

Кадровая политика и кадровое планирование

Тема 1. Кадровая политика организации.

Понятие и принципы кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.

Тема 2. Разработка кадровой политики.

Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.

Коковихин Александр Юрьевич
заведующий кафедрой Экономики труда и управления персоналом

Кадровая политика - Литература

- 1) Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 444 с.
- 2) Артамонова М.В., Василюк Т.Н., Колосова Р.П., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. – М.: Инфра-М, 2009. – 896 с.
- 3) Власова В.М., Журавкова И.В., Крылов Э.И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: Учебное пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 272 с.
- 4) Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. Эксмо, 2008.
- 5) Злоказов Ю.И., Хруцкий В.Е. Управление производительностью труда: Нормативный подход. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 160 с.
- 6) Ковалев, С. В. Управление качеством работы персонала : учеб.-практ. пособие / С. В. Ковалев. - М. : Альфа-Пресс, 2009. - 382 с.
- 6) Коковихин А.Ю. Кадровая политика организации: учеб. пособие. - Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – 108 с.
- 7) Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / В.В. Кокшарова: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2003. – 236 с.

Кадровая политика – Web-ресурсы

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-journal.ru> – Журнал «Работа с персоналом» раздел «Корпоративная (Организационная) культура».

<http://www.hr-portal.ru> – Сообщество HR-менеджеров.

<http://orgdevelopment.ru> – Сайт, посвященный проблемам организационного развития

<http://www.kadrovik.ru> – электронный журнал, посвященный практике применения современных кадровых технологий

www.delo-press.ru/magazines/staff – кадровая служба и управление персоналом предприятия

<http://kapr.ru> – электронный журнал «Кадры предприятия»

Кадровая политика

- 1) система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации
- 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая стратегия ТМК



Цель Кадровой стратегии ТМК – обеспечение соответствия человеческого капитала Группы стратегическим целям бизнеса, формирование профессиональной и мотивационной готовности к их достижению.

Релизация Кадровой стратегии ТМК в 2013 году осуществлялась по следующим основным направлениям:

- Управление численностью и организационное развитие
- Развитие и обучение персонала
- Социальная защита работников

	2011	2012	2013
Всего среднесписочная численность, чел	45 080	44 266	44 025

История вопроса

С начала 20-го века произошла последовательная смена четырех концепций роли кадров на производстве:

- . Концепция использования трудовых ресурсов;
- . Концепция научного администрирования;
- . Концепция управления человеческими ресурсами;
- . Концепция управления персоналом

Кадровая политика

Эволюция концепций управления персоналом в постиндустриальных странах при смене управленческой парадигмы на рубеже 20 и 21 веков может быть представлена следующими постулатами:

- От «управления кадрами» к управлению человеческими ресурсами.
- От инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами
- От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в управление персоналом и помощи ему.
- Профессионализация функций управления персоналом.
- Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений.
- Изменение системы мотивации.

Кадровая политика

Основные характеристики кадровой политики в компании:

1. Связь со стратегией.
2. Ориентация на долгосрочное планирование.
3. Значимость роли персонала.
4. Философия фирмы в отношении работников.
5. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

Задачи кадровых служб в зависимости от размеров компании.

Задачи кадровой службы	Малая компания	Средняя компания	Крупная компания
Стратегия управления персоналом		+	+
Автоматизация функций управления персоналом		+	+
Кадровый документооборот	+	+	+
Трудовые отношения (отношения с профсоюзом)			+
Внешний подбор персонала	+	+	+
Внутренний подбор персонала			+
Оценка кандидатов		+	+
Адаптация персонала		+	+
Оценка потребности в обучении			+
Оценка кадрового резерва			+
Планирование карьеры		(+)	+
Оценка результатов деятельности		(+)	+
Развитие корпоративной культуры		+	+
Оценка должностей			+
Управление вознаграждениями		+	+
Развитие организационной структуры			+
Обучение персонала	+	+	+
Развитие персонала			+
Работа с выпускниками вузов			+
Охрана труда	(+)	(+)	(+)
Оценка эффективности управления персоналом			+

Кадровая политика

В процессе разработки кадровой политики обычно формулируются следующие отдельные, хотя и взаимосвязанные направления:

- * общая политика кадровой работы;
- * организационно-штатная политика (определение потребности в кадрах, получение заявок на специалистов, оформление назначений и перемещений персонала, подбор кандидатов);
- * информационная политика (учет, обработка, распределение информации);
- * финансовая политика по отношению к персоналу (принципы распределения средств, выдачи вознаграждений и других выплат, обеспечение страховки и т.д.);
- * другие направления работы (определение потребности в обучении и повышении квалификации и т.д.).

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом. Связь кадровой политики с бизнес- стратегией организации
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации бизнес- стратегии и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирование карьеры и ротации
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в организации. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т.д.)
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в компании (премии, льготы, компенсации и т.д.)
6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни от несчастных случаев)
7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Роль службы персонала	Роль и основные функции службы персонала (например, функции стратегического партнера, поддержки и управления изменениями и т.д.), а также способы реализации этих функций
9. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников организации

***Этапы построения
кадровой политики:***

- * формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации;
- * построение системы процедур и мероприятий - кадровых технологий;
- * мониторинг персонала: отработка конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала, оценка эффективности этих мер.

инструментами
**реализации 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.

Документы кадровой политики организации

Документы кадровой политики организации подразумевают широкий круг документов, содержащих сведения о работниках организации и деятельности самой кадровой службы: **организационно-распорядительных, персональных, учетных, плановых, отчетно-статистических.**

Разновидности документов по функциям и задачам управления персоналом включены в Общероссийский классификатор управленческой документации ОК 011-93, введенный Госстандартом РФ (документы по приему, переводу и увольнению работников, по оформлению отпусков, поощрений, дисциплинарных взысканий и др.).

Документы кадровой политики организации

К организационно-распорядительным документам, оформляемым или используемым в кадровой службе, относятся:

- организационные документы (положение о службе управления персоналом, должностные инструкции работников этой службы и других подразделений организации, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание);
- распорядительные документы (приказы, распоряжения и указания по вопросам совершенствования работы с персоналом – распорядительные документы, относящиеся к основной деятельности организации);
- приказы, распоряжения по личному составу, отражающие конкретные управленческие ситуации процессов движения кадров, их учета, оценки и т.д.;
- информационно-справочные документы (протоколы заседаний аттестационных и квалификационных комиссий, акты о нарушении трудовой дисциплины, переписка по вопросам работы с кадрами, докладные и объяснительные записки, заявления, графики отпусков и т.п.).

Виды кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

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, так как 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

Кадровая политика

Правила и принципы управления персоналом впервые были упомянуты в «Наказе» Екатерины Великой:

- «Я хвалю всегда вслух, а браню потихоньку и с глазу на глаз»;
- «Говорите с каждым о том, что ему поручено»;
- «Не надобно вести людей путями самыми крайними»;
- «Оказывайте доверие лишь тем, кто имеет мужество при случае Вам поперечить и кто предпочитает Ваше доброе имя Вашей милости»;
- «Первое правило — делать так, чтобы люди думали, будто они сами хотят этого».