# Особенности кадровых стратегий при реализации общих стратегий организации

Общая стратегия	Цели кадровой стратегии	Особенности реализации кадровой стратегии
Интенсивный рост: развитие рынка	Формирование команды «развития рынка» развитие кадрового потенциала службы маркетинга и продаж	Разработка новой кадровой политики, возможна разработка стандартов новых должностей, обеспечение подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития команды нового филиала, торгового представительства и т.д. Возможен подбор персонала в отдел маркетинга и продаж, обучение персонала данных подразделений
Интенсивный рост: развитие продукта	Развитие кадрового потенциала сотрудников производственных, маркетинговых, сбытовых, конструкторско-технологических служб, формирование команды «развития продукта»	Разработка новой кадровой политики, обеспечение эффективной командной работы по модификации продукта, мотивация, оценка, обучение сотрудников производственных, маркетинговых, сбытовых, конструкторско-технологических служб, привлеченных в проект «развития продукта»
Интеграция: слияние, поглощение	кадровая поддержка создания новой структуры кадров, обеспечение лояльности к новой организационной культуре	Разработка новой кадровой политики, оценка персонала, оптимизация численности, мотивация, «ответственное» высвобождение, разработка стандартов новых должностей, набор, отбор, адаптация сотрудников, в том числе и новой службы персонала, формирование новых стандартов организационной культуры
Интеграция: совместное предприятие, стратегический альянс	Выработка общих принципов кадровой стратегии и кадровой политики предприятий, входящих в СП или в СА, изменение бизнес-процессов управления персоналом всех уровней	дополнение существующей структуры головного предприятия группой стратегического кадрового аудита, единая система кадровой отчетности, экономическое обоснование локальных изменений в структуре кадров, изменение стандартов управления персоналом всех уровней, диагностика лояльности, разработка коммуникационных мероприятий для команды управления персоналом организаций альянса, ротация кадров, внутренние стажировки, локальные изменения в структуре кадров, создание корпоративного университета
Диверсификация: производство нового продукта для нового или уже занятого рынка	Кадровая поддержка создания нового или расширения уже имеющегося направления бизнеса	Разработка новой кадровой политики, возможна разработка стандартов новых должностей, обеспечение подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития вновь принятых сотрудников, обучение персонала



## Общая типология кадровых стратегий

Тип кадровой стратегии	Сущность кадровой стратегии	Подход к управлению человеческими ресурсами
Традиционная (тейлористская) стратегия	Использование рабочей силы низкой квалификации, внедрение техники, позволяющей экономить на содержании персонала, вознаграждение на основе четкого контроля, высокая специализация труда	Человек как производственный ресурс
Перспективная стратегия	Тщательный подбор персонала, более высокая и однородная квалификация кадров, взаимозаменяемость работников, гарантии долгосрочной занятости, приоритет обучения, готовность к долгосрочной окупаемости инвестиций в обучение	Человек как личность
Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплате труда работников	Персонал делится на «ядро» - ключевых высококвалифицированных постоянных работников и «периферию» - малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий	Человек как производственный ресурс, Человек как личность
Стратегия управления персоналом для выполнения общей стратегии организации	Тип общей стратегии определяет кадровую стратегию	Человек как производственный ресурс, Человек как личность
Развитие организационной культуры	Общие цели, корпоративные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств	Человек как личность



## АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

# Недостатки кадровой политики, основанной на идеологии HRM

- Смешивание процессов директивного управления (управления эффективностью производства, контроля за качеством и т.д.) с традиционным управлением персоналом бросает тень на управление персоналом, что приводит к снижению его значимости.
- Этот более широкий, ориентированный на менеджмент подход к HRM может привести к тому, что работники будут воспринимать HRM лишь как средство, призванное заставить их больше работать за меньшее вознаграждение.
- От сотрудников ожидают, что они будут проявлять преданность своей компании.
- В бизнесе, имеющем мощную корпоративную культуру, вы рискуете не разглядеть индивидуальность работника.
- Применение новых подходов к HRM требует компетентных, подготовленных и преданных менеджеров. В реальности многие исполнители просто не подходят для решения подобных задач.
- Гуманистические принципы УЧР не всегда ведут к росту производительности труда
- Индивидуализация подходов к УЧР требует дополнительных затрат

# Задание для СРС

Используя статью

[http://mos-ur.ru/articles.php?article\\_id=199](http://mos-ur.ru/articles.php?article_id=199)

Ответить на вопросы:

1. Для каких целей необходима кадровая политика государства
2. Имеется ли в РФ государственная кадровая политика