

Понятие, типы и структура кадровой политики

- Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова.– М.: ИНФРА-М, 2010
- Пархимчик Е П. Кадровая политика организации, Минск 2011

Учебные вопросы

1. Понятие кадровой политики
2. Типы кадровой политики
3. Структура кадровой политики
4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации
5. Факторы, влияющие на кадровую политику
6. Кадровая политика и кадровые стратегии

1. Понятие кадровой политики

- Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала.
- Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика государства.



1. Понятие кадровой политики

- Под кадровой политикой государства понимают **формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных условиях того или иного периода развития страны.**

1. Понятие кадровой политики

- **Назначение кадровой политики** - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, выявлять проблемы и решать задачи, находить способы и организовывать достижение целей.
- Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации **производственное поведение** каждого из ее сотрудников.

1. Понятие кадровой политики

- **Кадровая политика организации** разрабатывается с учетом ее внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.
- Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

1. Понятие кадровой политики



Место кадровой политики в политике организации

1. Понятие кадровой политики

- Кадровая политика организации тесно связана со всеми областями ее хозяйственной политики.
- С одной стороны, **принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах:** управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации.

1. Понятие кадровой политики

- С другой стороны, **решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах**

1. Понятие кадровой политики

- **Например, решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений во всех областях хозяйственной политики**

1. Понятие кадровой политики

- **Основной целью кадровой политики является наиболее полное использование потенциала персонала.**

1. Понятие кадровой политики

А.Я. Кибанов видит *цель кадровой политики организации* в обеспечении своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики

1. Понятие кадровой политики

Для достижения цели кадровая политика должна решать следующие задачи:

1. обеспечивать все участки производства необходимой рабочей силой, оптимизировать кадровый состав ключевых структурных подразделений;
2. эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
3. формировать организационную культуру, объединяющую работников и обеспечивающую их готовность поддерживать решения руководства для достижения общих целей;

1. Понятие кадровой политики

4. стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата в коллективе;

5. создавать мотивацию работника на высокопроизводительный, эффективный труд;

6. создавать и поддерживать организационный порядок в организации, укреплять исполнительность, ответственность и дисциплинированность сотрудников за выполняемые обязанности;

7. удовлетворять интересы различных групп сотрудников;

8. формировать и укреплять корпоративную

1. Понятие кадровой политики

- Особая задача кадровой политики заключается в подготовке ответов на все вопросы, связанные с управлением персоналом организации.
- Задачи кадровой политики должны решаться во всех основных функциональных направлениях - от поиска и отбора персонала до формирования организационной культуры.

1. Понятие кадровой политики

- **Современное содержание понятия «кадровая политика» состоит в следующем.**
- **Во-первых, современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации.**

1. Понятие кадровой политики

- Отсюда повышенные **требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней** (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т. д.) **и внешней среды** (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства).

1. Понятие кадровой политики

- **Во-вторых, идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают.**

1. Понятие кадровой политики

- **В-третьих, кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.**

1. Понятие кадровой политики

- В-четвертых, в реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба.
- Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости - инициатора ее изменений.
- Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений и персонал-технологий, способствующих исполнению кадровой политики.

1. Понятие кадровой политики

- Существуют различные определения кадровой политики (политики управления персоналом, политики управления человеческими ресурсами, политики управления человеческим капиталом)

1. Понятие кадровой политики

- **1. Кадровая политика** - ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации.

1. Понятие кадровой политики

- **2. Кадровая политика** - система принципов, правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды.

1. Понятие кадровой политики

- **3. Кадровая политика** - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

1. Понятие кадровой политики

- **4. Кадровая политика** - в широком смысле система принципов, норм, правил, на основании которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации, а в узком - набор конкретных правил, положений, ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

1. Понятие кадровой политики

- **5. Кадровая политика** - свод правил и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии.

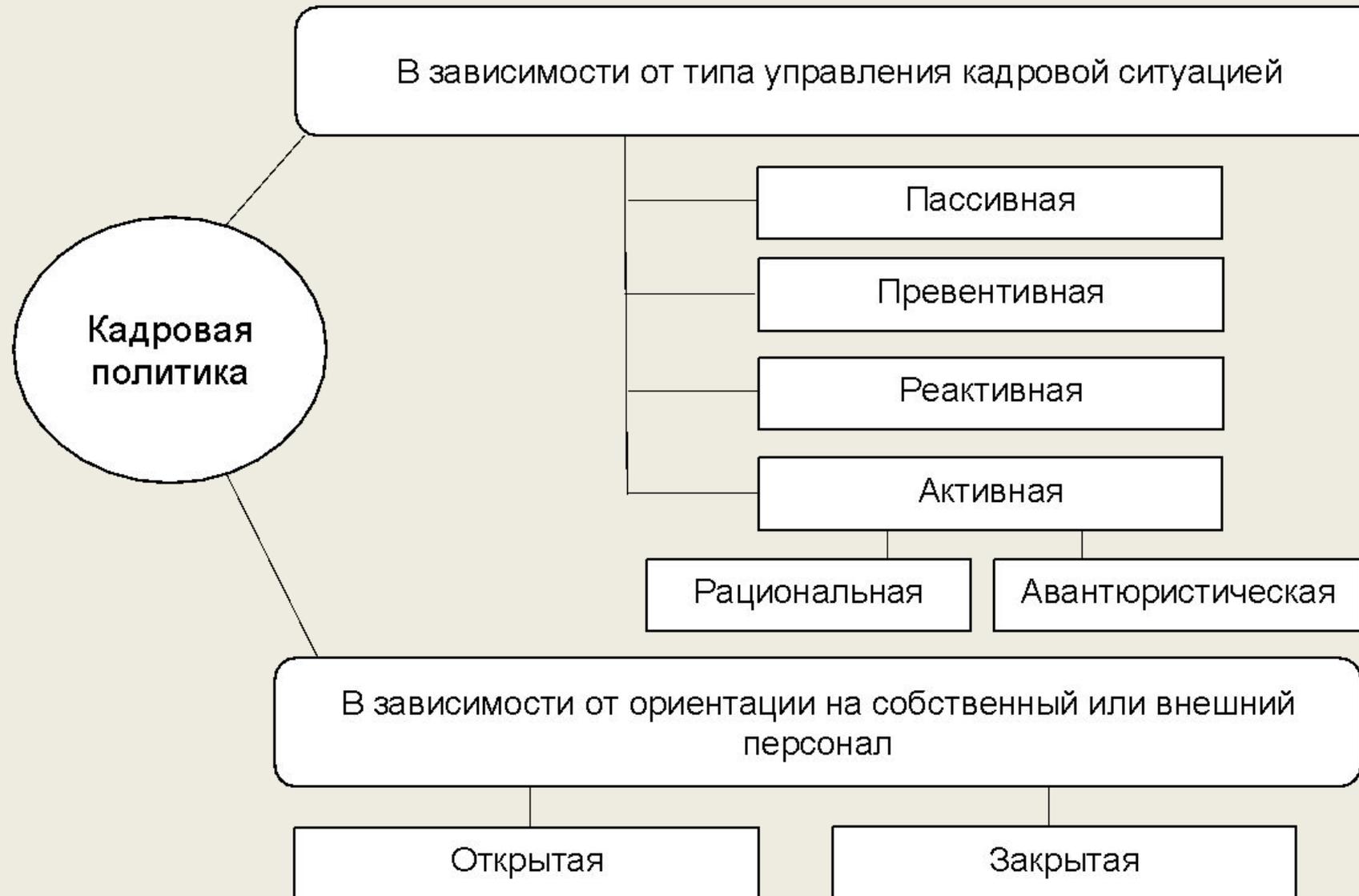
1. Понятие кадровой политики

- Все эти определения достаточно емко отражают суть понятия «кадровая политика»
- Единого определения быть не может, т. к. каждая организация по-своему стремится диагностировать и решать проблемы управления персоналом, исходя из целей, которые она ставит перед собой.
- Многообразие понимания кадровой политики - это следствие разнообразия организаций.

1. Понятие кадровой политики

- **Объект** кадровой политики организации - ее работники
- **Субъект** кадровой политики - система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы

2. Типы кадровой политики



2. Типы кадровой политики

- В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики

- 1 пассивная;**
- 2 реактивная;**
- 3 превентивная;**
- 4 активная.**



2. Типы кадровой политики

- **1. Пассивная кадровая политика**
- Руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации.

2. Типы кадровой политики

- Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий, подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу.
- Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально.

2. Типы кадровой политики

- Обучение персонала бессистемно и нерегулярно.
- В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников

2. Типы кадровой политики

- **2. Реактивная кадровая политика**
- Руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации

2. Типы кадровой политики

- **3. Превентивная кадровая политика**
- Руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации.
- Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам
- Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах.
- Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала

2. Типы кадровой политики

- Руководство организации прогнозирует кадровую ситуацию и осуществляет ее постоянный мониторинг, в случае необходимости разрабатывает целевые кадровые программы

2. Типы кадровой политики

- При таком типе кадровой политики в организации планирование потребности в кадрах осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, задачи по обучению персонала ставятся конкретно

2. Типы кадровой политики

- **4. Активная кадровая политика**
- Руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы.
- При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала

2. Типы кадровой политики

- Активная кадровая политика может быть **рациональной и авантюристической.**
- Руководство организации при **рациональной** кадровой политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных)

2. Типы кадровой политики

- При **авантюристической** кадровой политике руководство организации не имеет обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, но стремится влиять на нее.
- В результате составляют недостаточно обоснованные планы работы по обеспечению кадрами и их развитию

2. Типы кадровой политики

- В зависимости от ориентации организации при формировании состава персонала на внешнюю или внутреннюю среду выделяют еще два типа кадровой политики:

А открытую

В закрытую

2. Типы кадровой политики

- **А. Открытая кадровая политика**
- Организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности.
- Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях

2. Типы кадровой политики

- Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли

2. Типы кадровой политики

- **В. Закрытая кадровая политика**
- Организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно **только для своих работников** и с нижнего уровня управления
- Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры

2. Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы

2. Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива

2. Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию общих технологий, адаптировано к работе данной организации

2. Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, происходит планирование карьеры

2. Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Мотивация и стимулирование персонала	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению потребностей в стабильности, безопасности)

2. Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимо специально инициировать процесс разработки и внедрения инноваций, высокое чувство сопричастности работников, ответственности за реализацию изменений

3. Структура кадровой политики

Рассмотрим основные элементы кадровой политики

3. Структура кадровой политики

Кадровая политика организации

Политика занятости

- Маркетинг персонала привлечение, отбор и наем персонала;
- Адаптация персонала;
- Создание привлекательных условий;
- Планирование карьеры и продвижение работников

Политика оценки и развития

- Выполнение оценочных процедур;
- Определение величины оценки;
- Организация процесса аттестации;
- Организация профессионального обучения;
- Формы дополнительной подготовки персонала

Политика мотивации

- Применение современных и эффективных форм и систем заработной платы;
- Использование различных форм монетарного и немонетарного стимулирования трудовой деятельности

Политика социально-трудовых отношений

- Разработка направлений разрешения конфликтных ситуаций;
- Отношения с профсоюзами;
- Технология управления людьми;
- Социальное партнерство

3. Структура кадровой политики

Каждый из элементов кадровой политики требует эффективного механизма выполнения, включая **основные направления кадровой политики.**

1. Проведение анализа сложившейся ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия и создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий.

2. Определение ключевых принципов, приоритетов и положений кадровой политики.

3. Структура кадровой политики

3. Официальное утверждение регламента кадровой политики организации, зафиксированной в программах, приказах, распоряжениях и других документах.

4. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике, создание и поддержка системы движения кадровой информации.

3. Структура кадровой политики

5. Прогноз численности и качественной структуры кадров по подразделениям (основным направлениям работы), формирование структуры и штата, создание резерва.

6. Разработка и обеспечение программы развития, профориентации и адаптации сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

3. Структура кадровой политики

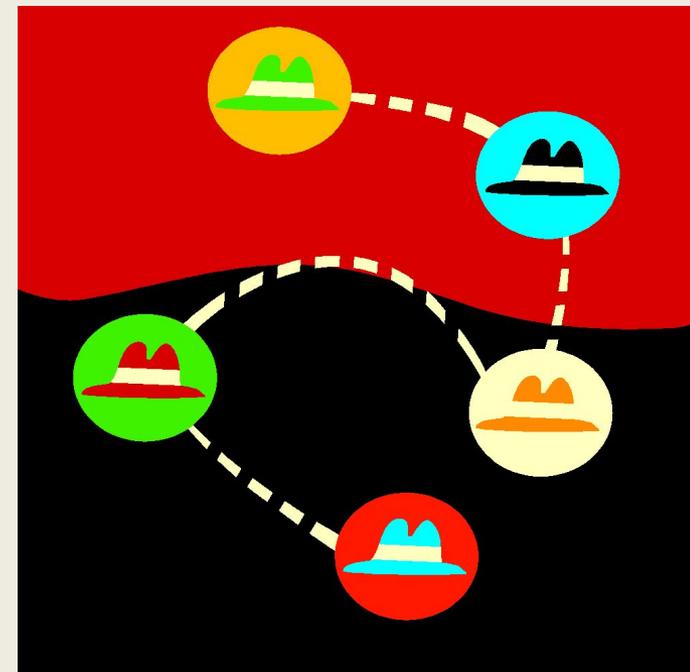
7. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

8. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективности системы стимулирования труда.

9. Установление каналов обратной связи между руководством и персоналом.

3. Структура кадровой политики

- Кроме того кадровая политика организации может представлять собой совокупность кадровых политик по следующим направлениям:



3. Структура кадровой политики

1. политики обеспечения организации кадрами;
2. политики оценки персонала;
3. политики развития и продвижения персонала;
4. политики вознаграждения персонала;
5. политики управления персоналом;
6. политики трудовых отношений;
7. политики формирования организационной культуры;
8. политики коммуникаций с персоналом;
9. политики охраны труда и социальной защиты персонала

3. Структура кадровой политики

- Для разработки эффективной кадровой политики необходимо собственникам, руководителям организации сформулировать тематические группы вопросов по направлениям кадровой политики и в ходе обсуждения («мозгового штурма») ответить на них.

3. Структура кадровой политики

1. Политика обеспечения организации кадрами

- Какие мы выбираем источники кадров для различных групп должностей?
- Каковы наиболее важные требования к кандидатам на конкретные должности?
- Чем мы можем заинтересовать перспективных и ценных кандидатов на должности руководителей и специалистов?
- Какие преимущества организации по сравнению с другими могут привлечь и закрепить наиболее перспективные кадры?
- Каковы наши приоритеты при отборе кадров?

3. Структура кадровой политики

2. Политика оценки персонала

- Какие категории персонала и с какой периодичностью мы будем оценивать?
- Какие методы оценка мы будем применять в отношении различных категорий персонала?
- Какие локальные нормативные правовые акты будем разрабатывать по оценке персонала?
- Будем ли практиковать увольнения по результатам оценки?

3. Структура кадровой политики

3. Политика развития и продвижения персонала

- Как выстраивать адаптационный период для различных групп персонала?
- Как будем обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала?
- Как будем оценивать результативность работы персонала?
- Как и кого будем выдвигать на вышестоящие должности?
- Как будем работать с резервом руководящих кадров?
- Как будем способствовать развитию деловой карьеры перспективных сотрудников с управленческим потенциалом?

3. Структура кадровой политики

4. Политика вознаграждения персонала

- Какую систему вознаграждений мы можем предложить различным группам персонала?
- Какой уровень зарплат, премий и других компенсаций мы можем обеспечить в организации?
- Какие нематериальные стимулы будем применять?
- Какие факторы будем учитывать при пересмотре компенсаций той или иной категории работников?

3. Структура кадровой политики

5. Политика управления персоналом

- Кто реально управляет персоналом и какие полномочия имеет?
- Какова роль в управлении персоналом топ-менеджмента?
- Какова роль в управлении персоналом линейных и функциональных руководителей?
- Какова роль в управлении персоналом кадровой службы?

3. Структура кадровой политики

6. Политика трудовых отношений

- Как мы будем относиться к персоналу?
- Какие приоритеты в управлении персоналом в нашей организации?
- Как будем разрешать конфликты, возникающие в организации?
- Какое внутриорганизационное поведение наиболее приемлемо?
- Какой климат мы будем создавать и культивировать в отношениях с работниками?

3. Структура кадровой политики

7. Политика формирования организационной культуры

- Как мы понимаем организационную культуру?
- Какие ценности для нашей организационной культуры наиболее важные?
- Какие нормы поведения мы хотим культивировать в организации?
- Как мы понимаем лояльность персонала?
- В чем суть нашей организационной идеологии?
- Какой организационный климат мы будем культивировать в организации?
- Каким образом мы будем поддерживать организационную культуру?

3. Структура кадровой политики

8. Политика коммуникаций с персоналом

- Как, когда и что мы хотим сказать персоналу?
- Какие проблемы могут возникнуть при передаче информации персоналу?
- Какие системы коммуникаций мы будем развивать в первую очередь?

3. Структура кадровой политики

9. Политика охраны труда и социальной защиты персонала

- Как мы будем заботиться о поддержании здоровых условий труда работников?
- Как мы будем управлять стрессовыми ситуациями?
- Что мы будем делать для профилактики несчастных случаев?
- Как будем организовывать безопасные условия труда?
- Как мы будем обучать методам сохранения здоровья и техники безопасности?

4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Политика обеспечения организации кадрами	Принцип соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Принцип профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Принцип практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
	Принцип индивидуальности и	Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства

4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
2. Политика оценки персонала	Принцип отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Принцип оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Принцип оценки выполнения заданий	Оценка результатов деятельности

4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
3. Политика развития и продвижения персонала	Принцип конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
	Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях

4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
3. Политика развития и продвижения персонала	Принцип соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей
	Принцип повышения квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Принцип самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения

4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
4. Политика вознаграждения персонала	Принцип саморазвития	Способность и возможность саморазвития
	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей, показателей
	Принцип мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

4. Характеристика важнейших принципов кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
5. Политика управления персоналом	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации

5. Факторы, влияющие на кадровую политику

- На формирование кадровой политики организации влияет ряд факторов.
- Приведем перечень этих основных факторов с соответствующими им параметрами.



5. Факторы, влияющие на кадровую политику

Факторы	Параметры
Стратегия организации	Стратегия инноваций Стратегия повышения качества Стратегия снижения затрат Стратегия внедрения новых технологий Стратегия заботы о потребителе Стратегия организационной реструктуризации
Жизненный цикл организации	Стадия формирования Стадия роста Стадия зрелости Стадия кризиса
Размер организации	Малый Средний Крупный

5. Факторы, влияющие на кадровую политику

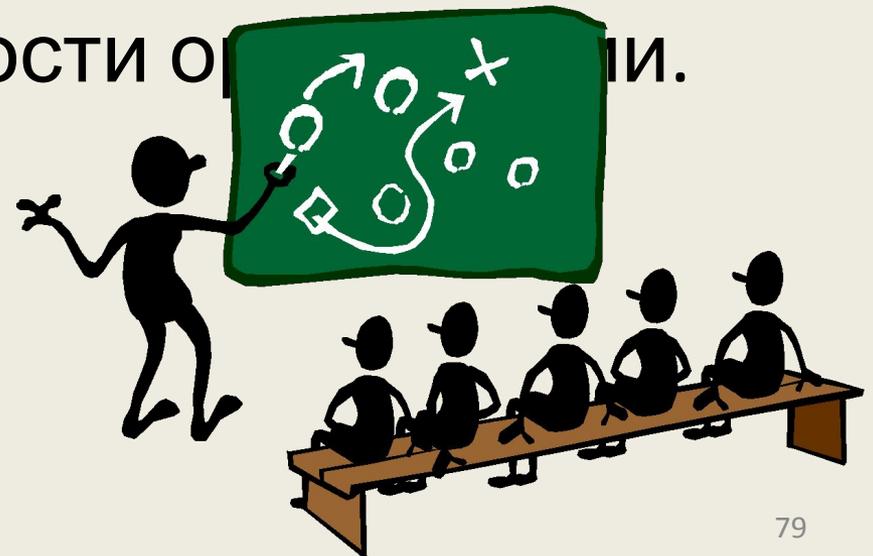
Факторы	Параметры
Стиль управления и руководства	Авторитарный Демократический Либеральный Централизация Децентрализация
Уровень применяемых персонал-технологий	Современный Традиционный
Цели предприятия	Быстрое получение прибыли Постепенное развитие организации
Тип взаимоотношений с персоналом	Потребительский Партнерский

5. Факторы, влияющие на кадровую политику

Факторы	Параметры
Культура организации	Стиль лидерства в организации Процесс принятия решений Отношение к людям Порядок контроля, взаимодействия Управленческая поддержка Культура условий труда и трудового процесса
Особенности	Профессионально- квалификационный состав Уровень компетенций и потенциал Качественные и иные характеристики
Технологии	Современные Устаревшие
Факторы внешней среды	Ситуация на рынке труда Особенности законодательства Конкуренты

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации.



6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- Кадровые стратегии представляют **единство планов, ресурсов, средств,** при помощи которых можно достичь конкретных целей по управлению персоналом, вытекающих из кадровой политики на определенном этапе развития организации.

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- **Стратегии направлены на достижение целей организации (но в подчиненном кадровой политике более узком, практическом плане, потому что направлены на ее реализацию и реальное воплощение)**

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

Кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики, могут быть следующими:

- стратегия омоложения кадров;
- стратегия снижения затрат на персонал;
- стратегия перманентного развития персонала и управления его знаниями;
- стратегия создания действенного резерва руководящих кадров;

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- стратегия объективной оценки трудовой деятельности каждого работника;
- стратегия повышения ответственности руководителей структурных подразделений за эффективное управление персоналом;
- стратегия создания высокорезультативных рабочих команд;

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- стратегия выращивания специалистов «звезд», на которых равняются другие работники;
- стратегия сокращения персонала и взаимозаменяемость персонала;
- стратегия расширения полномочий руководителей и специалистов одновременно с повышением их ответственности за результаты работы.

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

На выбор стратегии влияют различные факторы:

- цели и задачи на данном этапе развития организации;
- внутриорганизационные кадровые проблемы;
- ситуация на рынке труда;
- конкурентные тенденции в кадровой сфере;
- управленческие и финансовые возможности организации

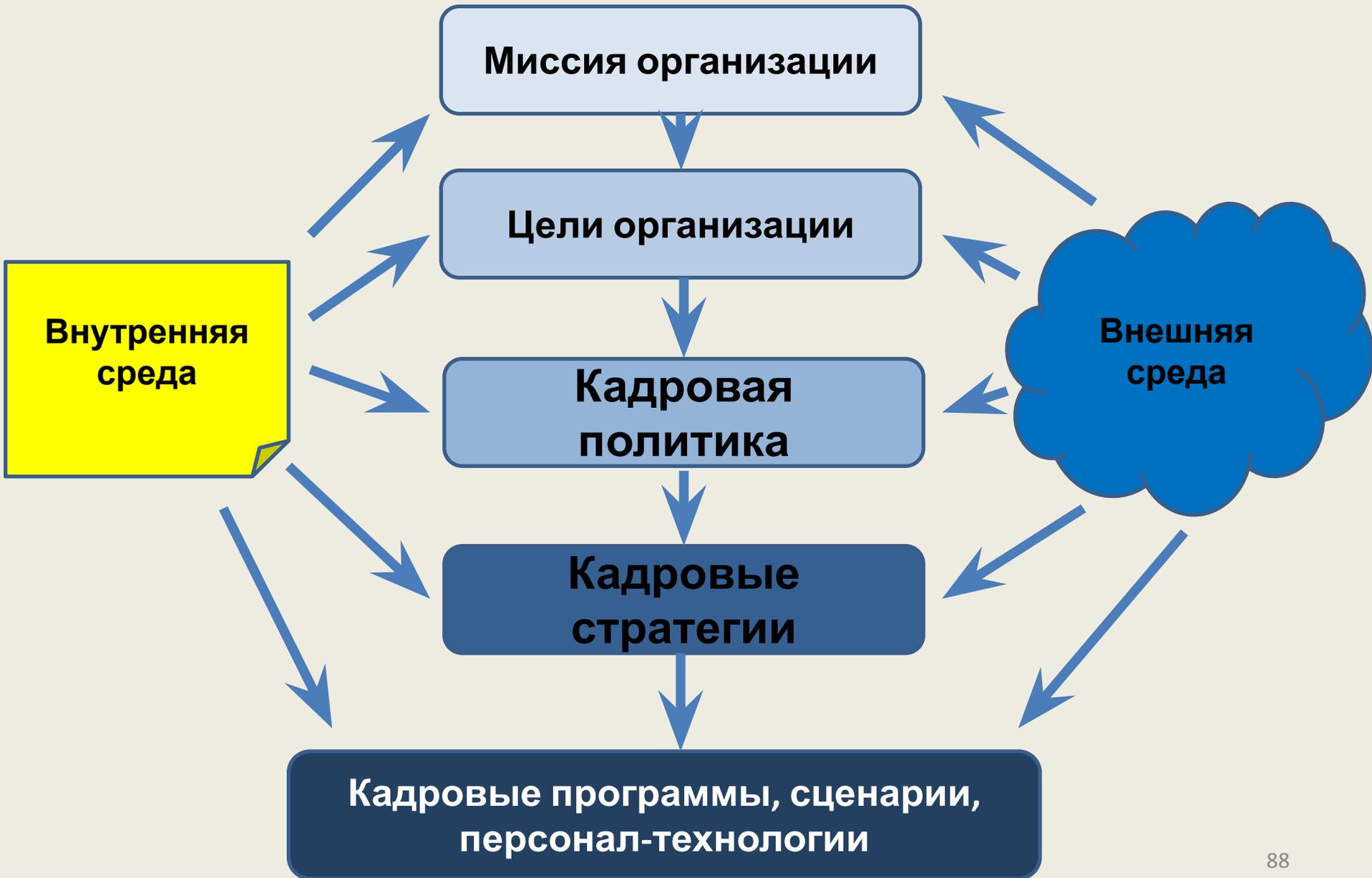
6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- **Кадровые стратегии, как и кадровая политика, могут разрабатываться на различные периоды и быть, как правило, среднесрочными и долгосрочными.**
- **Выбор срока их действия зависит от многих факторов: стадии развития организации, изменяющихся организационных целей, других внутренних и внешних факторов**

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- Взаимосвязи кадровой политики, стратегий и их реализации можно представить следующей схемой

6. Кадровая политика и кадровые стратегии



6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- Стратегия управления персоналом предполагает:

1. определение целей управления персоналом (при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть

учтены как экономические аспекты - принятая стратегия управления персоналом - так и потребности и интересы работников)

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

2. формирование идеологии и принципов кадровой работы

(идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с персоналом, и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями организации)

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

3. Определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- Обеспечение экономической эффективности означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации при ограниченности соответствующих трудовых ресурсов.
- Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

- Поскольку **стратегия управления персоналом находится в зависимости от кадровой политики** выделяют следующие три концепции кадровой стратегии:

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации

- Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией.

- Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи организации.
- В этом случае кадровая стратегия зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

6. Кадровая политика и кадровые стратегии

3. Эта концепция является синтезом двух предыдущих.

- Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется их соответствие направлениям кадровой стратегии.
- В результате такого анализа может быть изменена стратегия всей организации либо кадровая стратегия и возможно кадровая политика.

