

Кадровая политика и кадровый аудит

Учебный курс для студентов группы ЭМД – 111
Лекция № 2

Кадровая политика организации

Сегодня рассмотрим вопросы:

- Понятие кадровой политики
- «Широкое» и «узкое» толкование кадровой политики
- Виды кадровой политики, структура кадровой политики

Определение кадровой политики

- **Кадровая политика** — совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций (**Википедия**)
- Кадровая политика – это понятие, издавна применяемое в кадровой сфере нашей страны, под которым понимается отношение организации к персоналу и совокупность способов влияния на него ради достижения конкретных целей.
- Современное содержание понятия «кадровая политика

Современное содержание понятия «кадровая политика»

- **Во-первых**, современная кадровая политика организации логично вытекает из миссии и стратегических целей организации и ориентируется на конкретные результаты деятельности и перспективы развития организации. Отсюда повышенные требования к практичности, гибкости кадровой политики и связи ее со многими факторами внутренней (стилем управления и руководства, внутриорганизационной культурой и т. д.) и внешней среды (рынком труда, особенностями ведения хозяйственной деятельности в кризисных условиях, развитием и изменением законодательства и т. д.).
- **Во-вторых**, идеи кадровой политики формулируют высшие руководители организации (учредители, собственники, топ-менеджеры) и активно ее разрабатывают.
- **В-третьих**, кадровую политику осознанно и последовательно воплощают как линейные и функциональные руководители в основном высшего и среднего уровней, так и профессиональная кадровая служба.
- **В-четвертых**, в реализации кадровой политики ведущую роль играет профессиональная кадровая служба. Она выступает в роли консультанта, методиста, помощника руководителей, координатора, осуществляющего мониторинг кадровой политики, ее результативность, а в случае необходимости – инициатора ее изменений. Кадровая служба разрабатывает проекты конкретных кадровых стратегий, сценариев, положений

Различные определения кадровой политики

- **1. Кадровая политика** – ценностные ориентиры, методы, формы, процедуры, способы оценки, используемые в управлении людьми, которые через систему общих положений, принципов, установок и приоритетов, признаются базовыми и обязательными для исполнения в данной организации.
- **2. Кадровая политика** – система принципов, правил поведения всех субъектов процесса управления персоналом, установленная руководством и позволяющая организации наиболее эффективно достичь долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды.
- **3. Кадровая политика** – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.
- **4. Кадровая политика** – в широком смысле система принципов, норм, правил, на основании которых выделяются основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение), которые заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации, а в узком – набор конкретных правил, положений, ограничений во взаимоотношениях человека и организации.
- **5. Кадровая политика** – свод правил, норм и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии.

Объект и субъект кадровой политики

Единого определения быть не может, т. к. каждая организация по-своему стремится диагностировать и разрешать проблемы управления персоналом, исходя из целей, которые она ставит перед собой. Многообразие понимания кадровой политики – это следствие разнообразия организаций.

Таким образом можно заключить, что **кадровая политика организации** – это сформулированные нормы, правила поведения в отношении персонала, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед организацией стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды.

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а **субъектом кадровой политики** – система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

Типы кадровой политики

Кадровую политику разделяют на **открытую** и **закрытую** в зависимости от ориентации организации при формировании состава персонала на внешнюю или внутреннюю среду.

Открытая кадровая политика

Открытая кадровая политика - когда организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях. Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Лозунги: «Мы готовы принять энергичных, инициативных и ответственных работников и обеспечить им карьерное продвижение»

Закрытая кадровая политика

Закрытая кадровая политика – когда организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников, в том числе и с нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры, либо имеющих очень узкую специализацию.

Обычный лозунг для закрытой КП: «Мы нацелены на возвращение собственных управленческих кадров. Мы предоставляем возможности продвинуться по карьерной лестнице каждому работнику»

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в деятельность предприятия, внедрение свежих решений, предложенных «новичками»	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутри-корпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Продвижение персонала	Затруднена возможность карьерного роста, так как преобладает тенденция набора уже готового персонала со стороны	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры
Обучение и развитие персонала	В основном проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта и знаний	В основном проводится во внутри-корпоративных центрах или внутренними преподавателями, способствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимо специально инициировать процесс разработки и внедрения инноваций, высокое чувство сопричастности работников, ответственности за реализацию изменений

Типы кадровой политики

В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики:

- **Пассивная**
- **Реактивная**
- **Превентивная**
- **Активная**

Пассивная кадровая политика

Пассивная кадровая политика – когда руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации. Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально. Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников.

МИИТ, ИЭФ, кафедра "Экономика труда и управление человеческими ресурсами", Стеблянский Николай Васильевич

Реактивная кадровая политика

Реактивная кадровая политика – когда руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации, но не всегда своевременно.

Превентивная кадровая политика

Превентивная кадровая политика – когда руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам. Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала. Руководство организации прогнозирует кадровую ситуацию и осуществляет ее постоянный мониторинг, **в случае необходимости** разрабатывает целевые кадровые программы.

Активная кадровая политика

- **Активная кадровая политика** – когда руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и **средства влияния на кадровую ситуацию через разработку целевых кадровых программ**. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала. Руководство организации при активной кадровой политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с **различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных)**.

Структура кадровой политики

Кадровая политика организации состоит из совокупности кадровых политик по разным направлениям, в частности:

- политики обеспечения организации кадрами;
- политики оценки персонала;
- политики развития и продвижения персонала;
- политики вознаграждения персонала;
- политики управления персоналом;
- политики трудовых отношений;
- политики формирования организационной культуры;
- политики коммуникаций с персоналом;
- политики охраны труда и социальной защиты персонала и т. д.

Структура кадровой политики

Собственники, руководство организации, приступая к разработке кадровой политики по направлениям, обязаны сформулировать для себя **тематические группы вопросов по направлениям кадровой политики** и в ходе обсуждения («мозгового штурма») ответить на них. Это необходимо для разработки эффективной кадровой политики.

Далее рассмотрим примеры тематических групп вопросов по направлениям кадровой политики.

Группа вопросов при разработке политики обеспечения организации кадрами

- Какие мы выбираем источники кадров для различных групп должностей в нашей организации?
- Какие требования к кандидатам на конкретные должности наиболее важные в нашей организации?
- Чем мы можем заинтересовать перспективных и ценных кандидатов на должности руководителей и специалистов?
- Какие преимущества организации по сравнению с другими могут не только привлечь, но и закрепить наиболее перспективные кадры?
- Какие наши приоритеты при отборе кадров?

Группа вопросов при разработке политики оценки персонала

- Какие категории персонала и с какой периодичностью мы будем оценивать?
- Какие методы оценки мы будем применять в отношении различных категорий персонала?
- Какие локальные нормативные правовые акты будем разрабатывать по оценке персонала?
- Будем ли практиковать увольнения по результатам оценки?

Группа вопросов при разработке политики развития и продвижения персонала

- Как выстраивать адаптационный период для различных групп персонала?
- Как будем обеспечивать обучение, переобучение, повышение квалификации персонала?
- Как будем оценивать результативность работы персонала?
- Как и кого будем выдвигать на вышестоящие должности?
- Как будем работать с резервом руководящих кадров?
- Как будем способствовать развитию деловой карьеры перспективных кадров с управленческим потенциалом?

Группа вопросов при разработке политики вознаграждения персонала

- Какую систему вознаграждений мы можем предложить различным группам персонала?
- Какой уровень зарплат, премий и других компенсаций мы можем обеспечить в организации?
- Какие нематериальные стимулы будем применять?
- Какие факторы будем учитывать при пересмотре компенсаций тому или иному работнику?

Группа вопросов при разработке политики управления персоналом

- Кто реально управляет персоналом и какие полномочия имеет?
- Какова роль в управлении персоналом топ-менеджмента?
- Какова роль в управлении персоналом линейных и функциональных руководителей?
- Какова роль в управлении персоналом кадровой службы?

Группа вопросов при разработке политики трудовых отношений

- Как мы будем относиться к персоналу?
- Какие приоритеты в управлении персоналом в нашей организации?
- Как будем разрешать конфликты, возникающие в организации?
- Какое внутриорганизационное поведение наиболее приемлемо?
- Какой климат мы будем создавать и культивировать в отношениях с работниками?

Группа вопросов при разработке политики формирования организационной культуры

- Как мы понимаем организационную культуру?
- Какие ценности для нашей организационной культуры наиболее важные?
- Какие нормы поведения мы хотим культивировать в организации?
- Как мы понимаем лояльность персонала?
- В чем суть нашей организационной идеологии?
- Какой организационный климат мы будем культивировать в организации?
- Каким образом мы будем поддерживать организационную культуру?

Группа вопросов при разработке политики коммуникаций с персоналом

- Как, когда и что мы хотим сказать персоналу?
- Какие проблемы могут возникнуть при передаче информации персоналу?
- Какие системы коммуникаций мы будем развивать в первую очередь?

Группа вопросов при разработке политики охраны труда и социальной защиты персонала

- Как мы будем заботиться о поддержании здоровых условий труда работников?
- Как мы будем управлять стрессовыми ситуациями?
- Что мы будем делать для профилактики несчастных случаев?
- Как будем организовывать безопасные условия труда?
- Как мы будем обучать методам сохранения здоровья и техники безопасности?

Примеры кадровой политики организаций

Кадровая политика группы компаний «Дело» (слайды с 31 по 47)

Общие положения

Область и границы применения Политики

Настоящая Политика определяет принципы планирования, контроля, анализа и координирования деятельности сотрудников Группы компаний, а также нормы, правила и ограничения выполнения всех видов работ для Корпоративного Центра и бизнес направлений ГК «Дело», связанных с:

- формированием и развитием кадровой базы и удовлетворением потребностей в трудовых ресурсах необходимой численности и квалификации;
- мотивацией, стимулированием труда, развитием и социальной защитой персонала;
- управлением текущей трудовой деятельностью сотрудников.

Политика распространяется на всех должностных лиц КЦ и бизнес направлений, выполняющих указанные работы или управляющих ими, а также во всех прочих процессах в части служебных отношений между сотрудниками и их непосредственными руководителями.

Кадровая политика в бизнес направлениях, учитывая принцип широкой самостоятельности бизнес направлений при ведении текущей деятельности, заложенный в «Концепции деятельности и корпоративного устройства Группы компаний «Дело», может иметь свои особенности с учетом специфики их деятельности, складывающейся ситуации с человеческими ресурсами. При этом она должна основываться на общих принципах, нормах, правилах и ограничениях, изложенных в настоящей Концепции кадровой политики. С этой целью Кадровая политика бизнес направлений перед ее утверждением согласовывается с Корпоративным Центром.

Для приобретаемых активов Кадровая политика осуществляется в соответствии с проектом приобретения, санации и развития актива.

Примеры кадровой политики организаций

1.1.1. Термины и их толкование

- **Кадровая политика** – это система правил, норм, и принципов в области управления персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией компании.
- **Подбор персонала** - это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации.
- **Отбор персонала** – это процесс, в котором предприятие отбирает из числа подобранных кандидатов тех, кто наилучшим образом подходит по критериям к выполнению обязанностей на вакантном рабочем месте.
- **Адаптация работника** – это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.
- **Обучение персонала** – это процедура, используемая для ликвидации разрыва между тем, что сотрудник знает и умеет и тем, что ему необходимо знать и уметь для эффективного решения задач в рамках своей должности.
- **Резерв кадров** - это категория работников, обладающих необходимым потенциалом, деловыми, профессиональными, психологическими и нравственными качествами, положительно зарекомендовавших себя на практической работе, отобранных в установленном порядке для их обучения, развития и подготовки к выдвижению по карьерной лестнице.
- **Развитие персонала** – это процесс по созданию в компании условий, которые бы способствовали добровольному стремлению работников к саморазвитию.
- **Война за таланты (Управление талантами)** - целенаправленная деятельность компании по поиску, развитию и использованию талантливых сотрудников, способных эффективно решать сложные бизнес-задачи и в дальнейшем занять руководящие позиции. Постоянная, целенаправленная работа с категориями сотрудников групп: А, В и С.

Примеры кадровой политики организаций

1.2. Позиция Компании

Позиция Компании как Корпоративного Центра ГК «Дело» в области управления персоналом определяется нормами корпоративного управления, т.е. ее социальной ответственностью перед работниками, как финансово незаинтересованными лицами, учредителями и Обществом и теми задачами, которые вытекают из стратегии развития КЦ и Группы компаний в целом.

Главная цель Кадровой политики:

- **с точки зрения учредителей:** организация «воспроизводства» лидеров, талантливых менеджеров, которые бы могли значительно развить и продвинуть бизнес компании, обеспечить КЦ и бизнес направления персоналом требуемого уровня по параметрам: компетентность, креативность, корпоративность. Сформировать ответственные и сплоченные коллективы с целью достижения персоналом заданного уровня производительности труда при условии минимизации затрат;
- **с точки зрения работников:** создание таких условий, при которых сотрудники развиваясь, обучаясь, принимая участие в интересных проектах, осознавая значимость и важность своей миссии в организации и миссии группы компаний в целом, получали бы удовлетворение от работы, имели возможность продвигаться по карьерной лестнице и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне;
- **с точки зрения стратегии развития Группы компаний:** повышение стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом. Достижение такой организации работы с персоналом, чтобы «работа каждого сотрудника состояла в эффективном выполнении задач в интересах достижения стратегических целей компании». Т.е. сознательно КЦ в работе с кадрами принимает концепцию: кадровая стратегия, зависящая от бизнес-стратегии.

Примеры кадровой политики организаций

1.3. Принципы управления персоналом

Управление персоналом в ГК «Дело» исходит из следующих основополагающих принципов:

- Зависимость кадровой политики от стратегии развития КЦ и бизнес направлений.
- Признание экономической эффективности и целесообразности инвестиций в персонал на основании того, что персонал является ценным капиталом и обуславливает использование всех других ресурсов. Мы будем создавать условия для совершенствования профессиональных компетенций, развития креативности наших сотрудников. Целеустремленно и бережно возвращать таланты, постоянно работать над усилением «команды». Создание внутреннего резерва управленческих кадров и «продвижение» талантов – залог успешного будущего ГКД.
- Главным объектом и главным субъектом кадровой политики Корпоративного Центра являются руководители компаний и подразделений КЦ и бизнес направлений. Кадровая политика должна стать областью внимания линейных менеджеров.
- Признание необходимости сближения интересов акционеров и работников.
- Отдел кадров ДЦ – бизнес-партнер, организационно-методический центр.

Примеры кадровой политики организаций

1.4. Привлечение и увольнение персонала

Реализация кадровой политики в области привлечения и увольнения персонала должна привести к своевременному обеспечению подразделений Корпоративного центра и руководящих должностей бизнес направлений качественным персоналом, повысить социальную защищенность работников в случае реорганизации или ликвидации бизнес направлений.

Для привлечения персонала компания будет:

- Следовать принципу найма лучших и продвижения отличившихся. «Лучше профессионал за большие деньги, чем посредственность за меньшие» при приеме ключевого персонала КЦ и всех бизнес направлений в рамках выделенного бюджета.
- В поиске, подборе и отборе кадров в КЦ и стабильных бизнес направлениях ориентироваться на собственные резервы. Это означает, что при замещении вакансии на первом этапе поиска мы ищем кандидата среди работников ГКД, обладающих соответствующим потенциалом. Только в случае, если среди своих работников не окажется человека, который бы обладал соответствующими данной должности компетенциями и потенциалом, мы обращаемся к внешнему резерву и поиску кандидатов со стороны. При этом обязательно выполнение принципа: главный критерий поиска и отбора кандидата – это наличие у него максимального количества ключевых компетенций, навыков и соответствующего потенциала роста, в соответствии с требованиями к должности.
- При прочих равных условиях (наличие у кандидатов одинаковых профессиональных компетенций, навыков и потенциала, других требований к должности) Компания при замещении вакансии отдает предпочтение нашим сотрудникам, либо кандидатам, рекомендованным нашими сотрудниками.
- Привлекать кадровые агентства и аутсорсинг для поиска ключевого персонала бизнес направлений, а также для персонала вновь приобретаемых портфельных активов (особенно тех активов, которые не

Примеры кадровой политики организаций

- Отслеживать и управлять процессом адаптации новых работников. Итоги процесса вхождения работника в должность и его адаптации в коллективе подводятся по периодам: 3 месяца, 1 год работы.
- Создавать условия для развития работников за счет постановки последовательно усложняющихся задач, а также за счет плановой организации ротации кадров по горизонтали.
- Осуществлять тестирование кандидатов при приеме на работу ключевого персонала в КЦ и бизнес направления.
- Осуществлять проверку сведений, представленных кандидатом в анкете, в том числе с согласия кандидата.
- В сферу ответственности КЦ входит поиск, отбор, подбор и представление на СД бизнес направления, совместно с Департаментом корпоративного управления, кандидатов на должности генеральных директоров бизнес направлений. Поиск, отбор, согласование кандидатов на должности заместителей генерального директора по финансам (финансовых директоров), главных бухгалтеров бизнес направлений осуществляется во взаимодействии КЦ (ДКУ и ОК) и генеральных директоров бизнес направлений. После согласовательных мероприятий указанные кандидатуры перед назначением на должность утверждаются КЦ. Поиск, подбор, отбор кандидатов на работу и развитие персонала приобретаемых активов осуществляется в рамках проекта по приобретению, санации и развитию приобретаемых активов.

При высвобождении персонала Компания:

- Строго руководствуется действующим законодательством о труде.
- Заранее планирует мероприятия по высвобождению работников бизнес направлений, с целью их оценки и возможного привлечения лучших из них к работе на в других бизнес направлениях Группы компаний.

Примеры кадровой политики организаций

1.5. Развитие и Обучение персонала

Учитывая все большую ограниченность источников готовых квалифицированных специалистов и их растущую стоимость, Компания на первый план ставит задачу развития и максимального использования уже имеющегося в ГКД трудового потенциала.

При удовлетворении своих потребностей в персонале Компания будет:

- Создавать в КЦ и бизнес направлениях на местах резерв кадров под лозунгом: «Создание внутреннего резерва управленческих кадров и «продвижение» талантов – залог успешного будущего ГКД». Осуществлять планомерное развитие работников, включенных в резерв кадров не только за счет их саморазвития, обучения, а главным образом за счет постановки последовательных все более усложняющихся задач, соответствующих стратегии развития КЦ или бизнес направления.
- Организовывать и осуществлять обучение персонала. При этом Компания требует, чтобы обязательно соблюдалось два главных условия процесса обучения:
 - любое обучение работника за счет средств работодателя должно вписываться в стратегию развития КЦ или бизнес направления, а развитие работника сочетаться с этой стратегией;
 - результатом обучения и развития работника должно стать повышение эффективности его деятельности, иными словами экономический эффект от обучения должен превышать затраты на обучение (либо обучение должно позволить снизить риски по различным видам деятельности, повысить управляемость, организованность, экономить время, ресурсы и т.п.).
- Предоставлять все гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ.

- Оплачивать обучение и развитие работников в соответствии с установленными корпоративными правилами в пределах утвержденного бюджета на развитие 200 000 руб. на одного работника

Примеры кадровой политики организаций

1.6. Оценка эффективности работы персонала и система общего вознаграждения

1.6.1. Оценка персонала.

Цель компании в области оценки персонала - последовательно ввести в КЦ и бизнес направлениях наиболее эффективную, объективную и справедливую комплексную систему оценки результативности работников на основе ключевых компетенций и ключевых показателей эффективности (KPI), которые бы побуждали работника осуществлять деятельность в соответствии со стратегией компании. Оценка эффективности деятельности работников должна проводиться ежегодно в апреле – мае. Основу системы оценки персонала должна составлять технология оценки 360 градусов, в том числе личный отчет работника и его оценка своей эффективности на основе индивидуального плана развития, а также формализованная таблица по выполнению работниками KPI и определения соответствия их поведения требуемым компетенциям, коррелирующая с премиальной системой.

Критерии оценки:

- - определение эффективности деятельности работника и отнесение его к одной из групп А, В, С (очень эффективная: эффективная, соответствует принятым стандартам деятельности; удовлетворительная);
- - определение успешности его развития и личностного роста (успешное, среднее, удовлетворительное).

По результатам оценки в отношении работника могут быть сделаны следующие выводы, в зависимости к какой группе он отнесен и насколько успешно развивается:

- - повысить должностной оклад;
- - повысить в должности (при условии наличия потенциала, определенного ранее результатами тестирования);
- - зачислить кандидатом в резерв кадров на определенный уровень должности. При наличии потенциала, определенного путем тестирования, автоматически включается в резерв кадров;

Примеры кадровой политики организаций

1.6.2. Система общего вознаграждения

Компания стремится к созданию эффективной системы общего вознаграждения, целью которой является мотивация персонала к эффективной деятельности и развитию на основе единства материальных и моральных стимулов при доминировании материальных. Цель комплексной системы мотивации в компании состоит в оптимальном сочетании мотиваторов А (направленных на удержание работников) и мотиваторов В (направленных на повышение эффективности работников). При этом будут соблюдены основные принципы построения таких систем:

- Системы мотивирования и стимулирования должны быть направлены на реализацию стратегических задач Корпоративного центра и бизнес направлений.
- Они должны быть просты и понятны каждому работнику. Быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат.
- Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы и восприниматься персоналом и каждым работником в отдельности как правильные и справедливые.
- Работник должен вознаграждаться за результат, а не за приложенные усилия.
- Они должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы подразделения и корпоративного центра в целом, т.е. направлены на усиление команды.
- Построение системы вознаграждения за труд должно осуществляться с учетом оптимизации налогообложения в рамках действующего законодательства.

Примеры кадровой политики организаций

На конкурентном рынке труда Компания проводит политику в области заработной платы и вознаграждения, основанную на следующих принципах:

- поддержание постоянной части заработной платы работников на уровне не ниже средней по рынку труда соответствующего региона;
- создание таких условий для работников, когда эффективная работа позволит им больше зарабатывать;
- формирование привлекательного социального пакета для работников;
- формирование привлекательного образа Компании, как надежного работодателя.

Решение о необходимости разработки новой комплексной системы мотивации принимает Генеральный директор КЦ или соответствующего бизнес направления. Методическую и консультационную помощь бизнес направлениям в разработке систем мотивации оказывает отдел кадров и ДКУ КЦ.

Порядок разработки, внедрения и изменения комплексных систем мотивации и вознаграждения работников устанавливается аналогичный порядку работы по проекту.

Примеры кадровой политики организаций

Система общего вознаграждения в ГКД состоит из трех составляющих:

А. Денежная составляющая состоит из трех частей: постоянной (оклад по должности), переменной (надбавка за выслугу лет, за наставничество, сложность и напряженность работы и т.п.) и премии.

- **Постоянной часть** устанавливается не ниже среднерыночной зарплаты по аналогичной должности или специальности для региона.
- **Переменная часть** отражает, как правило, заслуги работника перед компанией и его статус. Размер переменной части в год варьируется от 5% до 60% от годового должностного оклада, в зависимости от уровня занимаемой должности.
- **Премияльная часть** (ежеквартальная, полугодовая) – оплата за достижение конкретного результата (возможность сотрудника заработать). Размер индивидуальной премии работников может составлять в год:
 - Для сотрудников **группы А** – от 70% до 140% от величины их годового оклада и коррелируется с учетом достижения поставленных целей подразделением и компанией в целом.
 - Для сотрудников **группы В** – от 40% до 80% от величины их годового оклада.
 - Для сотрудников **группы В** – от 10% до 30% от величины их годового оклада.

Примеры кадровой политики организаций

Б. Социальные программы КЦ и бизнес направлений («Социальный пакет»).

- Определенный набор льгот и услуг, относящийся к мотиваторам типа «А», который устанавливает компания, направленный на:
 - повышение благосостояния, уровня жизни работников, проявления внимания к решению их повседневных проблем;
 - создание привлекательных и конкурентоспособных условий на рынке труда, с точки зрения кандидатов на работу и работников;
 - повышение лояльности работников к компании.
- Социальные программы учитывают:
 - законодательство о труде. Все социальные льготы и гарантии, предусмотренные законодательством о труде, предоставляются работникам;
 - сложившийся средний уровень «социального пакета» в компаниях конкурентах или аналогичных компаниях в регионе. «Социальный пакет» компании не должен быть ниже среднего уровня по рынку труда, либо должны быть предусмотрены другие мотиваторы, компенсирующие недостаток «социального пакета»;
 - налоговый режим для эффективного использования специфики налогообложения для оптимизации издержек на предоставление социальных льгот.
- Полнота и размер стоимости социальных программ может отличаться как для сотрудников I и II категории, так и для сотрудников групп А,В,С.

Примеры кадровой политики организаций

В. Моральное стимулирование следует развивать в направлении создания таких условий работы сотрудника, чтобы он чувствовал свою значимость, признание заслуг, был ориентирован на успех, развитие и настроен на командную работу, чувствовал удовлетворенность от деятельности, комфортно ощущал себя в коллективе.

- Принципы морального стимулирования:
 - индивидуальный подход к каждому сотруднику (программа сюрприз-менеджмент);
 - своевременность морального поощрения или признания заслуг (непосредственно после достижения результата);
 - использование на промежуточных этапах движения к цели;
 - планирование карьеры (вертикальной или горизонтальной);
 - оказание работнику поддержки в трудную минуту (болезнь или смерть родственников, бытовые неприятности и т.п.).

Примеры кадровой политики организаций

1.9. Методы управления

В процессе реализации кадровой политики используются следующие методы управления в порядке их приоритетности:

- *Экономические методы управления* - проявляются в основном подходе работы с персоналом, который заключается в признании необходимости инвестирования в персонал, что предусматривает получение экономического эффекта от вложенных инвестиций. Экономические методы управления используются также при планировании, материальном стимулировании, организации финансирования затрат на персонал, сокращении штатной численности и т.п.
- *Административно-правовые методы* – обусловлены необходимостью централизованного руководства, управление осуществляется путем издания административно-правовых актов, регулирующих работу с персоналом. Административные методы заключаются также в выдаче определенных заданий, распоряжений, установлении путей и методов выполнения этих заданий. Правовые методы выражаются в различного рода законодательных актах, должностных инструкциях, положениях, приказах, распоряжениях относительно работы с персоналом, трудовых договорах.
- *Организационные методы* – распространяются на определенные организационные структуры управленческого аппарата, установление круга прав и обязанностей, методы организационной работы (подбор и расстановку кадров, резерв кадров, оперативный контроль и анализ и др.), определение системы управленческих решений (их подготовка, принятие и реализация).
- *Социально-психологические методы* – связаны с изучением социального состава работников и условий работы в Компании, бизнес направлениях и индивидуальных особенностей кандидатов на работу и работников с целью принятия управленческих решений по их мотивации и стимулированию, созданию нормального морально-психологического климата в коллективах, планирования социального развития,

Примеры кадровой политики организаций

Управление персоналом в компании заключается в применении таких инструментов и технологий HR, которые, воздействуя на работников всех уровней, привели бы:

- возврату инвестиций в персонал;
- к обеспечению бизнес направлений и подразделений Корпоративного Центра персоналом требуемой компетентности, креативности, корпоративности и необходимой численности, их удержании и организации достижения ими эффективной работы при условии минимизации затрат;
- к реализации стратегии развития КЦ или бизнес направлений;
- к созданию в подотчетных коллективах сильной команды «единомышленников», атмосферы сотрудничества, ориентированной на «успех». К реализации установки: «Персонал - конкурентное преимущество компании»;
- созданию «саморазвивающейся» организации, способной к постоянным организационным изменениям в соответствии с изменениями бизнеса, внешней и внутренней среды;
- к созданию адекватной, справедливой и понятной для работников системы

мотивации.

Примеры кадровой политики организаций

Правила и ограничения прямого действия

- при выборе кандидатов на вакантную должность при прочих равных условиях предпочтение отдается действующим сотрудникам;
- в одной компании допускается работа родственников, при условии, что они взаимно не подотчетны друг другу и соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям;
- обеспечение постоянной части заработной платы работника не ниже среднерыночной по региону;

Правила и ограничения, реализуемые посредством регламентирующих документов

- правила взаимодействия структурных подразделений КЦ и портфельных активов в ходе осуществления текущей деятельности по поиску, найму, учету сотрудников, проведению обучения и развития персонала содержатся в *Регламенте по управлению корпоративным персоналом*;
- правила по формированию резерва кадров и порядок работы с ним содержится в документе *«Война за таланты. Положение о резерве кадров ГК «Дело»*;
- процесс адаптации новых работников регламентируется *«Положением об адаптации новых работников в КЦ и портфельных активах»*;
- правила, порядок создания систем вознаграждения персонала регламентируется в соответствии с *«Мотивационной политикой»*;
- процедура аттестации регламентируется в *«Положении об аттестации работников КЦ и ключевых сотрудников портфельных активов»*;

Примеры кадровой политики организаций

1.12 Ресурсы

А. Штатная численность кадровых подразделений:

2. в портфельных активах с численностью до 50 человек кадровое делопроизводство возлагается на бухгалтерию или секретаря. Кадровый менеджмент осуществляет Генеральный директор или по его поручению заместитель;
3. в портфельных активах с численностью от 50 до 80 человек вводится единица менеджера по персоналу с возложением на нее обязанностей учета персонала, кадрового делопроизводства и организации работы по основным направлениям кадрового менеджмента;
4. в портфельных активах численностью от 80 до 100 человек вводится дополнительная единица начальника отдела персонала (заместитель директора по персоналу) с обязанностями организации, методического сопровождения и координации работы в компании по вопросам кадрового менеджмента;
5. в портфельных активах численностью свыше 100 человек для кадрового подразделения устанавливается численность не менее 3-х человек (руководитель, менеджер по развитию, специалист по кадровому делопроизводству);
6. в КЦ по мере реализации Кадровой политики и увеличения координирующей и методической роли отдела кадров КЦ в Группе компаний с января 2007 г. необходимо ввод дополнительной штатной единицы: менеджер по оценке, развитию и обучению персонала.

Б. Финансовые ресурсы:

7. на поиск и найм ключевого персонала, аутсорсинг персонала в приобретаемых активах расходы закладываются в бюджет проекта по приобретению, санации и развитию актива. С целью оптимизации расходов обязательно проведение тендера среди компаний, предоставляющих соответствующие услуги;
8. на поиск и найм ключевого персонала портфельных активов с привлечением кадровых агентств (при необходимости) в бюджет закладываются расходы из расчета на одного подобранного кандидата до 15% от его будущего годового дохода по Москве и до 40% месячного оклада по Новороссийску;
9. на программу «сюрприз-менеджмент» в бюджет закладываются расходы из расчета 4000\$ на 100 человек по штату в год;
10. на обучение и развитие: из расчета 150\$ – 250\$ на одного человека по штату;
11. на ДМС: 3% от годового фонда оплаты труда;

Примеры кадровой политики организаций

Кадровая политика ФСГ «ЦентрСтрой»

- Основным принципом кадровой политики ФСГ «ЦентрСтрой» является четко выверенный паритет между строгим соблюдением корпоративных принципов работы и созданием благоприятных условий для развития креативных инициатив сотрудников. В компании сложился коллектив, в котором знания и опыт профессионалов, проработавших много лет в строительном секторе, сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи, что дает сплав новаторских творческих идей и гарантирует стабильность принятия правильных решений.
- В соответствии с основным корпоративным принципом деятельности компании работа в коллективе основана на открытости и взаимном уважении, что способствует полной реализации творческого потенциала каждого сотрудника. Налажена система наставничества. Опытные работники всегда готовы помочь молодым специалистам, поощряя проявление с их стороны инициативы и самостоятельности.
- В ФСГ «ЦентрСтрой» развита система мотивации персонала, которая позволяет каждому сотруднику быть уверенным в карьерном росте и вознаграждении, которые соответствуют его профессиональному уровню и личному вкладу в результат работы всей компании.
- Существует целевая программа обучения и повышения квалификации персонала, в том числе за рубежом. Эта программа обеспечивает непрерывность обучения сотрудников в течение всего периода работы в компании, неразрывную связь карьерного роста и квалификации, использование самых современных обучающих программ, проведение семинаров и тренингов ведущими специалистами компании и представителями зарубежных предприятий-партнеров, поощрение самообразования.
- Корпоративная система мотивации и программа обучения одинаково действуют как в Москве, так и в филиалах по всей России — везде, где работают сотрудники компании. Отдел кадров ФСГ «ЦентрСтрой» проводит тщательную работу по отбору кандидатов на вакантные места среди профессионалов, желающих получить интересную, стабильную работу и перспективы карьерного роста в компании.
- Основные требования, предъявляемые к соискателю — это высокий профессионализм, наличие опыта работы по специальности, ответственность, творческий подход, нацеленность на результат, лояльность.
- Высококвалифицированные менеджеры по персоналу, опытные рекрутеры, консультанты и бизнес-тренеры облегчают процесс адаптации нового сотрудника в коллективе, помогают специалисту как можно быстрее освоить его должностные обязанности. Сотрудники отдела кадров используют самые современные методики работы с персоналом, что позволяет подбирать в компанию специалистов, профессиональный уровень и личные качества которых точно соответствует вакантной должности.