

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

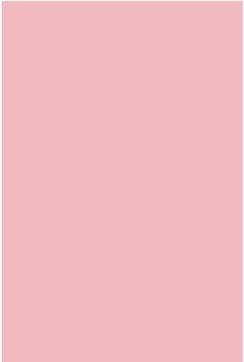
План работы с персоналом строится на эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом

• РАЦИОНАЛЬНАЯ

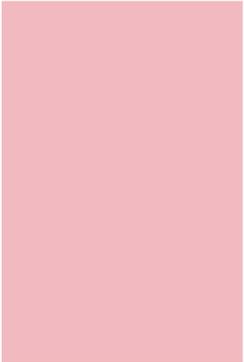
Руководство располагает качественным диагнозом и обоснованным прогнозом развития кадровой ситуации и стремится влиять на нее

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!

