

ТЕМА 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Содержательное определение кадровой политики

Кадровая политика организации — главное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Кадровая политика фирмы охватывает

- требования, предъявляемые к персоналу;
- количественное и качественное планирование персонала;
- маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение или увеличение штатов;
- обучение персонала;
- кадровый контроль;
- политику стимулирования;
- социальную политику;
- информационную (или коммуникационную) политику

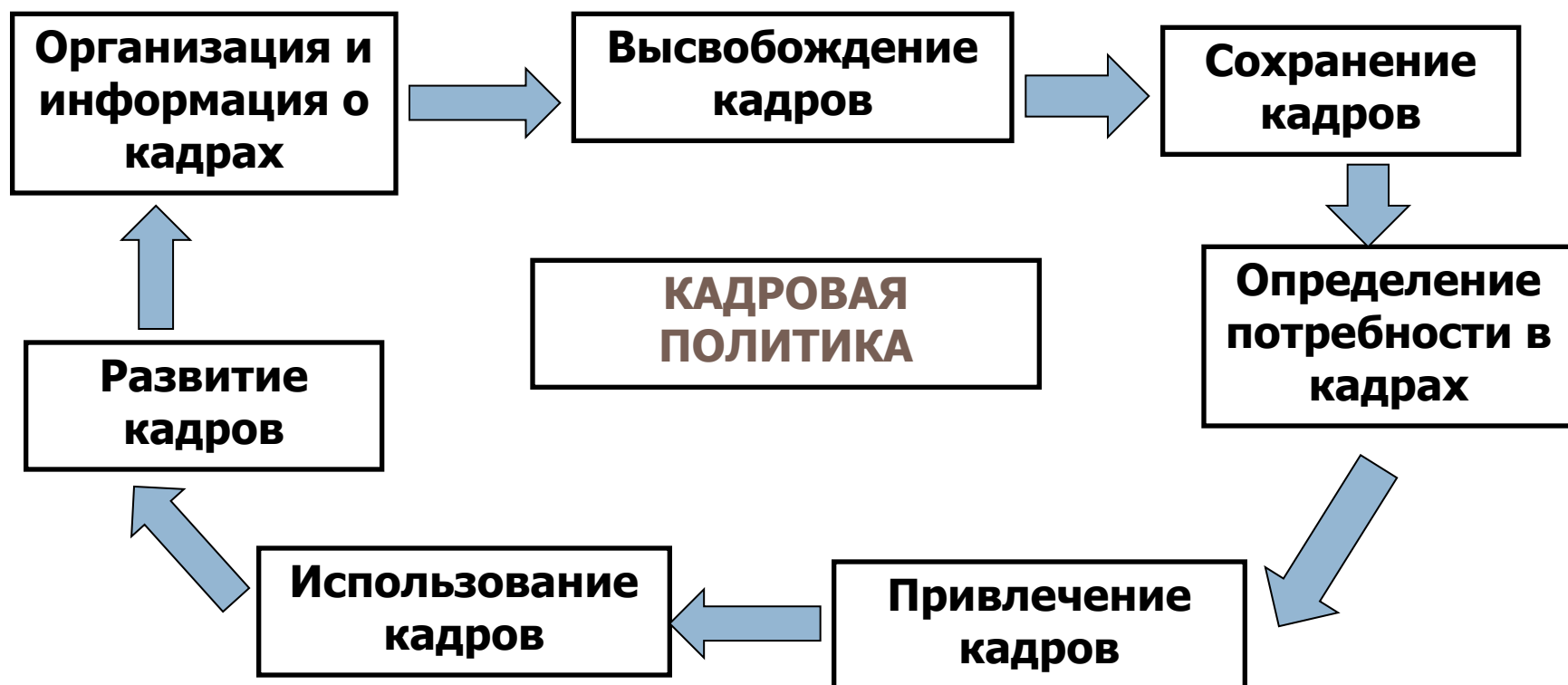
Принципы кадровой политики

- полное доверие к сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
- в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива;
- результат деятельности организации определяется степенью сплоченности коллектива;
- максимальное делегирование функций сотрудникам;
- совершенствование мотивации труда работников

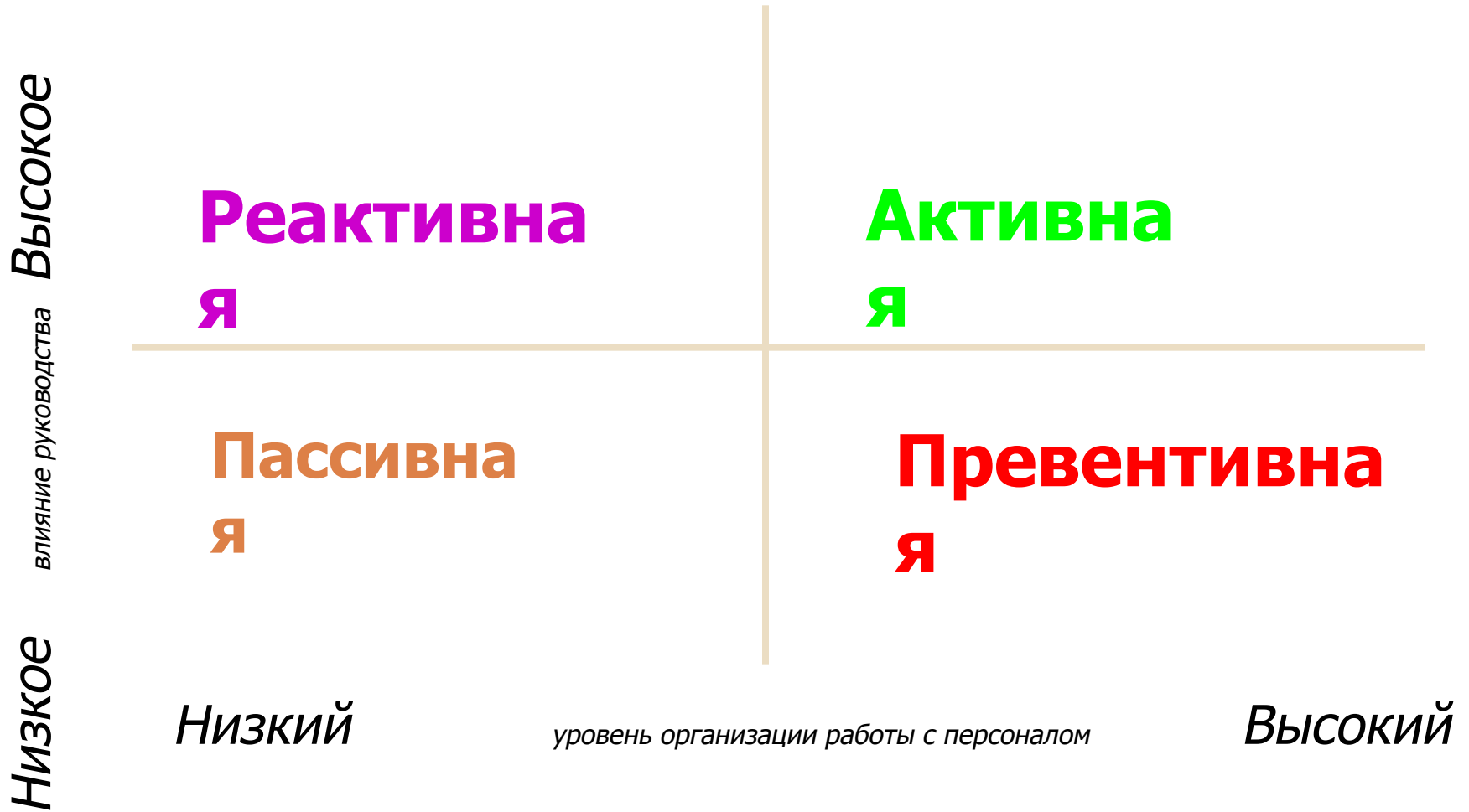
Кадровая политика должна обеспечивать достижение целей:

- цели, связанные с отношениями предприятия (организации) с окружающим миром, например с рынком труда, охраной окружающей среды, взаимоотношениями с государственной и местной властью, профсоюзами;
- цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками, например привлечение работников к управлению организацией, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов, улучшение условий труда и быта работников.

Контекст кадровой политики



Виды кадровой политики



Виды кадровой политики

Пассивная кадровая политика

осуществляется тогда, когда руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Виды кадровой политики

Реактивная кадровая политика

проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса.

Виды кадровой политики

Превентивная кадровая политика

проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период.

Виды кадровой политики

Активная кадровая политика

осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение Программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика

- При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.
- При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

Виды кадровой политики

- *Открытая кадровая политика* осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях.
- *Закрытая кадровая политика* осуществляется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| 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 | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности |

Этапы формирования кадровой политики организации

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегия

предпринимательства

- характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

Стратегия

предпринимательства

- ▣ **Прием** на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией.
- ▣ **Вознаграждение** осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений.
- ▣ **Возможности роста** и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности.

Стратегия динамического роста

- В рамках такой стратегии предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью.

Стратегия динамического роста

- ▣ **Набор** специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников
- ▣ **Вознаграждение** основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.
- ▣ **Развитие компетенции** сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации.

Стратегия прибыли

- Организации, применяющие данную стратегию находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.

Стратегия прибыли

- ▣ **Система управления** такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.
- ▣ **Набор** специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент.
- ▣ **Участие в управлении** не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегия ликвидации

- выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.
- Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений.
- При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых.

Стратегия ликвидации

- ▣ **Участие персонала** в разработке и реализации решений не предполагается.
- ▣ В создавшихся условиях организация не производит **набора** специалистов.
- ▣ **Вознаграждение** работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.
- ▣ **Оценка** специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности.
- ▣ **Повышение квалификации** приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов.

Стратегия изменения курса

- применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка.
- Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации.

Стратегия изменения курса

- **Набор** в организацию не прекращается, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Преимущественно поиск необходимых работников осуществляется среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал
- **Участие** каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.
- **Развитие новых компетенций и повышение квалификации** приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов.

Общая стратегия управления персоналом

- представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.