

# Управление персоналом

## Модуль 2

Масилова  
Марина Григорьевна

2025г.

HR



# Кадровая политика и кадровая стратегия - основа управления персоналом

## Тема 2

2024г.

# Кадровая политика – фундамент управления персоналом



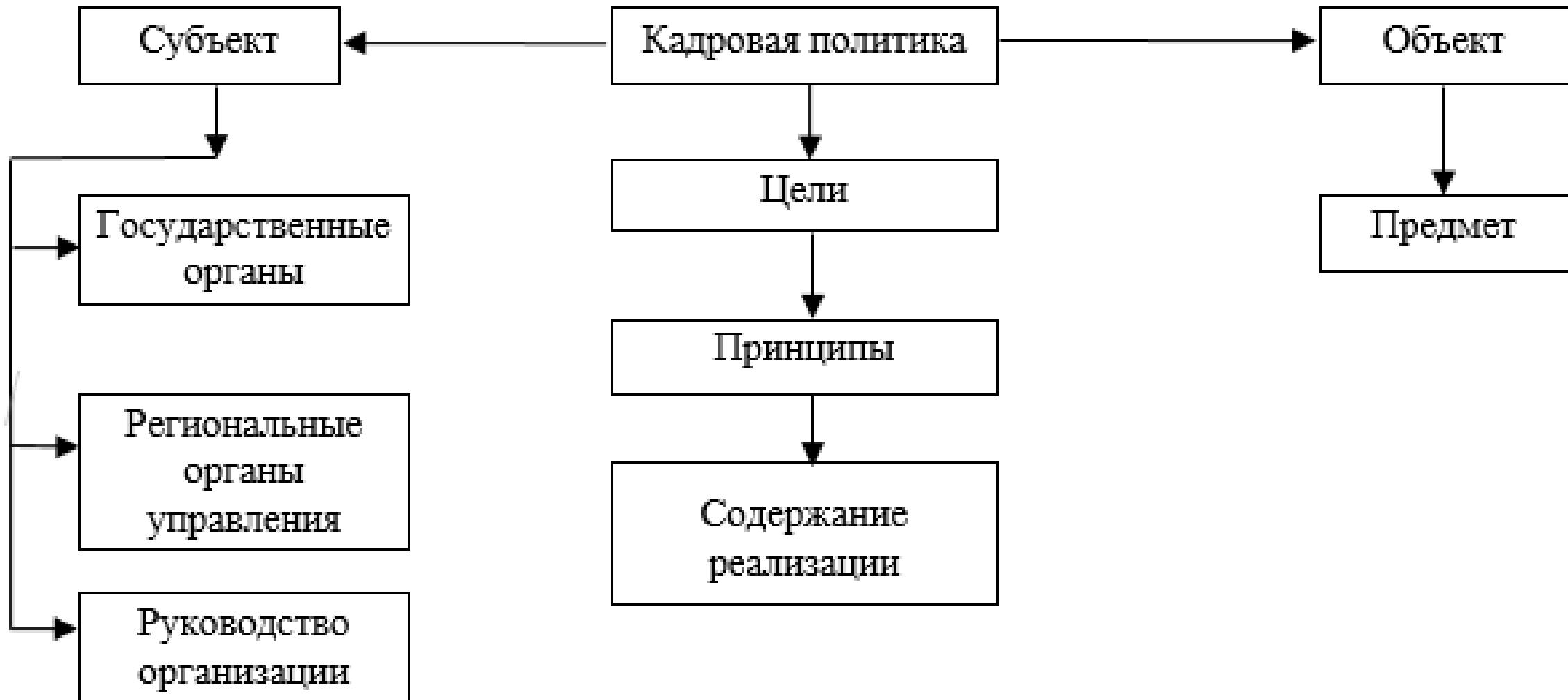
*Политика* (от лат. *policy* — линия поведения, установка, определяющая конкретные действия) — принципы выработки и реализации деятельности, связанной с отношениями между людьми

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



**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 спрашивает: «И что, помогает?»

# Уровни кадровой политики

## ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

Демографическая  
политика

Политика в области  
образования

Политика занятости  
населения

## УРОВЕНЬ РЕГИОНА

Социальная  
политика

Политика труда и  
заработной платы

Привлечение кадров

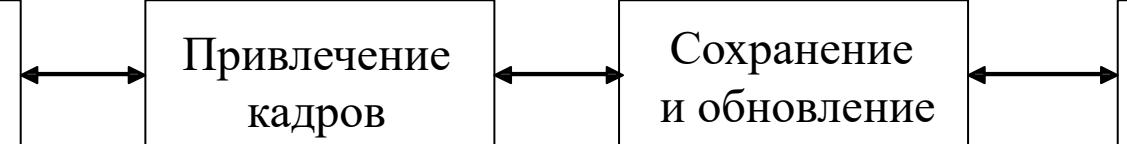
## УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ

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

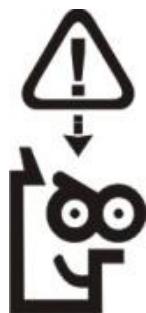
Тип	Характеристика
Открытая	<p>ориентация на внешнюю среду во всех направлениях кадровой работы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– ротация кадров за счет притока извне,</li><li>– в политике оплаты труда ориентация на средний рыночный уровень</li><li>– обучение работников реализуется во внешних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

## **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	

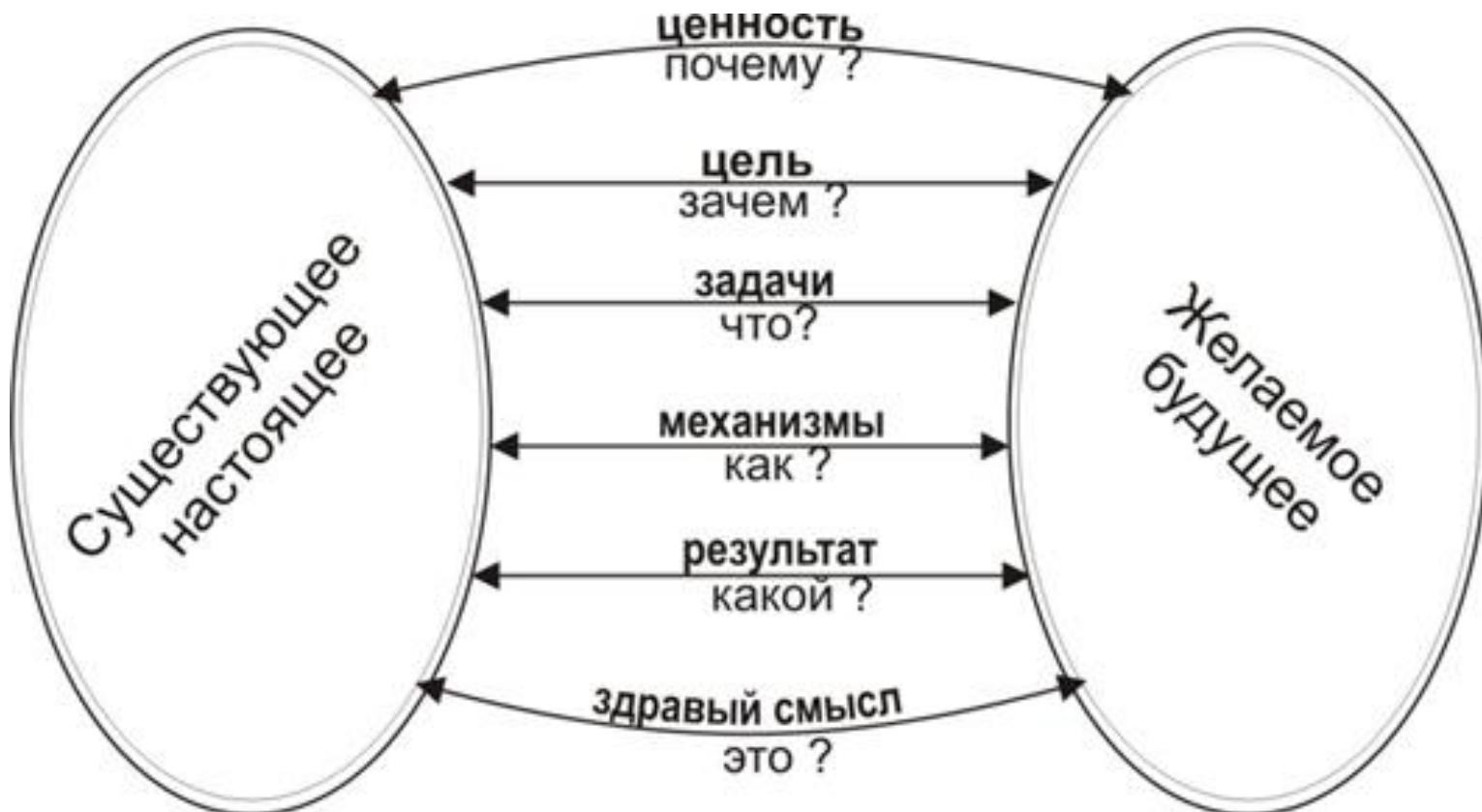
# Кадровая стратегия

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 воспроизведение 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 зависимы друг от друга
4. Кадровая стратегия и бизнес-стратегия взаимозависимы

# Дом. задание

✓ Готовьтесь к тестированию



[mmg.vlad@mail.ru](mailto:mmg.vlad@mail.ru)  
ауд. 1527

