1. Понятие, задачи и особенности кадровой политики организации

Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, а также методы этой работы позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Кадровая политика может быть закрытой и открытой, пассивной и активной (рациональной и авантюристической), реактивной и превентивной.

Основной характеристикой закрытой кадровой политики является то, что новые сотрудники привлекаются только на низшие должности, обучение осуществляется преимущественно внутри организации, особое внимание уделяется совершенствованию мотивации труда.

Открытая кадровая политика наоборот направлена на привлечение сотрудников со стороны, на обучение персонала во внешних центрах, на совершенствование стимулирования труда.

Активная кадровая политика осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом, которая разрабатывается и реализуется организацией. Рациональная – присутствует обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и программа работы с кадрами. Авантюристическая – необоснованный прогноз развития кадровой ситуации.

 Пассивная кадровая политика проявляется в отсутствии какой-либо программы действий относительно персонала.

Для реактивной кадровой политики характерен контроль над негативным состоянием, разрабатываются меры по локализации ситуацию, ограничивается кадровым планированием.

Превентивная – существуют обоснованных прогнозы развития кадровой ситуации (краткосрочные и среднесрочные), но у организации нет средств для влияния на эти прогнозы.

Основные задачи кадровой политики:

1. обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

2. эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;

3. создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;

4. стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;

5. поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Процесс формирования кадровой политики в организации включает ряд этапов.

Этап 1. Нормирование. Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

Этап 2. Программирование. 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, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой 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. Взаимосвязь кадровой политики и стратегия развития предприятия

Первым этапом работы с персоналом является планирование персонала. Этап начинается с выбора стратегии использования персонала.

Стратегия – это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего. Можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению (экономического и органического), - использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

Экономический подход. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1. обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;

1. соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному идет сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решений;
2. фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблем для коммуникации и координации;
3. обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
4. обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы побудить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к перемотивированию.

Органический подход. В рамках этого подхода сложились концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

3. Прогнозирование как основа выработки кадровой стратегии

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Если организация использует для подбора сотрудников кадровое агентство, ее затраты составят не менее двухнедельной зарплаты этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование этими услугами, с одной стороны, экономит время работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, под которых подбирается кандидат, что может приводить к разного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством.

Планирование персонала определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время. Планирование трудовых ресурсов предусматривает решение таких задач, как определение целей и задач на предстоящий период, в области трудовых ресурсов исходя из главных целей организации, условия выпуска продукции и её сбыта; определение численности работающих, оценка текучести кадров и обеспечение своевременной замены увольняющихся. Базой кадрового планирования является анализ потребности в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием. Это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющихся в организации) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их потребностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах её персонала. Разнообразие задач, которые призвано решить кадровое планирование определяет тот факт, что все кадровое планирование можно поделить на следующие его виды:

* планирование потребностей в персонале,
* планирование привлечения (набора) персонала,
* планирование использования и сокращения персонала,
* планирование обучения персонала,
* планирование сохранения кадрового состава,
* планирование расходов на содержание персонала,
* планирование производительности труда.
* Все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

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

Кадровая политика является важнейшей составной частью управления организации. Стратегия управления персоналом предстает как система правил и норм работы с ним, адаптируемых к специфике кадровых проблем организации, ее кадровому потенциалу и тенденциям его развития.

Кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения ее гибкости, то есть способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры кадров, их подготовке и тренировке.

Основы кадровой политики, принципы работы с кадрами совершенствуются в процессе практической управленческой деятельности. Принципы кадровой политики предполагают постоянное совершенствование процессов отбора, обучения и расстановки руководителей всех уровней управления.

Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения кадров, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, перманентно получать сведения о движении кадров организации и возникающих в связи с этим проблемах.

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти акции должны осуществляться на научной основе, с позиции системного подхода.

**5. Планирование затрат на персонал и методы определения их эффективности**

В условиях рыночной экономики планирование и анализ показателей по труду имеет особое значение. Именно этими способами можно выявить пути сокращения затрат труда на выпуск продукции, а также наибольшие резервы для повышения эффективности конкурентоспособности организации.

Результаты трудовой деятельности соизмеряются с затратами на персонал и служат основой для формирования системы стимулирования и мотивации труда.

При планировании и анализе показателей по труду рассматриваются:

трудоемкость и производительность труда, характер влияния различных факторов производства на рост производительности труда, на изменения в численности и структуре персонала, эффективность использования фонда рабочего времени, сменяемость и текучесть кадров, формирование и расходование фонда заработной платы, соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда.

Затраты на персонал включают в себя: оплату произведенной работы; выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени; премии и вознаграждения; стоимость бесплатного питания; предоставления жилья; стоимость профессионального обучения; обеспечение персонала одеждой; налоги на заработную плату.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные. Основные расходы включают в себя заработную плату и премии. К дополнительным расходам относятся: единый социальный налог, страховые взносы по добровольному медицинскому страхованию, оплату отпусков, оплату больничных листов, затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, затраты на обучение сотрудников, затраты на привлечение персонала, прочие затраты.

Кроме того, в дополнительные расходы включаются также и социальные расходы, а именно: оплата транспортных расходов, оплата медицинских и оздоровительных услуг, компенсация расходов на питание, оплата спецодежды и пр.

Экономическая эффективность управления может быть охарактеризована показателями эффективности работы предприятия и показателями эффективности работы самого аппарата управления. На каждом предприятии оцениваются экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов, оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом.

6. Значение кадровой политики в современных условиях функционирования экономики

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

В условиях современной рыночной экономики грамотная кадровая политика руководства компании повышает доверие к ней партнеров и влияет на укрепление имиджа компании в деловом мире.

Основой кадровой политики является принцип (развития) сохранения ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Компания рассматривает свой персонал как капитал, получаемый в ходе конкурентной борьбы, а расходы на него — как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. В связи с этим компания ориентируется на установление с каждым сотрудником длительных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства и соблюдения требований трудового законодательства. Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукции, ее быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Приходится поражаться и числу программ, ориентированных на человека, и частоте, с которой они пересматриваются и обновляются. Разработка этих программ базируется на комплексном, взаимоувязанном изучении личных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы фирмы и необходимых организационных действий, нацеленных, в конечном счете, на эффективную деятельность фирмы в целом.

Разнообразные внешние факторы (объединения работников в профсоюзы, правительственные предписания и действия конкурентов) оказывают весьма сильное воздействие на кадровую работу руководства фирм. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, организации либо фирмы, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и др. также должны приниматься в расчет для обеспечения эффективности кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

**Практическая часть**

1.План по объему производства выполнен на 105%, по производительности труда на 105,5%, по расходованию фонда заработной платы на 102%. Рассчитать изменение численности и средней заработной платы.

Решение:

Iчисл = Iоп/ I произв.труда = 1,05/1,055 = 0,995\*100=99,5%

I ср.з/п = I фз/п/ Iчисл = 1,02/0,995 =1,025

2.Определить коэффициенты оборота по приему и увольнению, коэффициент текучести кадров и стабильности трудового коллектива, если среднесписочная численность работников предприятия – 4920 человек, в течение года принято 290 человек, уволено – 385 человек, в том числе по собственному желанию – 218 человек, за нарушения дисциплины – 32 человека.

Решение:

Коб. по приему= Ч принят./Ч ср.спис. = 290/4920=0,059

Коб. по ув. = Ч ув./Ч ср. спис. = 385/4920 = 0,078

Ктек. кадров =(Чув. по собств. жел. + Чув. за наруш. дисц.)/Ч ср. спис. =(218+32)/4920 = 0,051

### К стаб. труд. кол. = (Ч ср.спис. - Ч принят.- Ч ув.)/ Ч ср.спис. = (4920 – 290 – 385)/4920 = 0,86

**Список литературы**

1.Управление персоналом : учебное пособие. / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: Юнити, 2004г.

2.Управление персоналом в предприятии. Учебное пособие / под.ред. В.М.Маслова– М.: Изд-во Юнити-Дана 2007г

3.Управление персоналом: учеб.пособие – Учебное пособие / под.ред. Бухалков М.И.– М.: Изд-во Юнити -Дана 2007г

4.www.kadrovik.ru