# 2 Типы, уровни и задачи кадровой политики

**План**

1. Типы кадровой политики.
2. Уровни и задачи кадровой политики.
3. Формирование кадровой политики организации.

**2.1 Типы кадровой политики организации** <http://www.managment.aaanet.ru/management/kadrpolitikapred.php>

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 соответствие 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.

В этом смысле, 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.

Первым основанием для классификации кадровой политики служит уровень осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий. Он позволяет выделить следующие типы кадровой политики:

1. пассивная;
2. реактивная;
3. превентивная;
4. активная.

Вторым основанием для дифференциации кадровой политики может 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.

### 2.1.1 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.

### 2.1.2 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 персона, 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 отношениях. 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 усилится 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.

### 2.1.3 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 низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять па 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.

## 2.2 Уровни и задачи кадровой политики

Выделяют несколько критериев классификаций уровней кадровой политики. Во-первых, с точки зрения организации власти выявляют два уровня кадровой политики. Первый уровень - это кадровая политика органов государственной власти, суть которой сводится в регулировании макропроцессов в области трудовых ресурсов, занятости населения, политики в области найма, отбора и продвижения государственных и муниципальных служащих. Цели и задачи кадровой политики на данном уровне определяются исходя основных положений Конституции РФ, Федерального закона «О государственной гражданской службе в РФ», из совокупности целей и решаемых задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления. Второй уровень - это основы кадровой политики организаций различных форм собственности. На этом уровне решаются цели и задачи, определяются научные принципы подбора, расстановки и развития персонала промышленного производства, персонала коммерческого предпринимательства, персонала аграрного предпринимательства, персонала предпринимательства в сферах науки, образования, культуры. Во-вторых, с точки зрения территориального деления выделяют три уровня кадровой политики: государственную, региональную и на уровне организации. В-третьих, определены три уровня управления персоналом в зависимости от того, кто является субъектом и объектом управления (рисунок 2.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Субъект управления* |  | *Объект управления* |
| “организация” “организация” “организация” | **→ институциональный →** | “организация” “подразделение” “отдельный человек” |
| “группа” “группа” “отельный человек” | **→ социально-психологический →** | “группа” “отдельный человек” “группа |
| “отдельный человек” | **→ индивидуально-психологический →** | “отдельный человек |

Рисунок 2.1 - Уровни управления персоналом

На каждом уровне задачи управления персоналом существенно отличаются. На институциональном уровне управление персоналом осуществляется, главным образом, посредством разработанных в организации документов, поэтому управление носит формально-административный характер. На социально-психологическом уровне необходимо учитывать основные закономерности развития группы и групповые эффекты и феномены для более эффективного управления персоналом. На индивидуально-психологическом уровне для успешного управления людьми необходимо учитывать индивидуально-психологические особенности работников; достаточно глубоко понимать людей (их мотивы, ценности, интересы и т.п.); знать о существовании определенных свойств человека и возможности их изменения.

Как уже говорилось ранее, персонал – это весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Он характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, временные и сезонные.

Персонал всегда находится в определенном движении вследствие прием на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) кадров.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, которая может быть статистической и аналитической.

*Статистическая* (профессионально-должностная) структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Так выделяются персонал основных видов деятельности, неосновных видов деятельности; руководители, специалисты, рабочие.

*Аналитическая* структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например “занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них”, “выполняющие работу вручную, не при машинах”, “выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов”, “занятые на обрабатывающих центрах” и т.п.

Современной тенденцией в развитии организации является усиление роли кадровой службы (службы управления персоналом) в решении внутриорганизационных вопросов. В крупных западных компаниях руководители служб управления персоналом являются членами советов директоров, а сама служба интегрирована в систему общего руководства и стратегического управления.

Небольшие организации, как правило, не имеют самостоятельных кадровых служб. Для таких предприятий характерно совмещение функций кадровика с функциями другой должности (секретаря, бухгалтера, юриста). К сожалению, в таких случаях функции кадровика очень ограничены, он напрямую подчиняется руководителю организации или вынужден выполнять указания 3-4 вышестоящих лиц.

Потребность в специалисте по управлению персоналом возникает в организациях, численность которых составляет 50-70 и более человек. Сектор или отдел по управлению персоналом (кадровая служба) формируется в организациях, численность персонала которых превышает 500 человек. В крупных организациях кадровая служба имеет собственную разветвленную структуру, напрямую связанную с осуществлением структурными подразделениями кадровой службы специфических функций управления персоналом.

Сегодня в России работа с кадрами рассредоточена в основном между разными службами и подразделениями организации. Так, численность персонала, общий фонд заработной платы обычно определяет плановый отдел (управление); подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров осуществляет отдел технического обучения; нормирование труда, анализ производительности труда, установление разрядов, форм и систем заработной платы, численности специалистов, составление штатного расписания являются обычно функциями отдела труда и заработной платы; приемом и увольнением сотрудников, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины занимается отдел кадров; обоснование норм труда, проверка мероприятий по их корректировке, механизации, автоматизации производственных процессов находятся в ведении техотдела.

В ОАО “Российские железные дороги” создан Департамент управления персоналом, основными направлениями деятельности которого являются:

* подбор и расстановка руководящих кадров, подготовка резерва на руководящие должности;
* разработка типовых номенклатур, нормативных и методических документов, регламентирующих порядок назначения руководящих работников, использования специалистов, проведения аттестации в аппарате управления ОАО “РЖД”, его филиалах и структурных подразделениях;
* определение перспективной и текущей потребности в кадрах и источников ее восполнения;
* определение потребности в подготовке инженеров и техников в в учреждениях высшего и среднего профессионального образования для филиалов и структурных подразделений ОАО “РЖД”;
* организация взаимодействия филиалов ОАО “РЖД” с Агентством железнодорожного транспорта России и высшими и средним профессиональными учебными заведениями по подготовке требуемых специалистов; подготовка Генерального соглашения на подготовку специалистов в вузах и техникумах, исходя из потребностей филиалов и структурных подразделений ОАО “РЖД”;
* организация и контроль за работой по профессиональной подготовке, повышению квалификации руководящих кадров и специалистов, резерва железных дорог и аппарата управления ОАО “РЖД”;
* осуществление руководства работой по организации отраслевого соревнования среди коллективов филиалов и структурных подразделений ОАО “РЖД”;
* подготовка материалов по награждению работников ОАО “РЖД” отраслевыми и государственными наградами, согласование кандидатов на награждение государственными наградами с причастными органами власти.

**2.3 Формирование кадровой политики организации**

**2.3.1 Принципы формирования кадровой политики**

Основными принципами при формировании кадровой политики являются:

* демократизм управления, от которого зависит готовность к со­трудничеству;
* знание отдельных людей и их потребностей;
* учет интересов индивида и социальной группы;
* справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

В зависимости от стадии формирования кадровой политики ор­ганизации выделяют различные ее принципы и вытекающие из них требования к кадровой политике.

На стадии разработки кадровой политики выделяют следующие принципы:

* принцип индивидуальности формируется под потребности конкретной организации, отражает общие методологические подхо­ды, учитывает ее индивидуальную и отраслевую специфику;
* принцип комплексности разрабатывается с учетом взаимозави­симости и взаимосвязи базовых направлений кадровой политики;
* принцип приоритетности обеспечивает преимущественные условия развития наиболее значимых элементов;
* принцип перспективности отражает текущие и перспективные цели, определенные в концепции развития организации;
* принцип адаптируемости предполагает возможность оператив­ной самоадаптации системы управления персоналом к изменяю­щимся внешним или внутренним условиям.

На стадии реализации кадровой политики учитываются следую­щие принципы:

* принцип ориентированности — ориентация используемых ме­тодов управления на конкретные категории персонала;
* принцип многофакторности — обеспечение многофакторного воздействия на объект управления в лице конкретного работника или трудового коллектива;
* принцип мотивированности — создание необходимой мотива­ции для эффективного выполнения персоналом порученных ему функций;
* принцип ответственности — обеспечение прямой индивиду­альной и коллективной ответственности за неэффективное испол­нение установленных функций.

**2.3.2 Требования к кадровой политике**

Для разработки, формирования и реализации кадровой политики необходимо соблюдать общие требования, которые сводятся к сле­дующим основным моментам:

1. должна быть тесно связана со стратегией развития или «вы­живания» организации;
2. должна быть гибкой, т. е. с одной стороны, стабильной, по­скольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой — динамичной, т. е. своевременно корректиро­ваться в соответствии с изменением тактики организации, производ­ственной и экономической ситуации, конъюнктуры рынка труда;
3. должна быть экономически обоснованной и исходить из ре­альных финансовых возможностей;
4. должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работ­никам.

Кадровая политика направлена на формирование системы рабо­ты с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюде­ния действующего законодательства, нормативных актов и прави­тельственных решений.

**2.3.3 Этапы формирования кадровой политики**

При формировании кадровой политики можно выделить 3 этапа.

1. этап — нормирование. Цель — согласование припципов и це­лей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапами ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития орга­низации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника.
2. этап — 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 с учетом настоящего состояния и возможностей изме­нений.
3. этап — мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки кон­кретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навы­ков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.

Для организаций и предприятий, проводящих постоянный мони­торинг персонала, множество отдельных программ кадровой рабо­ты (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эф­фективного рабочего климата, планирование и т. д.) включается в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений.