ЛЕКЦИЯ 2. Основы кадровой политики: понятие,

типы, структура, факторы влияния.

**1. Понятие кадровой политики**

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» состоит в следующем.

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 и персонал-технологий, способствующих исполнению кадровой политики.

Существуют различные определения кадровой политики (политики управления персоналом, политики управления человеческими ресурсами, политики управления человеческим капиталом). Вот некоторые из них.

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 основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) 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 и принципов конкретной фирмы в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед организацией стратегических целей и реализации ее миссии.

Все эти определения достаточно емко отражают суть понятия «кадровая политика». Но 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.

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

Главной целью кадровой политики является оптимизация управления персоналом для эффективной деятельности и развития организации. Для ее достижения необходимо своевременно решить следующие основные ***задачи***:

сформировать систему современных требований к кадрам;

максимально достоверно спрогнозировать потребность в кадрах различных уровней, профессий, квалификации и обеспечить своевременное заполнение вакансий и рабочих мест;

определить приоритеты развития кадрового состава;

совершенствовать формы и методы подбора, отбора, оценки кадров;

обеспечить эффективность мотивации, развития, профессионально-должностного продвижения работников;

совершенствовать работу с резервом руководящих кадров;

обеспечить функционирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

создать эффективную кадровую службу, способную реализовывать кадровую политику.

**2. Типы кадровой политики**

Исходя из кадровой ситуации, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики:

– пассивная;

– реактивная;

– превентивная;

– активная.

При ***пассивной*** кадровой политике 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.

При ***реактивной*** кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации.

При ***превентивной*** кадровой политике 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.

При таком типе кадровой политики в организации планирование потребности в кадрах осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, задачи по обучению персонала ставятся конкретно.

При ***активной*** кадровой политике руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала.

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. Руководство организации при рациональной 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).

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, но стремится влиять на нее. В результате составляют недостаточно обоснованные планы работы по обеспечению кадрами и их развитию.

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

При ***открытой*** кадровой политике 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.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 **Кадровый**  **процесс** | | **Тип кадровой политики** | |
| **открытая** | | **закрытая** | |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | | Ситуация дефицита рабочей силы |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включе-ния 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 внутрикорпоративных центрах или внутренними преподавателями, способ-ствует формированию единого «поля восприятия», общих технологий, адаптировано к работе данной организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность карь-ерного роста, так как преоблада-ет тенденция набора уже готово-го персонала со стороны | | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности отдается сотрудникам предприятия, осуществляется планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование персонала | Предпочтение отдается вопро-сам стимулирования | | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворению по-требностей в стабильности, безопасности, социальном принятии) |

При ***закрытой*** кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с

нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом представлено в табл. 1.

**3. 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.

Приступая к разработке кадровой политики по направлениям, собственники, руководство организации 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.

Приведем примеры тематических групп вопросов по направлениям кадровой политики.

**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?*

**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?*

**При разработке политики развития и продвижения персонала:**

*Как выстраивать адаптационный период для различных групп 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?*

**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?*

**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?*

**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?*

**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?*

**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?*

**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?*

При подготовке аналитической информации для формирования кадровой политики применяются различные методы: экономические, управленческие, социологические, психологические и другие.

**4. Факторы, влияющие на кадровую политику**

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы, влияющие на кадровую политику Факторы** | **Параметры** |
| Стратегия организации | Стратегия инноваций  Стратегия повышения качества  Стратегия снижения затрат  Стратегия внедрения новых технологий  Стратегия заботы о потребителе  Стратегия организационной реструктуризации |
| Жизненный цикл организации | Стадия формирования  Стадия роста  Стадия зрелости  Стадия кризиса |
| Размер организации | Малый  Средний  Крупный |
| Стиль управления и руководства | Авторитарный  Демократический  Либеральный  Централизация  Децентрализация |
| Уровень применяемых персонал-технологий | Современный  Традиционный |
| Цели предприятия | Быстрое получение прибыли  Постепенное развитие организации |
| Тип взаимоотношений с персоналом | Потребительский  Партнерский |
| Культура организации   |  |  | | --- | --- | |  | | | Особенности персонала | | | Технологии | Современные  Устаревшие | | Факторы внешней среды | Ситуация на рынке труда  Особенности законодательства  Конкуренты  Потребители | | Стиль лидерства в организации  Процесс принятия решений  Отношение к людям  Порядок контроля  Управленческая поддержка  Культура условий труда и трудового процесса  Порядок взаимодействия и т. д.  Профессионально-квалификационная структура  Уровень компетенций и потенциал  Качественные и иные характеристики  Современные  Устаревшие  Ситуация на рынке труда  Особенности законодательства  Конкуренты  Потребители |

На формирование кадровой политики организации влияет ряд факторов. Схематично часть их представлена в табл. 2

**5. Кадровая политика и кадровые стратегии**

Кадровая политика как понятие порой заменяется практиками и более современным понятием стратегии. Оно вошло в специальную литературу в связи с развитием стратегического менеджмента. В давние времена под стратегией понимали искусство поведения полководца в бою, умение четко определить цели военных операций, распределить силы по наиболее важным направлениям.

Сегодня под кадровой стратегией понимается определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также средств, методов, решений, ресурсов, при помощи которых наилучшим образом реализовывается миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации. Очевидно, что такое понимание стратегии принципиально не отличается от приведенного выше определения кадровой политики.

Разделение понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия» носит, наверное, больше теоретический характер. Они взаимосвязаны и тесно переплетены. Для практиков важнее не то, какой термин применяется, а какое содержание в него вкладывается и как его можно реализовать при управлении персоналом конкретной организации.

Кадровые стратегии, по мнению автора, есть единство планов, ресурсов, средств, при помощи которых можно достичь конкретных целей по управлению персоналом, вытекающих из кадровой политики на определенном этапе существования (развития) организации.

Стратегии направлены на достижение целей организации, но в подчиненном кадровой политике более узком, практичном плане, потому что направлены на ее реализацию и реальное воплощение. Кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики, могут быть различными, к примеру:

– стратегия омоложения кадров;

– стратегия снижения затрат на персонал;

– стратегия перманентного развития персонала и управления его знаниями;

– стратегия создания действенного резерва руководящих кадров;

– стратегия объективной оценки трудовой деятельности каждого работника;

– стратегия повышения ответственности руководителей структурных подразделений за эффективное управление персоналом;

– стратегия создания высокорезультативных рабочих команд;

– стратегия выращивания специалистов - «звезд», на которых равняются другие работники;

– стратегия сокращения персонала и взаимозаменяемость персонала;

– стратегия расширения полномочий руководителей и специалистов одновременно с повышением их ответственности за результаты работы.

На выбор стратегии влияют различные факторы:

– цели и задачи на данном этапе развития организации;

– внутриорганизационные кадровые проблемы;

– ситуация на рынке труда;

– конкурентные тенденции в кадровой сфере;

– управленческие и финансовые возможности организации и т. д.

Кадровые стратегии, как и кадровая политика, могут разрабатываться на различные периоды и быть, как правило, среднесрочными и долгосрочными. Выбор срока их действия зависит от многих факторов: стадии развития организации, изменяющихся организационных целей, других внутренних и внешних факторов.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «кадровая политика» и разъясните, как вы его понимаете.

2. В чем состоит современное содержание понятия «кадровая политика»?

3. На какие типы подразделяют кадровую политику в зависимости от степени влияния и его контроля над ней со стороны руководства организации на кадровую ситуацию?

4. Дайте характеристику особенностям каждого типа кадровой политики.

5. Назовите направления кадровой политики.

6. Что могут предпринять высшие руководители организации для разработки эффективной кадровой политики?

7. Какие методы применяются при подготовке аналитической информации для формирования кадровой политики?

8. Какие факторы влияют на формирование кадровой политики?

9. Что представляют кадровые стратегии?

10. Какие могут быть кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики?

|  |
| --- |
|  |