

*КАДРОВАЯ  
ПОЛИТИКА*



# План работы

- ◆ 1. Сущность и содержание кадровой политики
  - ◆ 2. Кадровое планирование
  - ◆ 3. Организационная культура фирмы
- 
- A stylized graphic of a mountain range in shades of teal and blue, located at the bottom right of the slide.

# 1. Сущность и содержание кадровой политики

**Кадровая политика** – это общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей предприятия (организации).

Внутрифирменное планирование отражает общую концепцию. В рамках общей концепции развития любой организации выделяются обычно **три важнейшие части**:

- ◆ **Производственная концепция** – развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.
- ◆ **Финансовая концепция** – доходы и расходы фирмы, использование и получение денежных средств.
- ◆ **Социальная концепция** – перспективы развития коллектива вообще и персонала в частности, что отражается в кадровой политике фирмы.

# 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.

Поскольку кадровая политика является частью концепции развития организации, она должна ориентироваться на тенденции и планы организации и учитывать:

- ◆ *долгосрочные перспективы развития фирмы;*
- ◆ *сохранение ее самостоятельности (независимости);*
- ◆ *поступательное развитие и необходимый рост производства товаров (или услуг);*
- ◆ *закрепление достигнутой прибыли и получение соответствующих дивидендов;*
- ◆ *самофинансирование роста.*

В современных организациях складывается комплексное понимание кадровой политики: с одной стороны, — как обеспечение всех участков производства рабочей силой, а с другой стороны, — как создание мотивации работников на высокопроизводительный и эффективный труд.

# **В организациях выработана определенная система принципов кадровой политики. К этим принципам, в частности, можно отнести:**

- ◆ 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.
- 

***В каждой организации кадровая политика направлена на достижение определенных целей.***

***Обычно эти цели подразделяются на две основные группы:***

- ◆ 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.

Экономические цели организации требуют максимизации прибыли и минимизации затрат. Однако достижение этих целей невозможно без решения социальных задач, т.е. без учета потребностей, интересов и требований работников к предприятию (организации).

Итак, кадровая политика направлена на определение потребности в кадрах, привлечение, использование и развитие кадров (их обучение), обеспечение информации о кадрах, сохранение и высвобождение кадров.

# Графически контекст кадровой политики можно представить в виде схемы (рис. 1).



Рис.1. Контекст кадровой политики

- ◆ На кадровую политику влияют внешние и внутриорганизационные факторы. К важнейшим внешним факторам обычно относят законы; экономические условия, складывающиеся в народном хозяйстве страны; конкурентную борьбу и т.п.
- ◆ Важнейшими внутренними факторами являются производственно-технологические процессы и технологические изменения; объем производства и ассортимент выпускаемой (или реализуемой) продукции; инвестиции и инновации.
- ◆ Кадровая политика все в большей степени приобретает стратегический характер. Но она предполагает и сохранение классических аспектов работы с кадрами, таких, как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации персонала. При этом особое значение приобретает кадровое планирование, которое является важнейшим инструментом кадровой политики. Вопросы кадрового планирования заслуживают отдельного рассмотрения.

# Воздействие аппарата управления на персонал обычно преследует следующие цели:

- ◆ определение потребности организации в трудовых ресурсах;
  - ◆ контроль за затратами на рабочую силу;
  - ◆ стимулирование и мотивация трудовой деятельности;
  - ◆ улучшение условий труда;
  - ◆ объективная оценка результатов труда;
  - ◆ создание здорового психологического климата в коллективе;
  - ◆ подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.
- 

Администрация (аппарат управления), осуществляя процесс управления персоналом, обычно придерживается определенных правил.

- ◆ Обеспечить использование каждого работника на той работе, где по своим личностно-деловым качествам и способностям он может принести наибольшую пользу организации.
- ◆ Установить строгую ответственность каждого работника за порученное ему дело.
- ◆ Поощрять инициативу и добросовестное отношение к труду.
- ◆ Уметь определять стратегические и тактические цели организации и побуждать работников к их достижению.

***Все перечисленные цели и правила должны реализоваться в процессе управления персоналом.***



## 2. Кадровое планирование

- ◆ Будучи составной частью кадровой политики, кадровое планирование вместе с тем является и частью планирования деятельности предприятия. Если рассматривать кадровое планирование изолированно, то оно будет малоэффективным, поскольку на решение кадровых вопросов влияют другие планы предприятия (например, производственный план, план НИОКР, финансовый план). В то же время, когда другие планы предприятия не учитывают кадровые решения, возможны нежелательные результаты.
- ◆ **Кадровое планирование** охватывает постановку кадровых задач, разработку кадровой стратегии, определение кадровых целей, подготовку и проведение кадровых мероприятий.

- ◆ **Постановка кадровых задач** осуществляется для обеспечения производства трудовыми ресурсами в надлежащем месте и в надлежащее время в соответствии с целями предприятия (организации).
- ◆ **Кадровая стратегия**, являясь частью стратегии предприятия (организации), создает возможности должностного и профессионального продвижения работников и призвана обеспечить повышение эффективности индивидуального труда.
- ◆ **Кадровые цели** предполагают определение конкретных целей каждого сотрудника и уточнение принципов руководства внутри предприятия (организации).
- ◆ **Кадровые мероприятия** разрабатываются на основе кадровых целей и представляют собой комплекс действий, направленных на реализацию кадровых задач и стратегии с учетом потребностей каждого работника.

# Кадровое планирование охватывает три последовательных этапа:

- ◆ *Информационный этап.* На этом этапе производится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации. На этом же этапе разрабатываются перспективы развития кадровой ситуации.
- ◆ *Этап разработки проектов кадрового плана.* На этом этапе проводится анализ и оценка альтернативных вариантов плана исходя из кадрово-экономических целей организации.
- ◆ *Этап принятия решения,* т.е. выбор окончательного варианта и его утверждение в качестве обязательного ориентира для кадровых служб. Разрабатывается этот план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

- ◆ Обязательное условие кадрового планирования — определение издержек на содержание персонала и аппарата управления.
  - ◆ Наиболее рациональной схемой кадрового планирования является схема, представленная на рис. 5.
- 



**Рис. 5. Схема кадрового планирования**

# **Основными вопросами кадрового планирования являются:**

- ◆ **определение потребности в кадрах;**
- ◆ **планирование источников пополнения кадров;**
- ◆ **планирование издержек на содержание персонала.**

**Исходными данными для определения плановой численности рабочих, их профессионального и квалификационного составов являются производственная программа и плановая норма выработки.**

- ◆ Выявленная потребность сопоставляется с кадровыми ресурсами организации. Если эти ресурсы недостаточны, то планируется пополнение кадров за счет внутренних и внешних источников.
- ◆ Планирование кадровых расходов предполагает их деление на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата по результатам труда. К дополнительным — расходы на жилье, медицинское обслуживание, повышение квалификации.

# 3. Организационная культура фирмы

- ◆ **Организационная культура** — это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом в целях внутренней интеграции и адаптации предприятия (организации) к внешним условиям.
- ◆ Деятельность работников, составляющих персонал предприятия (организации), направляют побудительные мотивы. Для объединения этих мотивов и придания им общей целевой направленности в современных фирмах формулируется деловое кредо.
- ◆ **Деловое кредо фирмы** включает декларирование ее миссии, определение базовых целей и кодекса поведения сотрудников. Таким образом, организационная культура фирмы получает отражение в ее деловом кредо, которое становится выражением философии фирмы.

- ◆ Формированию философии фирмы и ее делового кредо особенно большое внимание уделяют японские менеджеры. В частности, одним из первых этими проблемами стал заниматься крупнейший теоретик и практик японского менеджмента Мацусита. Поэтому формирование делового кредо организации имеет смысл рассмотреть на примере фирмы «Мацусита электрик компани».
- ◆ ***Миссия организации*** четко выражает цель ее существования и ту роль, которую данная компания хотела бы играть в обществе. «Мацусита электрик компани» декларирует свою миссию следующим образом: «Производить дешевые «как вода» электробытовые приборы в изобилии».

## Базовые цели этой компании определяются так:

- ◆ рост благодаря взаимной выгоде для компании и потребителей;
  - ◆ получение прибыли путем служения обществу;
  - ◆ честная конкуренция на рынке;
  - ◆ взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров;
  - ◆ участие в управлении всех работающих в компании.
- 

***Кодекс поведения сотрудников («Семь духов»*** компании «Мацусита») сформулирован следующим образом:

- ◆ вклад «Мацусита» в промышленность;
- ◆ честность и преданность;
- ◆ гармония и сотрудничество;
- ◆ борьба за качество;
- ◆ учтивость и скромность;
- ◆ адаптация и восприимчивость;
- ◆ признательность фирме.

- ◆ Деловое кредо фирмы должно быть не только четко сформулировано и доведено до каждого работника, но и должно стать частью личной мотивации каждого сотрудника организации.
- ◆ Об эффективности организационной культуры компании «Мацусита» свидетельствует, в частности, такой пример.
- ◆ Телевизионный завод американской фирмы «Моторола» был приобретен компанией «Мацусита» и получил новое название «Квазар» («Quasar»). За пять лет практически без замены рабочей силы дюжине японских управляющих удалось сократить фонд гарантийного ремонта с 22 млн до 3,5 млн долл., уменьшить число производственных дефектов на 100 телевизоров со 140 до 6, сократить рекламации в первые 90 дней (после продажи) с 70 до 7% и снизить текучесть кадров с 30 до 1% в год.

- ◆ Компания «Мацусита» является крупнейшей в Японии и одним из основных в мире производителей бытовых электронных и электротехнических товаров, включая прежде всего видеомагнитофоны, на которые приходится значительная часть ее продаж и по выпуску которых она стоит на первом месте в мире, а также звуковую стереоаппаратуру, цветные телевизоры, электроорганы, кондиционеры, стиральные машины, электропечи и т.д.
- ◆ Кроме того, выпускает промышленное коммуникационное и измерительное оборудование, роботы и прочее автоматизированное промышленное оборудование, электронные компоненты и др.

- ◆ Наряду с многочисленными филиалами эта компания имеет 20 дочерних производственных компаний и более 50 дочерних торговых фирм, занимающихся сбытом электронной бытовой аппаратуры в Японии. За рубежом у нее более 80 торговых компаний. При этом дочерними по отношению к материнской компании называются те из них, в капитале которых доля материнской компании составляет от 20 до 50% при наличии тесных связей по линии кадров, финансов, технологии и т.д. А филиалами по отношению к материнской компании считаются предприятия, в капитале которых доля материнской компании составляет от 51 до 99%.

- ◆ Основная часть продукции фирмы распространяется под торговыми марками «National», «Panasonic», «JVC», «Quasar». Ей принадлежит более 200 заводов, в том числе 67 в других странах, и 30 научно-исследовательских лабораторий. Во второй половине 80-х годов XXв., по данным журнала «Форчун», компания занимала пятнадцатое место по объему продаж среди всех промышленных корпораций мира.
- ◆ Несмотря на эффективное управление персоналом, японские фирмы, в том числе материнская фирма «Мацусита», несут значительные расходы на заработную плату. Вопреки утверждению некоторых экспертов о том, что заработная плата составляет незначительную часть общефирменных расходов, суммарные расходы на содержание рабочей силы на фирме «Мацусита» достигают 20% общефирменных затрат. Это, в частности, побуждает руководителей фирмы к организации производства за рубежом.

# Выводы

- ◆ *Кадровая политика* предприятия (организации) включает общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей фирмы.
- ◆ В рамках общей концепции развития организации выделяется обычно концепция социального развития, которая реализуется при помощи кадрового планирования. Важнейшими элементами кадрового планирования являются кадровые цели, кадровая стратегия, кадровые задачи и кадровые мероприятия.

- ◆ Цели организации отражаются в ее **деловом кредо**. Деловое кредо фирмы включает **миссию организации**, ее базовые цели и кодекс поведения сотрудников. Деловое кредо организации служит формой выражения ее организационной культуры и философии фирмы.
- ◆ **Организационная культура фирмы** — это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом в целях внутренней интеграции и адаптации к внешней среде.

# Вопросы для самопроверки

- ◆ Что такое кадровая политика?
- ◆ Что включает кадровая политика?
- ◆ Каковы основные этапы кадрового планирования?
- ◆ Как определяется потребность в кадрах?
- ◆ Какие требования предъявляются к целям управления?
- ◆ Что представляет собой организационная культура фирмы?
- ◆ Что включает деловое кредо фирмы?
- ◆ 10. Для чего определяются миссия, базовые цели и кодекс поведения сотрудников фирмы?