Содержание

* [Кадровая политика: определение, цели, задачи](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#kadrovaya-politika-opredelenie-tseli-zadachi)
* [Цели кадровой политики управления персоналом](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#tseli-kadrovoy-politiki-upravleniya-personalom)
* [5 принципов кадровой политики организации](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#5-printsipov-kadrovoy-politiki-organizatsii)
* [Кадровая политика предприятия: какие факторы влияют](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#kadrovaya-politika-predpriyatiya-kakie-faktory-vliyayut)
* [Виды кадровой политики организации](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#vidy-kadrovoy-politiki-organizatsii)
* [По методу реализации](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#po-metodu-realizatsii)
* [По степени открытости — персонал и кадровая политика](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#po-stepeni-otkrytosti-personal-i-kadrovaya-politika-)
* [Кадровая политика организации: пример алгоритма](https://profkadrovik.ru/articles/local-acts/bases-of-work-with-personnel-personnel-policy-of-the-organization/#kadrovaya-politika-organizatsii-primer-algoritma)

Кадровая политика: определение, цели, задачи

Кадровая политика предприятия (КПП)определяет способы, направление и содержание работы с персоналом. Это базовое направление в работе со штатом, в нем участвуют не только кадровики, но и руководители разных уровней. Структурно это выражается так: кадровая политика организации формируется руководством, реализуется кадровой службой и контролируется менеджерами на местах.

В числе областей, задействованных в работе с персоналом:

* Контроль кадров: набор, занятость, сокращение.
* Планирование штата: по количеству единиц и профуровню работников.
* Социальные связи и информирование.
* Создание внутреннего сообщества предприятия.
* Стимулирование и мотивация персонала.

Как и любая политика, кадровая требует построения стратегии. Далее поговорим о том, из чего она состоит и как строится.

Цели кадровой политики управления персоналом

Ключевая цель кадровой политики организации — это формирование коллектива, который эффективно работает на благо всего предприятия и где комфортно каждому отдельному работнику. Для достижения этой цели нужно одновременно двигаться по двум направлениям:

1. Подбирать, обучать и распределять людей так, чтобы они приносили максимальную экономическую пользу.
2. Развивать каждого работника так, чтобы он реализовался наилучшим образом и был мотивирован как морально, так и материально.

То есть, в основе управления кадровой политикой организации лежит совмещение личностных интересов работников с коллективными целями организации. Также цели кадровой политики делят на две категории:

1. **Экономические**. Их ставят для того, чтобы повышать прибыли предприятия.
2. **Социальные**. Они нужны для формирования командного духа и роста мотивированности работников.

|  |
| --- |
| *Помните и о такой важной цели КПП, как создание работникам условий, гарантированных государством. Ни одна система работы с персоналом не может нарушать установленные законом права и обязанности тружеников. Если кадровая политика организации идет вразрез с действующим законодательством, это повод для обращения в ГИТ.* |

5 принципов кадровой политики организации

Эффективность кадровой политики в области управления персоналом во многом зависит от того, соблюдены ли основные принципы работы с персоналом. Принципы:

1. **Эффективность**. Этот принцип еще можно назвать окупаемостью, так как он основан на том, что все вложения в разработку и реализацию КПП должны покрываться доходами от экономической деятельности.
2. **Комплексность**. Означает, что политика работы с кадрами должна охватывать все категории работников и все области их деятельности. От менеджеров высшего звена до вспомогательного персонала.
3. **Системность**. То есть взаимосвязанность всех процессов управления кадрами, а также учет всех результатов (материальных и социальных, включая отрицательные) и влияние различных факторов на этот результат.
4. **Методичность**. Подразумевает тщательный анализ выбранных методов и решений с целью повышения эффективности и ухода от взаимоисключающих инструментов.
5. **Инновационность**. Предполагает применение всех доступных современных инструментов, которые помогают достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. Распространенное название принципа — научность.

Кадровая политика предприятия: какие факторы влияют

Влияние на системы работы с персоналом оказывают как внешняя среда, так и внутренняя обстановка на предприятии.

В числе внешних факторов воздействия:

* **Общеэкономическая ситуация**. В периоды экономического подъема общества у работодателей появляются широкие возможности для расширения штата, повышения его профуровня, различных поощрений. В периоды кризисов политика меняется на противоположную.
* **Ситуация на рынке труда**. Если он перенасыщен нужными кадрами высокой квалификации, подход к подбору один, и совсем другой, если на рынке кадровый дефицит.
* **Научно-технический прогресс**. Изменения в техническом оснащении оказывают прямое влияние на политику управления кадрами: в одних работниках потребность отпадает, в других растет; меняется принцип распределения человеческих ресурсов.
* **Законодательная база**. Условия, оплата и другие аспекты организации труда напрямую зависят от законодательства. Закон и локальные нормативные акты — главные субъекты кадровой политики организации.

К внутренним факторам влияния относят:

**Цели предприятия**. Изначально формирование кадровой политики предприятия происходит именно с ориентиром на экономические цели компании. Если в процессе деятельности эти цели меняются, политика тоже терпит изменения.

**Структура компании**. Большинство современных предприятий имеют гибкую структуру, чтобы отвечать требованиям рынка. Методы управления персоналом могут меняться при модификации структуры.

**Кадровый потенциал**. Это наглядный пример того, что кадровая политика организации похожа на дорогу с двусторонним движением. С одной стороны, она определяет методы работы с кадрами. С другой, личностные и профессиональные характеристики работников во многом определяют КПП.

Виды кадровой политики организации

Четко ограниченного списка типов кадровой политики нет: каждый работодатель строит работу с персоналом, опираясь на потребности компании, свой опыт и многие другие факторы. В современной практике «прижилось» деление КПП на типы по степени открытости и методу реализации.

Рассмотрим подробнее, какая кадровая политика может применяться в организации.

По методу реализации

Здесь имеется в виду не только способ внедрения кадровой политики в производственную жизнь, но и отношение к ней руководства.

**Пассивная**. Это, скорее, деликатное название отсутствия какой-либо рабочей кадровой политики. В этой реализации нет системного подхода, прогнозирования и контроля работы с персоналом. В компании действует принцип управления «по вертикали», от непосредственных начальников к подчиненным. Дополнительных затрат и ресурсов для развития штата не требуется. Кажется, что пассивная политика нехороша? Есть предприятия, где она предпочтительна. Например, на тех, которые оказывают услуги с применением недорогой рабочей силы (уборка территорий, сбор урожая и др.).

**Реактивная**. Эту реализацию выбирают руководители, которые понимают важность работы с кадрами, но не готовы вкладывать в нее много времени и ресурсов. Управление персоналом происходит по такой схеме: возникла ситуация, требующая вмешательства — следуют решения. То есть такая кадровая политика предусматривает лишь реакцию на конкретное событие. Прогнозирования и анализа нет. Такой подход оправдан на малых предприятиях с небольшим штатом.

**Превентивная**. В этой политике к списку инструментов добавляется прогнозирование. Именно на его основании и строится система управления персоналом. Достоинство подхода в том, что при правильной реализации он обеспечивает компании хорошую стабильность, однако если прогноз окажется ошибочным, политика не даст желаемого результата. Этот вариант хорош для организаций, где высока вероятность нештатных ситуаций и прогнозирование затруднено.

**Активная**. Это выбор руководителей, которые максимально заинтересованы в эффективном управлении кадрами. Учитываются все аспекты работы с персоналом, включая подбор, прогнозирование, реагирование на типичные и нетипичные ситуации. При этом разработка кадровой политики организации требует системного подхода и подразумевает ощутимые затраты на исследования, реализацию и анализ. Активная КПП может быть:

* *Рациональной*, когда руководство четко осознает возможные последствия своих решений. Основной акцент — на прогнозировании и контроле. Хорошо работает на предприятиях с четкой структурой и строгим регламентом деятельности и хуже в компаниях с гибкой внутренней организацией.
* *Авантюристической*, когда руководитель так же, как в предыдущем случае, полностью заинтересован в разработке и реализации КПП, но опирается больше не на прогноз, а на гибкое реагирование. Такая политика характеризуется меньшей предсказуемостью и ее сложнее реализовать. Но она дает отличные результаты, если менеджеры высшего звена обладают высоким профессионализмом.

По степени открытости — персонал и кадровая политика

Эти типы кадровой политики организации зависят от источника привлечения работников. Если персонал разных уровней активно набирается извне, значит политика открытая. Когда компания нанимает, предпочтительно, кадры низшего звена, а потом двигает их по карьерной лестнице, говорят, что политика закрытая. У каждого варианта есть свои особенности.

Открытой кадровой политике свойственно:

* Поиск на внешнем рынке труда работников на любые должности, всех уровней.
* Большие возможности для найма высокопрофессионального персонала.
* Адаптация нового персонала требует определенного времени и усилий.
* Для профессионального роста кадров используются внешние учебные заведения или программы повышения квалификации.
* Карьерный рост затруднен, так как руководству проще нанять специалиста с рынка, чем растить своего.
* Мотивационные инструменты и стимулы прямые: финансовые поощрения или дисциплинарные наказания.

При закрытой КПП:

* Извне приглашают, в основном, работников на низшие должности.
* Много возможностей для карьерного роста: руководство двигает собственные кадры с низов на руководящие посты.
* Сотрудники вовлечены в корпоративную культуру, это облегчает адаптацию.
* Работники мотивированы не только финансово, а еще и морально.
* Из-за отсутствия внешних кадровых вливаний профессиональное развитие персонала может быть замедлено.

|  |
| --- |
| *Выбор кадровой политики во многом зависит от состояния рынка труда. Если рынок развит и изобилует профессионалами высокого уровня, хорош открытый тип. Он позволяет работодателям быстро решить основные кадровые задачи, хоть и не стимулирует лояльность персонала. Если на рынке наблюдается дефицит кадров, лучшие результаты дает закрытая политика. К тому же она помогает формировать командный дух.* |

Составить конспект лекции.