

Н. Н. КОЗАК

Кадровая политика организации

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Н. Н. Козак

**Кадровая политика организации.
Библиотека топ-менеджера**

«Издательские решения»

Козак Н. Н.

Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера /
Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833065-0

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833065-0

© Козак Н. Н.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1 Кадровая политика организации	6
Понятие и сущность кадровой политики	6
Принципы кадровой политики	7
Разработка кадровой политики организации	12
Виды кадровой политики организации	13
Стратегия развития организации и кадровая политика	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

**Кадровая политика организации
Библиотека топ-менеджера
Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3065-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Кадровая политика организации

Понятие и сущность кадровой политики

Понятие и основные направления кадровой политики

В *широком смысле* кадровая политика – система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

В *узком смысле* кадровая политика – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Основными направлениями кадровой политики организации являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Принципы кадровой политики

Кадровая политика организации – генеральное 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.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Основной принцип кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Главными принципами отдельных направлений кадровой политики организации можно назвать следующие.

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль" руководства
3. Формирование и подготовка	конкурсной	Отбор кандидатов на конкурсной

ка резерва для выдвижения на руководящие должности	ротации	основе
	индивидуальной подготовки проверки делом	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Подготовка резерва на кон- кретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	оценки квалификации	
	оценки осуществления заданий	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения

		данного вида деятельности
		Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	повышения квалификации самовыражения саморазвития	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
		Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
		Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы равномерного сочетания стимулов и санкций мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Разработка кадровой политики организации

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. *Нормирование и программирование* — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

На втором этапе проводится *мониторинг персонала* – разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

- 1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;
- 2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;
- 3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т. п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы это цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе.

Внешние факторы – это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др.

С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

Виды кадровой политики организации

Существуют следующие виды кадровой политики.

1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

а) **пассивная кадровая политика.** Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

б) **реактивная кадровая политика.** Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

в) **превентивная кадровая политика.** Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

г) **активная кадровая политика.** Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации:

а) **открытая кадровая политика.** Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

б) **закрытая кадровая политика.** Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

Стратегия развития организации и кадровая политика

Стадии и виды стратегий развития организации

Под стратегией организации понимают представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Существует несколько классификаций стратегий организаций.

В соответствии с первым подходом в качестве *стадий развития организации* выступают:

1. *Стадия формирования*. На данной стадии развития кадровая политика организации характеризуется пристальным вниманием к набору (преимущественно из внешних источников) и адаптации персонала. Большое внимание уделяется вопросам кадрового планирования.

2. *Стадия роста*. Кадровая политика направлена на рост трудового коллектива, прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих, начинает осуществляться планирование карьеры преимущественно руководящего состава организации.

3. *Стадия стабилизации*. Основными направлениями кадровой работы являются обучение и мотивация персонала, планирование карьеры. Набор персонала осуществляется эпизодически. Кадровый состав относительно стабилен и усилия организации направлены на полное использование способностей работников.

4. *Стадия спада*. Кадровая политика характеризуется направленностью на сокращение персонала. На первый план выходят аттестация, переобучение, высвобождение работников. Набора новых сотрудников не ведется, адаптации внимания не уделяется.

В зависимости от усилий организации данная стадия может характеризоваться либо возрождением (тогда для нее будет характерна кадровая политика стадии формирования), либо ликвидацией (тогда вся кадровая политика сведется к массовому высвобождению персонала).

Согласно другой точке зрения предлагается другая классификация *развития организации*, более типичная для современных российских организаций.

1. **Стратегия на получение максимально возможной прибыли**. Может присутствовать в двух случаях:

- на этапе первоначального становления организации, когда главная задача владельца состоит в первоначальном накоплении капитала;
- если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.

Перед фирмой встает задача пережить кризис, продержаться определенное время (от полугода до полутора лет), пока ситуация не нормализуется. Главное в стратегии управления персоналом в таком случае – экономия на всех затратах, связанных с данным ресурсом, – найме, обучении, оплате труда.

Работниками в таких организациях, как правило, не дорожат, характерен высокий оборот кадров и сугубо экономичная политика найма – только взамен уволившихся работников или при значительном расширении объема работ.

Организация труда в таких фирмах преимущественно индивидуальная, преобладает разделение труда и административный контроль. В качестве стимулирования труда широко используются наказания. Внимания к социально-бытовым проблемам работников не уделяется.

Все вопросы управления персоналом решает только высшее руководство фирмы.

2. **Стратегия на максимальное удовлетворение потребностей постоянных клиентов**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.