



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Черанёва Е.К., к. психол.н., доцент кафедры ГМУ ФГБОУ ВО ВятГУ

ПЛАН ЗАНЯТИЯ

1. Понятие и виды кадровой политики
2. Основные направления и принципы кадровой политики
3. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией управления персоналом



1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА (А.Я. КИБАНОВ)

- Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, форм, методов организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и укрепление кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА (Т.Ю. БАЗАРОВ)



- Система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



- Обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками

Типы кадровой политики



ВИДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ **ПО УРОВНЮ ОСОЗНАННОСТИ ПРАВИЛ И НОРМ**, КОТОРЫЕ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ КАДРОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

- Пассивная
- Реактивная
- Превентивная
- Активная



ПАССИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных» негативных последствий
- Прогноз кадровых потребностей отсутствует, оценка труда и персонала не производится, кадровая ситуация в целом не диагностируется и не анализируется
- Руководство работает в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации, в причинах и последствиях которых не успевает разобраться

РЕАКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций
- Особое внимание уделяется мониторингу квалифицированной рабочей силы и мотивации к высокопроизводительному труду. Кризисные явления локализуются, выясняются из причины.
- Возникают трудности при среднесрочном прогнозировании

ПРЕВЕНТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но отсутствуют средства для влияния на наличную ситуацию
- Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период
- Основная проблема – разработка целевых кадровых программ

АКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

• АВАНТЮРИСТИЧЕСКАЯ

Руководство предприятия не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее

План работы с персоналом строится на эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом

• РАЦИОНАЛЬНАЯ

Руководство располагает качественным диагнозом и обоснованным прогнозом развития кадровой ситуации и стремится влиять на нее

В программах развития организации краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Составляется продуманная программа кадровой работы

ВИДЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПО СТЕПЕНИ
ОТКРЫТОСТИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ
ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО СОСТАВА



открытая



закрытая

ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства
- Работники «покупаются» на любые должностные уровни независимо от того, есть ли у них опыт работы в этой или других родственных организациях
- Характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на первые позиции в своей отрасли

ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- Организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации
- Характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов

2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Принцип одинаковой
необходимости достижения
индивидуальных и
организационных целей**

Необходимо искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации



ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ

Принцип	Характеристика
Принцип соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
Принцип профессиональной компетентности	Уровень знаний соответствующий требованиям должности
Принцип практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
Принцип индивидуальности	Облик, индивидуальные черты, характер, намерения, стиль руководства

ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Принцип	Характеристика
Принцип конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
Принцип соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявления склонностей и т.п

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Принцип	Характеристика
Принцип отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
Принцип оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
Принцип оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Принцип	Характеристика
Принцип повышения квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
Принцип самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
Принцип саморазвития	Способность и возможность саморазвития

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, ОПЛАТА ТРУДА

Принцип	Характеристика
Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей, показателей
Принцип мотивации	Учет побудительных факторов, влияющих на повышение эффективности труда

ДРУГИЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- Организация труда и рабочего места
- Управление нововведениями в кадровой работе
- Обеспечение охраны здоровья и безопасности персонала
- Анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов
- Обеспечение высокого качества трудовой жизни и результатов труда
- Разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СО СТРАТЕГИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- Это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации



СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- предполагает

Определение
целей
управления
персоналом

Формирование
идеологии и
принципов
кадровой работы

Определение условий для
баланса экономической
и социальной
эффективности
управления персоналом



СООТНОШЕНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ СО СТРАТЕГИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегия организации	Характеристика стратегии	Стратегия управления персоналом
Предпринимательская	Принимаются проекты с высокой степенью риска и минимальным приложением усилий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания быстрое осуществление намеченных мероприятий	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать, не боящиеся ответственности. Минимальная сменяемость ведущих сотрудников

Стратегия организации	Характеристика стратегии	Стратегия управления персоналом
Стратегия динамического роста	Степень риска уменьшается, постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Формирование политики организации	Организационная закреплённость сотрудников, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала

Стратегия организации	Характеристика стратегии	Стратегия управления персоналом
Стратегия прибыльности	В центре внимания сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода регламенты	Работники способны достигать максимальных результатов при невысоком уровне затрат и низком уровне риска, возможно прекращение найма новых работников

Стратегия организации	Характеристика стратегии	Стратегия управления персоналом
Ликвидационная стратегия	Продажа активов, устранение возможных убытков	Работники готовы работать неполное рабочее время, с узкой ориентацией и низким уровнем лояльности
Стратегия круговорота	Основная задача – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат. Моральное состояние коллектива неудовлетворительное	Работники проявляют гибкость к изменяющимся условиям, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда. Обучение персонала осуществляется выборочно, но дает большие возможности

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

