

Оглавление

Введение.....	5
Тема 1. Понятие кадровой политики и ее особенности	7
1.1. Определение и типы кадровой политики.....	7
1.2. Этапы проектирования кадровой политики	11
1.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия	12
1.4. Условия разработки кадровой политики	14
Вопросы и задания по теме	16
Тема 2. Определение потребности в персонале на основе анализа внутренних факторов.....	20
2.1. Определение будущих организационных возможностей	20
2.2. Определение категории работников при планировании персонала	24
2.3. Анализ должностной инструкции и рабочего места	29
Вопросы и задания по теме	32
Тема 3. Инструменты анализа кадровой ситуации на рынке труда.....	39
3.1. Маркетинг персонала и его применение.....	39
3.2. Оценка влияния макрофакторов на рынок труда	41
3.3. Государственная политика в области занятости	45
3.4. Анализ микрофакторов на рынке труда.....	49
Вопросы и задания по теме	52
Тема 4. Рынок труда и трудовые ресурсы	56
4.1. Сущность, особенности и структура рынка труда	56
4.2. Особенности российского рынка труда и факторы на него влияющие.....	58
4.3. Трудовые ресурсы и их использование	60
4.4. Понятие и уровень безработицы	65
Вопросы и задания по теме	68
Тема 5. Качество жизни и качество трудовой жизни	71
5.1. Понятия и показатели уровня и качества жизни населения.....	71
5.2. Трудовой потенциал и качество рабочей силы	74
5.3. Качество трудовой жизни.....	75
Вопросы и задания по теме	77
Тема 6. Расчет количественных и определение качественных показателей потребности в персонале	81
6.1. Основные методы планирования персонала.....	81
6.2. Определение списочной и средней численности работников	85

6.3. Расчет потребности в персонале.....	89
Вопросы и задания по теме.....	93
Тема 7. Рекрутинговые услуги.....	97
7.1. Особенности рекрутинговых услуг	97
7.2. Процесс оказания рекрутинговых услуг кадровыми агентствами	99
7.3. Оценка качества рекрутинговых услуг.....	101
Вопросы и задания по теме.....	105
Тема 8. Нестандартные методы привлечения кандидатов.....	109
8.1. Внешние и внутренние конкурсы	109
8.2. Краудсорсинг и нетворкинг	112
8.3. Особенности найма на удаленную работу	116
8.4. Оформление на работу инвалидов.....	119
Вопросы и задания по теме.....	121
Тема 9. Оптимизация штата работников	124
9.1. Оптимизация штата работников для сокращения расходов на персонал	124
9.2. Планирование оптимизации штата.....	125
9.3. Организационно-правовые основы оптимизации штата	132
Вопросы и задания по теме.....	134
Тема 10. Планирование и организация мероприятий по обучению персонала	139
10.1. Особенности процесса обучения персонала.....	139
10.2. Планирование подготовки обучения	141
10.3. Услуги посредников в обучении.....	144
Вопросы и задания по теме.....	147
Тема 11. Планирование и обеспечение внутрифирменного обучения.....	152
11.1. Особенности внутрифирменного обучения	152
11.2. Требования к внутрифирменному обучению	155
11.3. Обучение в корпоративных университетах.....	160
Вопросы и задания по теме.....	163
Тема 12. Планирование и бюджетирование управления человеческими ресурсами	169
12.1. Этапы и элементы бюджета	169
12.2. Составление HR-бюджета.....	173
12.3. Ошибки при бюджетировании расходов на персонал	175
Вопросы и задания по теме.....	176
Тесты по всем темам	185
Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы.....	194

Введение

Настоящее учебное пособие предназначено для изучения теоретического материала и получения практических навыков по дисциплинам бакалаврских и магистерских программ по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.04 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03, 38.04.03 Управление персоналом, связанных с изучением кадровой политики и кадрового планирования, как элементов стратегического и оперативного управления в организации.

В ходе изучения дисциплины обучающийся должен:

А) знать — основы кадровой политики и кадрового планирования организации, их виды, формы и методы реализации.

Б) уметь — применять на практике методы внедрения функциональных элементов кадровой политики организации (политики стимулирования и оплаты труда, политики обучения и развития персонала и т. п.).

В) владеть — навыками применения методов и методик проведения кадрового планирования в компании.

Структурно пособие состоит из 12 тем, часть из которых посвящена изучению сущности и содержания кадровой политики как важного элемента стратегии управления персоналом организации, а другая часть связана с изучением технологий и методик проведения кадрового планирования, являющегося составной частью оперативного менеджмента фирмы.

Таким образом, данная дисциплина дает возможность одновременного изучения стратегических и тактических подходов к управлению персоналом организации.

Каждая глава включает в себя практикум, в котором приводятся контрольные вопросы и практические задания для развития аналитического и управленческого мышления, а также перечень тем для написания рефератов и эссе.

В конце пособия приведены: контрольные тесты по всем темам для прохождения итоговой аттестации, проводимой в виде зачета или экзамена и список рекомендуемой литературы, позволяющий обучающимся более глубоко изучить данный материал.

Авторы, доцент кафедры менеджмента Московского Международного университета, Академии труда и социальных отношений, к. с.-х. н., доцент А. Б. Конобеева, доцент кафедры государственного и муниципального управления Московского Международного университета, к. э. н., доцент О. В. Маркова, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом экономического факультета Академии труда и социальных отношений, д. э. н., профессор С. А. Карташов, а также заведующий этой кафедрой, к. э. н., доцент С. А. Шапиро и Генеральный директор ООО «ЮКОМПАНИ» О. В. Клименко благодарны рецензентам: доктору экономических наук, профессору П. В. Журавлеву и доктору педагогических наук, профессору К. Г. Кязимову за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

Авторы надеются, что данное учебное пособие поможет студентам бакалавриата и магистратуры — потенциальным менеджерам в сфере управления лучше освоить изучаемый материал и смежные дисциплины, с целью формирования профессиональных компетенций, необходимых для применения в разных областях отечественной экономики.

г. Москва, март 2022 года

Тема 1. Понятие кадровой политики и ее особенности

1.1. Определение и типы кадровой политики

Под *политикой организации*, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — *ее кадровая политика*, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом. Например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Два основания для группировки кадровой политики

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую*.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная и реактивная кадровая политика

Само словосочетание «*пассивная политика*» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При *реактивной кадровой политике* руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду.

Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная и активная кадровая политика

В подлинном смысле слова о *превентивной кадровой политике* можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств, для влияния на маличную ситуацию.

Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение

программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации *активной кадровой политики*.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики — рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет, как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее.

Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Рациональная кадровая политика предполагает:

1). Возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности.

2). Гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее.

Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации.

План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилятся влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

Открытая и закрытая кадровая политика

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что 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.

В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен

для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях.

Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции к своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что 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.

Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует *табл. 1.1*.

Таблица 1.1

Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
	<i>Открытая</i>	<i>Закрытая</i>
<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
<i>Адаптация персонала</i>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<i>Обучение и развитие персонала</i>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
<i>Продвижение персонала</i>	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой — вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на высшестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

1.2. Этапы проектирования кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие организации представления об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и умений.

2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных

изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, основанной на «семейных» ценностях, при наборе персонала представляется целесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

1.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить *четыре* основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы к пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующей программы.

Кадровые программы и кадровые мероприятия

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные *кадровые мероприятия* в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 1.2).

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

Таблица 1.2

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

<i>Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)</i>	<i>Уровень планирования</i>		
	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
1. Открытая кадровая политика			
<i>Предпринимательская (стадия формирования)</i>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<i>Динамического роста (стадия интенсивного роста)</i>	Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности реализации венчурных проектов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
<i>Прибыльности (стадия стабилизации)</i> <i>Ликвидационная (стадия кризиса)</i>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии <i>Не рассматривается</i>	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование

<i>Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)</i>	<i>Уровень планирования</i>		
	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
		рационализация рабочих мест Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
<i>2. Закрытая кадровая политика</i>			
<i>Предпринимательская (стадия формирования)</i>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<i>Динамического роста (стадия интенсивного роста)</i>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
<i>Прибыльности (стадия стабилизации)</i>	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» — совмещение
<i>Ликвидационная</i>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса

1.4. Условия разработки кадровой политики

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы: 1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней политики

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.* Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) *стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации.* Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется разный состав профессионалов;

3) *условия труда.* Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива.* Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства.* Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

1. *Кадровая политика* направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

2. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

3. С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть *пассивной, реактивной, превентивной* или *активной*.

4. В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо *закрытая кадровая политика* организации.

5. В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.

6. К этапам проектирования кадровой политики относятся *нормирование, программирование и мониторинг персонала*.

7. Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является *мониторинг персонала*.

Вопросы и задания по теме

Вопросы для повторения

1. Объясните понятие «кадровая политика».
2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.
4. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
5. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие ее разновидности вам известны и в чем принципиальное различие между ними?
6. В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
7. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.
8. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
9. Объясните понятие «кадровое мероприятие».
10. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

Рекомендуемые темы для сообщений

1. Государственная кадровая политика в современной России.
2. Кадровая политика современного банка.
3. Кадровая политика в ресторанном бизнесе.
4. Влияние личности руководителя на кадровую политику.
5. Примеры открытой и закрытой кадровой политики современных организаций.

Практические задания

Задание 1. Проанализировать ситуацию и ответить на вопросы

Ситуация «Кадровая политика инновационной компании»

Компания «ARISTOTEL» начала свой путь с создания изделий из пластика. Сегодня «ARISTOTEL» выпускает товары производственного назначения, особое внимание уделяется производству высокотехнологичной продукции. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии особое внимание уделено научно-исследовательским разработкам. Численность работников компании составляет 9 тыс. человек.

Кадровая служба «ARISTOTEL» обладает широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. В основе корпоративной культуры лежит уважение к работникам, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала. Характерной чертой компании является тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами, исходя из чего наибольшее внимание уделяется активизации новаторской деятельности персонала. Особое значение придается развитию творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В основе концепции управления человеческими ресурсами заложен эффективный механизм стимулирования персонала.

Система обучения компании «ARISTOTEL» предусматривает привлечение как собственных, так и внешних специалистов. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. При найме будущие работники проходят серьезную процедуру отбора, по итогам которой отбираются лучшие из лучших. Специалистами кадровой службы ведется работа по адаптации персонала в фирме. Работники «ARISTOTEL» считаются основным ресурсом холдинга, поэтому работать в корпорации престижно.

Задание:

1. Сформулируйте миссию организации.
2. Дайте характеристику системе управления персоналом компании.
3. Опишите желаемого сотрудника в компании

Задание 2. Определите содержание кадровой политики. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для гипотетической российской фирмы:

Вариант 1

ООО фитнес-центр «Здоровье» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: оказание услуг в тренажерном зале, бассейне, сауне, косметическом и массажном кабинетах.
2. Размер предприятия: общая численность персонала — 50 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рождение.
4. Общая стратегия фирмы: диверсификация деятельности.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 8:00 до 23:00 (без обеденного перерыва).

Вариант 2

ООО ресторан «Венеция» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: организация питания и отдыха в двух залах и баре.

2. Размер предприятия: общая численность персонала — 30 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: рост.
4. Общая стратегия фирмы: концентрация на сегменте.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 12:00 до 24:00 (без обеденного перерыва).

Вариант 3

АО хлебозавод «Зёрнышко» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.
2. Размер предприятия: общая численность персонала — 300 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: кризис.
4. Общая стратегия фирмы: дифференциация продукта.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Вариант 4

АО торговый дом «Гермес» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: торговля промышленными и продовольственными товарами, собственное производство (полуфабрикаты и готовые блюда).
2. Размер предприятия: общая численность персонала — 150 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: зрелость.
4. Общая стратегия фирмы: оптимизация товарной номенклатуры.
5. Режим работы организации: 7 дней в неделю, с 9:00 до 21:00 (без обеденного перерыва).

Вариант 5

ПАО промышленное предприятие «Цемент» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: выпуск цемента и цементных смесей, производство и доставка бетона.
2. Размер предприятия: общая численность персонала — 1700 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: спад.
4. Общая стратегия фирмы: лидерство по издержкам.
5. Режим работы организации: 5 дней в неделю, с 8:00 до 17:00 (обеденный перерыв с 12:00 до 13:00).

Вариант 6

ООО частный детский сад «Солнышко» на основе следующих данных:

1. Сфера и направление деятельности: Оказание социальной услуги по временному пребыванию, воспитанию и развитию детей дошкольного возраста (3–7 лет).
2. Размер предприятия: общая численность персонала — 15 человек.
3. Этап жизненного цикла предприятия: становление.
4. Общая стратегия фирмы: занятие вакантной ниши.
5. Режим работы организации: 6 дней в неделю, с 8:00 до 19:00 (в субботу с 9:00 до 14:00).

Вариант 7

ООО «Строительная компания “Домик — пряник”» на основе следующих данных:

1. Проектирование и строительство малоэтажного жилья.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru