

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

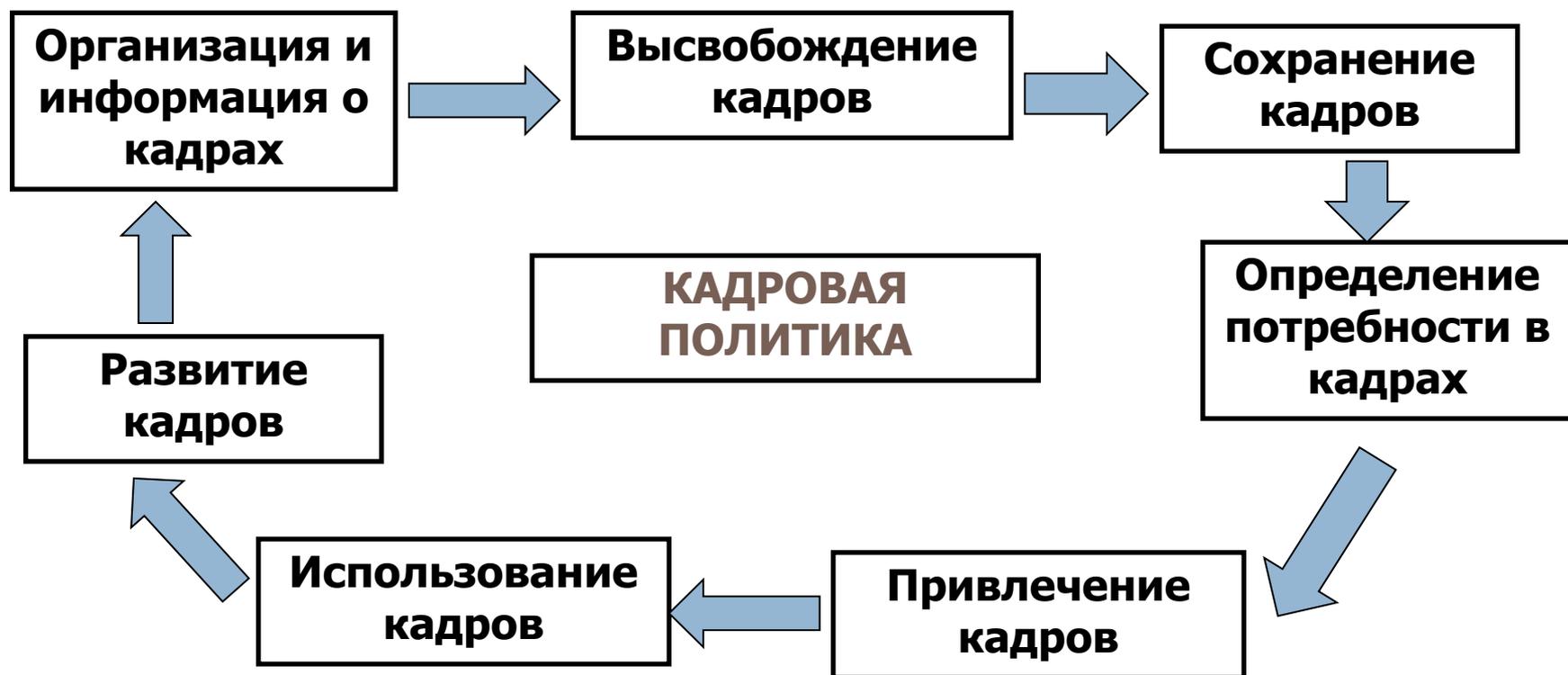
Принципы кадровой политики

- 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

Высокое

влияние руководства

**Реактивна
я**

**Активна
я**

**Пассивна
я**

**Превентивна
я**

Низкое

Низкий

уровень организации работы с персоналом

Высокий

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.