

Кадровая политика на предприятии

- *Кадровая политика — совокупность принципов, методов, набор правил и норм, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.*
- **Цель кадровой политики** — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

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 («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).



Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

Пассивная кадровая политика :

- Руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;
- Отсутствует приказ кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации;
- Действия руководства при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия

Реактивная кадровая политика:

При осуществлении политики данного типа руководство организации стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причины их возникновения. Такими факторами являются: конфликтные ситуации, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по устранению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Превентивная кадровая политика:

Руководство организации имеет прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств влияния на нее. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на краткосрочный период. Кадровая служба организации не располагает средствами для влияния на негативную ситуацию. Основная проблема организаций, осуществляющих кадровую политику данного типа, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

Активная кадровая политика:

- Прогнозирует развитие кризисных ситуаций;
- Имеет средства для воздействия на них;
- Служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Виды кадровой политики по степени открытости

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

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. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
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, т.к. преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	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

Развитие персонала

- **Развитие персонала** — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.
- Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.



Обучение персонала — совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Цели развития персонала

- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом

Меры по развитию персонала

- сохранение работоспособности;
- адаптация персонала к изменяющимся условиям;
- подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач;
- организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков.

Основные принципы развития персонала

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации