

Управление персоналом

Модуль 2

Масилова
Марина Григорьевна

2025г.

Кадровая политика и кадровая стратегия – основа управления персоналом

Тема 2

2024г.

Кадровая политика – фундамент управления персоналом



Политика (от лат. *polīsu* — линия поведения, установка, определяющая конкретные действия) — принципы выработки и реализации деятельности, связанной с отношениями между людьми

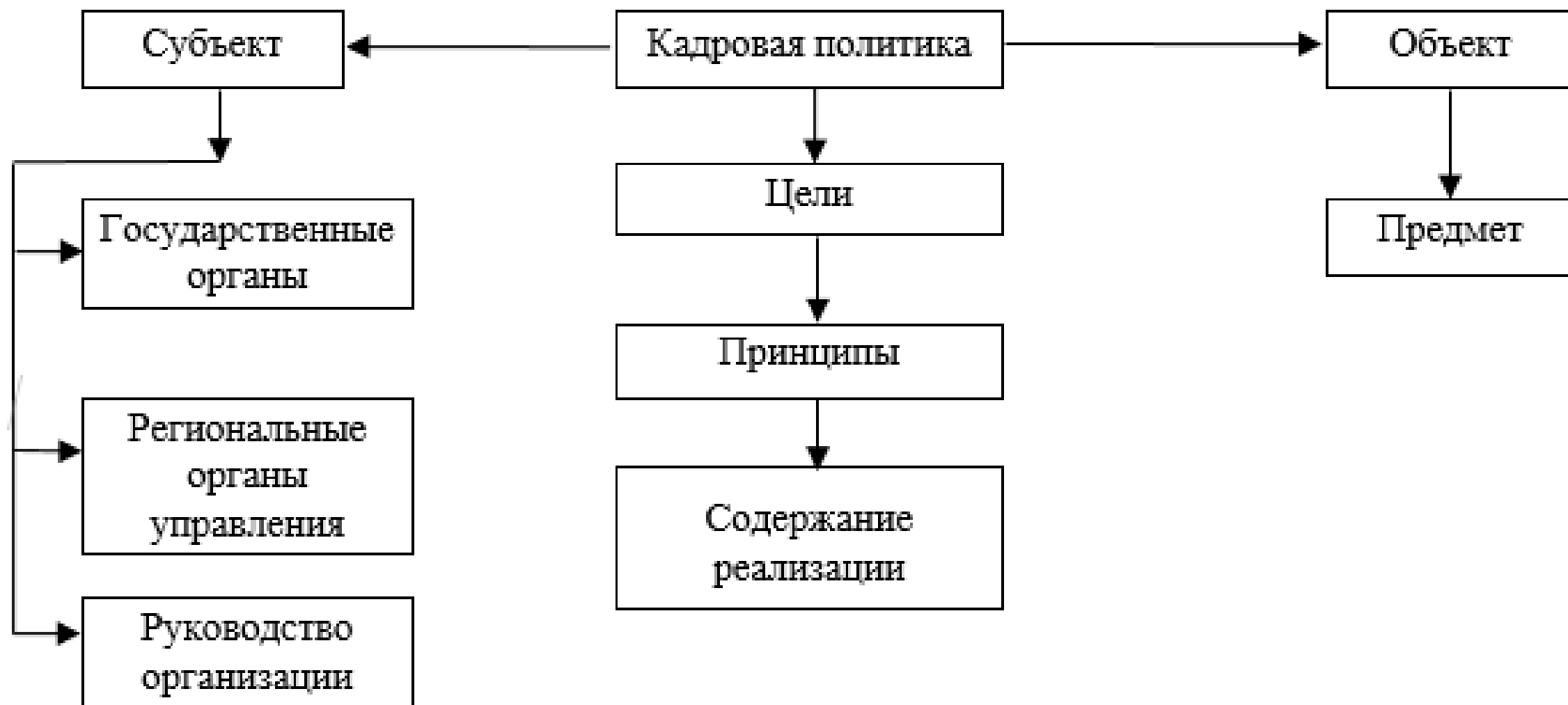
Кадры (от франц. cadre — рамка) — совокупность работников, как правило, обладающих квалификацией и занимающих должности в основном штатном составе

Классификация



Кадровая политика — система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом).

Элементы кадровой политики



Предмет кадровой политики — кадровые процессы и отношения, проявляющиеся в количественных и качественных характеристиках кадрового потенциала, состава персонала.

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- требования к работникам (образованию, стажу, уровню специальной подготовки полу, возрасту и др.);
- отношение к переподготовке и повышению квалификации работников, ее содержанию, направленности, формам;
- отношение к продвижению кадров, карьерному росту и т. п.

Понятие кадрового процесса



Управление процессом



человеческие
ресурсы
(вход)

**Кадровый процесс -это
совокупность
последовательных
действий для достижения
определенного результата
кадровой политики**



эффективность
системы
управления
персоналом
(выход)



ТЕХНОЛОГИИ

Механизм осуществления кадровой политики (ее инструмент) — кадровые технологии, реализуемые в системе управления кадрами/персоналом.

Кадровые технологии — это разработанные и предложенные к реализации профессиональные **приемы работы с персоналом**, решающие целевые задачи кадровых проблем

(Чижов Н. А. Управление персоналом.

Современные кадровые технологии: Учеб. Пособие)

Какой прием работы с персоналом отражен в байке?



Один крестьянин спрашивает у другого, что он делает, когда его куры не несут яйца. Второй ему отвечает, что он их режет, и первый с недоумением вопрошает: «И что, помогает?»

Уровни кадровой политики

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

Демографическая
политика

Политика в области
образования

Политика занятости
населения

УРОВЕНЬ РЕГИОНА

Социальная
политика

Политика труда и
зарботной платы

Привлечение кадров

УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия
развития

Привлечение
кадров

Сохранение
и обновление

Использование
кадрового
потенциала

Содержание кадровой политики
соответствует направлениям
кадровой работы



Направления кадровой политики организации



Этапы разработки кадровой политики

Мониторинг кадровой ситуации и анализ кадрового потенциала

Выработка норм и стандартов кадровой работы;
согласование принципов и целей работы персонала с
принципами и целями организации

Определение путей достижения целей кадровой работы,
разработка кадровых программ

Выделение ресурсов, например, % затрат на оплату труда в
структуре всех затрат, % затрат на обучение работников от
ФОТ

Принципы кадровой политики

Направления деятельности	Примеры принципов
Планирование численности персонала	«Меньшим числом работников выполнять больший объем работы»
Подбор и отбор персонала	«За деньги и дурак будет работать, а дураки нам не нужны!»
Адаптация работников	«Бросим в реку, захочет жить — научится плавать»
Мотивация и стимулирование	«Не хочешь — заставим»
Оплата труда	«Делаем вид, что платим, работники делают вид, что работают»
Обучение	«Не учи ученого»
Управление карьерой	«Тише едешь — дальше будешь»
Высвобождение	«Никого не держим, уходишь — уходи»

Какой принцип кадровой политики отражен в байке?



Жили-были Дед и Баба, и была у них курочка Ряба.

Снесла курочка яичко, да не простое, а золотое.

Но Деду и Бабе не нужно было золотое, не знали они, что с ним делать.

Поэтому продали курочку Рябу, а себе стали другую покупать, которая несла бы простые яйца.

Типы кадровой политики

Тип	Характеристика
Открытая	<p>ориентация на внешнюю среду во всех направлениях кадровой работы:</p> <ul style="list-style-type: none">– ротация кадров за счет притока извне,– в политике оплаты труда ориентация на средний рыночный уровень– обучение работников реализуется во внешних центрах и т.д.
Закрытая	<p>ориентация на внутреннюю среду:</p> <ul style="list-style-type: none">– прием на работу на низшие должности замещение вакансий высших должностных позиций только из числа сотрудников организации.– оценка работников основывается на внутрифирменных представлениях о достижениях,– оплата труда — в соответствии с собственными критериями о справедливости,– обучение через передачу опыта и наставничество.

Открытая

- кадровая политика необходима на этапе создания и интенсивного развития организации

Закрытая

- кадровая политика необходима на этапе стабильного функционирования



Кадровая политика должна соответствовать этапу развития организации

Виды кадровой политики



Пассивная

Реактивная

Превентивная

Активная

СРС: заполнить таблицу

Вид	Характеристика
Пассивная	
Реактивная	
Превентивная	
Активная	

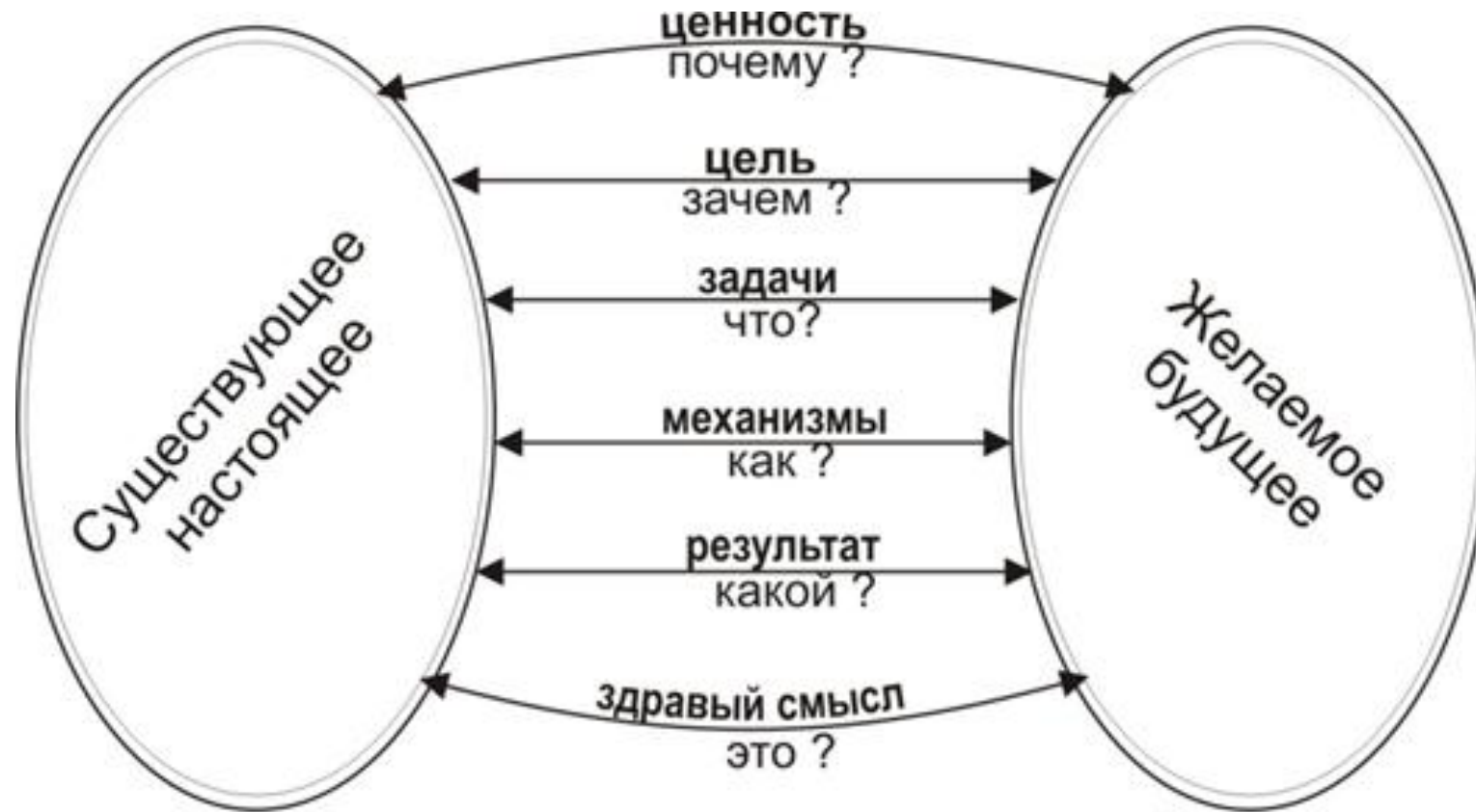
Кадровая стратегия

под **стратегией** понимают –видение будущего и способ его приближения

стратегическое управление – это «управление будущим»

«кадровая стратегия» – это процесс управления персоналом для развития организации специфическими способами кадровой работы

Процесс выработки кадровой стратегии



Типы кадровых стратегий

потребительская

партнерская

идентификационная

Потребительская КС

У сотрудника и организации отсутствуют общие цели и ценности, но имеют место интересы:

у организации к работнику как «рабочей силе»,

а сотрудник использует возможности организации для удовлетворения своих потребностей (в месте работы, зарплате и т.д.)

Характеристики кадровой ситуации	Принципы кадровой политики
Кризисная: высокая текучесть персонала по причине неудовлетворенности трудом при сохранении кадров пенсионного возраста; минимальная инициативность	«Люди разные нужны» «Незаменимых нет»

Партнерская КС

У сотрудника и организации цели и ценности согласованы, имеют место взаимовыгодные партнерские отношения, развитие сотрудника обеспечивается организацией, а, в свою очередь, сотрудник увеличивает свой вклад в ее деятельность

Характеристики кадровой ситуации	Принципы кадровой политики
Активное участие в профессиональной деятельности Нормативная и мотивированная лояльность, ответственность и организованность. Направленность деловой активности на достижение целей.	Инвестиции осуществляются в программы развития перспективных сотрудников. Финансируются основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.)

Идентификационная КС

Отношения сотрудника с организацией строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации и, наоборот, организация развивается, если развивается каждый сотрудник

Характеристики кадровой ситуации	Принципы кадровой политики
Стабильность, текучесть персонала минимальная	Уважение и доверие, самомотивация
Приток кадров упорядочен, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала	Вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников

Взаимосвязь кадровых и бизнес-стратегий

Вариант взаимосвязи

1. Кадровая стратегия зависит от бизнес-стратегии
2. Бизнес-стратегия зависит от кадровой стратегии
3. Кадровая стратегия и бизнес-стратегия не зависят друг от друга
4. Кадровая стратегия и бизнес-стратегия взаимозависимы

Дом. задание

✓ Готовьтесь к тестированию



mmg.vlad@mail.ru

ауд. 1527

