Министерство общего и профессионального образования Российской федерации

Кафедра менеджмента

**Курсовая работа**

**По курсу "Управление персоналом"**

**"Кадровая политика в условиях рынка"**

Автор работы:

Руководитель работы:

Работа защищена "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члены комиссии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# 2005

### **Содержание**

## Введение……………………………………………………………………………………….3

1. Понятие и основы современной кадровой политики……………….5-9
2. Типы кадровой политики и их классификация.
   1. *На основе ориентации на персонал и внешнюю среду…*...10-13
   2. *На основе ориентации на персонал и внешнюю среду*…..13-15
3. Этапы построения кадровой политики………………………………….16-18
4. Условия разработки кадровой политики………………………………..19-24
5. Реализация современной кадровой политики
   1. *кадровое планирование и оценка потребности в персонале………………………………………………………………………………..25-27.*
   2. *Набор, отбор и увольнение сотрудников*…………………….27-33
   3. *Адаптация персонала*………………………………………………...34-36
   4. *Обучение и развитие персонала*…………………………………37-39
   5. *Мотивация сотрудников*……………………………………………39-43.
   6. *Абсентеизм…*…………………………………………………….………43-44

Заключение……………………………………………………………………….………45-46

Список литературы. ………………………………………………………..…….……47-48

**Введение.**

В настоящее время особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течении многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области кадровой политики.

В последнее время актуальность данной темы возрастает с каждым днём.

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по обработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала ,на создание ответственного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации [10,10]

Объект данной работы состоит в раскрытии и рассмотрении современной кадровой политики в рыночных условиях.

Объект определяет конкретный предмет курсовой работы. Исходя из этого предстоит рассмотреть основы кадровой политики, то есть то на чём она базируется; типы кадровой политики и их классификацию. Необходимо осветить этапы построения кадровой политики и условия её разработки. Очень важным вопросом является рассмотрение реализации современной кадровой политики, которая включает такие важные направления как, планирование и оценка потребности в персонале, набор, отбор и увольнение сотрудников, адаптацию, обучение, развитие персонала, мотивацию сотрудников и понятие абсентеизм.

Теоретической основой работы является как труды отечественных специалистов, так и западных.

Данная курсовая работа состоит из содержания, введения, пяти глав, заключения и списка литературы, который включает наименований.

1. **Понятие и основы современной кадровой политики.**

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведёт себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. Любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. [9;126]

Кадровая политика должна быть интегрирована с управленческой, инвестиционной, финансовой ,производственной политикой [10; 110].

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкование:

1. система правил и норм (которые должны быть осознанны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
2. набор конкретных правил, помечаний и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: 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 [9; 126-127].

Успешная кадровая политика прежде всего основывается на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают стратегические вопросы руководства персоналом, превращение его в целостную систему. В процессах управления персоналом появляется необходимость организации мышления и действий всех работников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Сфера кадровой политики охватывает такие основные аспекты развития предприятия, как сферы деятельности производственной кадровой политики; количественное и качественное планирование персонала; занятость персонала (маркетинг персонала) сокращение штата; обучение персонала; управление персоналом (кадровый контроль); политика руководств, политика стимулирования; социальная политика; информационная (коммуникативная) политика; содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только администрированной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

* обеспечение всех участников производства необходимой рабочей силой;
* создание мотивации работника на высокопроизводственный, эффективный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: её высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общее положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

В современных рыночных условиях можно увидеть, что всё большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические традиционные инструменты работы с кадрами, такие, как планирование в области кадров, привлечение персонала ,повышение квалификации кадров, администрирование кадров.

К стратегическим факторам успеха относятся, например:

* использование достижений научно-технического прогресса;
* чувство экономической ответственности;
* квалифицированный кадровый потенциал и другие.

С учётом основных положений всех составных частей концепции развития предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

* 1. Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, и тому подобное).
  2. Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и тому подобное).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам владельцев предприятия или уже почти не отличаются от этих интересов индивидуальным целям "уполномоченных" менеджеров, которым владельцы поручили руководить предприятием. Если владельцами являются, например, юридические лица, государство или если предприятия представляют собой "коммунальную собственность", то они, преследуя экономические цели могут стремиться и к максимально возможному удовлетворению потребностей населения. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.

Под социальными целями следует понимать ожидание потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализации которых, сотрудники придают большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии.

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравновешиванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и с разумной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников.

Особое значение приобретает участие персонала в управлении делами фирм и предприятий на внешнем и внутреннем рынках.

Таким образом, социально-экономическая основа кадровой политики в условиях рынка, предусматривает осуществление ряда следующих мероприятий

* непрерывное последовательное планирование;
* сравнение существующих и перспективных требований вакантным должностям кадровому составу;
* профессиональное кадровое развитие в университетах и других высших учебных заведениях;
* количественное и качественное планирование должностей персонала;
* введение в специальность;
* повышение квалификации;
* языковый курс;
* стабильные структуры складов;
* гибкая система начисления надбавок;

Распределение обязанностей между центральным и периферийными структурными подразделениями, обусловленные производственной необходимостью;

-определение уровней руководства.

Что касается руководителя кадровой службы предприятия, то он в рыночных условиях становится одним из основных руководителей предприятия. Он усиливает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления ,содействует повышению способности предприятия к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. Он должен быть пунктуальным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом, гуманистом. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

В последнее время настойчиво выдвигается идея о том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а "нематериальные" элементы: творческий потенциал персонала и методы управления [6; 7-14]

**2. Типы кадровой политики.**

2.1 На основе уровня осознанности кадровых мероприятий.

Анализируя существующие в конкретных организационных условиях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики

* пассивная;
* реактивная;
* превентивная;
* активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется ана нным . Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организацией не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентированно на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле этого слова политика возникает именно тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на неё. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с вешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинной активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристскую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на неё. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержится краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремиться влиять на неё. Кадровая службы предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы 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, но, может быть, 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 приведёт к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятиях, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал. Пожилого возраста. Таким образом ,понятие "качества персонала" включает ещё один параметр, который скорее всего не был учтён при подготовке плана. Кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

* 1. . На основе ориентации на персонал и внешнюю среду.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственной персонал или на внешний персонал, степенью открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией ,без учёта опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевание рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем ,что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определённой корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным процессам иллюстрирует таблица №1.

Таблица №1 Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики [9;127-132]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Кадровый процесс** | **Типы кадровой политики** | |
| **Открытая** | **Закрытая** |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счёт института наставников ("опекунов"), высокой сплочённости коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдаётся сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдаётся вопросам стимулирования (внешней мотивации) | Предпочтение отдаётся вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контраст, определение ответственности сотрудника и организации. | Необходимость специально иннициировать процесс разработоки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счёт осознания общности судьбы человека и предприятия. |

**3. Этап построения кадровой политики.**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сокращения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиям действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приёмом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путём приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

* разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
* организованно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, создание резерва, перемещения;
* информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
* оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и др. метода оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнёрами и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находиться в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами целями организации в целом, стратегий и этапом её развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определённых способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учётом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, заключённых в документах, формах, и обязательно с учётом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия ,их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агенства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух "единой семьи", нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. 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 предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием. [9;132-134]

**4.Условия разработки кадровой политики**.

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить 4 основные фазы:

* хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
* стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и слабых сторон организации);
* управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
* управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящейся с учётом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей. [7, с.135]

Таблица : кадровые мероприятия ,реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Типы стратегий** | **Уровень планирования** | | |
| **Долгосрочный (стратегический)** | **Среднесрочный (управленческий)** | **Краткосрочный (оперативный)** |
| ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА | | | |
| Предпринимательская | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам. | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов. Установление контактов с кадровыми агентствами. | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |
| Динамического роста | Активная политика привлечения профессионалов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы, обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов. | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала. |
| Прибыльности | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест. | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программ обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости. |
| Круговорота | Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации | Поиск перспективных специалистов | Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи. |
| ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА | | | |
| Предпринимательская | Создание собственных (фирменных) институтов. | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии. | Привлечение друзей, родственников и знакомых. |
| Динамического роста | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный) | Проведение внутрифирменных программ обучения с учётом личных потребностей в обучении.  Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет. | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала. |
| Прибыльности | Разработка схем оптимизации труда, сокращений трудовых затрат. | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ. | Создание кружков "качества", активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов "внутреннего найма" – совмещение. |
| Ликвидационная | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки. | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников. |
| Кругооборота | Создание "инновационных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов. | Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность работников в направлениях, полезных фирме. | Культивирование "философии фирмы" Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации. |

[7, 136-138]

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов – внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1. нормативные ограничения
2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приёме на работу вынуждает сотрудников служб управления быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учёт ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионала по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развёртывание крупного производства со множеством филиалов.
2. Стиль управления, закреплённый в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной чётко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.
3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ привлекающие или отталкивающие людей:
   * степень требуемых физических и психологических усилий;
   * степень вредности работы для здоровья;
   * месторасположение рабочих мест;
   * взаимодействие с другими людьми во время работы;
   * степень работы при решении задач;
   * понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекаемых для работников задач требует от менеджера по персоналу создание специализированных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

* + 1. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворённости трудом.
    2. Стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретными менеджером, важны следующие цели:
* максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
* обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
* получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации. [9, 139-140]

**5.Реализация современной кадровой политики.**

**5.1 Кадровое планирование и оценка потребности в персонале.**

При бурном развитии новых технологий все большую значимость приобретает обеспечение предприятий квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики.[6;26]

Важнейший элемент эффективной организации - определение реальной потребности в рабочей силе и подготовка прогноза изменения этой потребности. [24, 10]

Кадровое планирование становится важнейшим элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегии и целей, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Кадровое планирование - составная часть планирования на предприятии. Если рассматривать кадровое планирование изолированно, то оно будет малоэффективным.

Цель планирования - обеспечить фирму или компанию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки. [6;26-27]

Для удобства можно считать, что процесс кадрового планирования включает в себя 3 этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации можно начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек заняты выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных перспективных целей.

Определить свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа- средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график. И предприятия по привлечению, найму , подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. [4; 565-569]

В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* сколько работников, какой квалификации,
* когда и где потребуется;
* каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
* как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
* каким образом обеспечить условия для развития персонала;
* каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале , призванная ответить на вопрос "сколько?", основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологий производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогноз изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Количественная оценка потребности в персонале – попытка ответить на вопрос " кого?".

Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала "определить рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование относительных управленчечких решений, обеспечивающих достижение этих целей. [9; 199-200]

5.2 Набор, отбор и увольнение сотрудников.

Кадровая политика организации включает такие и такие стадии как набор, отбор и увольнение персонала.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает наиболее подходящих для нее работников [4; 569 ]

Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на набор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность. [18; 18]

Выделяют внутренние и внешние источники привлечения кандидатов.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны:

* внутренний конкурс – служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях , известить об этом все работающих , попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.
* совмещение профессий - в этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самих работников фирмы. [9, 213- 214 ]
* ротация- это перемещение работников по горизонтали. Выделяется несколько вариантов ротации:
  1. Ротация- перемещение может быть вызвано различными причинами, прежде всего характером дела , либо характером решаемой управленческой задачи.
  2. Ротация- перестановка реализуется в разнообразных вариантах:
     + перестановка работников по горизонтали из одних служб в другие;
     + межотраслевые перемещения;
     + перестановка между выше- и нижестоящими органами. [1, 36-37]

К внешним источникам набора персонала относятся:

* рекрутинговые агенства;
* службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий;
* школы, гимназии, колледжи ;
* средние специальные учебные заведения;
* высшие учебные заведения;
* личные знакомства (контакты);
* работники, уже работающие в организации;
* самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу;
* переманивание лучших работников из других организаций - “охота за головами”.
* самостоятельный поиск фирм через средства массовой информации. [18, 18 ]

Стоит заметить, что в условиях стремительного изменения рабочей среды, с учетом этого огромного развития, которое получают информационные технологии в компаниях, которые находятся и хотят оставаться в авангарде, традиционные методы привлечения и набора кадров дополняются альтернативными.

В качестве такого метода одно из основных мест занимает система Интернет - глобальная компьютерная сеть, объединяющая по всему миру отдельных людей, учебные, производственные, коммерческие и др. организации, обеспечивающие доступ к информационным ресурсам.

На западном рынке этот метод уже используется давно, в России же подобную политику проводят рекрутерские фирмы The Russian Connection , BLM Consort Consulting Group, Human Resources On- Line, Анкор, Комус -персонал, газета “ Работа сегодня”- и многие другие , так как изменения в данной области проходят буквально день ото дня. [26, 47-50]

Прежде чем осуществить набор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты.

Особо следует отметить возможность использования организацией , находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала, который, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временнонанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.[9, 216-218 ]

Следующая немаловажная составляющая кадровой политики это отбор персонала. На этом этапе происходит оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.[4, 566]

Кадры подбирают прежде всего на базе общих требований к работникам управления.

Далее – на основе на основе к конкретным постам, должностям.

В отборе нужно учитывать принцип ситуации. Он обозначает необходимость учета не только общего соответствия должности и кандидата, но и сложившейся ситуации.

Большое значение при отборе кадров придается принципу сочетания работников из своей организации и со стороны.

В процессе отбора кадров важное значение имеет проверенный опытом принцип сочетания “старых” и “ молодых”.

Также очень важное значение имеет принцип компенсации. Рекомендуется так подбирать кадры, чтобы отрицательные качества одного работника компенсировать соответствующими положительными качествами другого.

Еще один принцип отбора- принцип динамизма, сочетание стабильности и мобильности.

Стабильность позволяет проводить долгосрочные мероприятия, а мобильность - это планомерно организованное движение кадров.

Очень важный принцип - установление оптимальных сроков пребывания на той или иной должности.

Принцип перспективности означает отбор работников с учетом задач, которые встанут перед объектом управления в перспективе.

Принципы дают отправные идеи для анализа конкретной ситуации. От руководителя зависит, как умело, творчески, эффективно они будут использоваться.[1, 27-30]

Для эффективного обора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены валидность (которая означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор), полнота, надежность, необходимость и достаточность критериев.[ 17, 32-33 ]

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора.

Ступень 1. Предварительная отборная беседа. Основная цель- оценка уровня образования кандидата, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Существует несколько основных типов беседы по найму:

* по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер;
* слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы;
* не по схеме- заранее готовится лишь список там, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование. Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Предоставление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Существуют наиболее популярные методы оценки персонала.[6, 53]

Внедрение рыночных механизмов настоятельно требует внедрения и рыночно - ориентированных методик в работе со своими актуальными и потенциальными сотрудниками. В последнее время большое развитие получило применение различных тестирующих методик. [20, 41]

1. Ценры оценки персонала используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки.
2. Тесты на профпригодность. Их цель-оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.
3. Общие тесты способностей.
4. Биографические тесты и изучение биографии.
5. Личностные тесты.
6. Интервью.
7. Рекомендации. Важно обратить внимание на то, откуда предоставляются рекомендации, и на то, как они оформлены.
8. Нетрадиционные методы:
   * 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность и тому подобное.
   * 18% применяют для кандидатов алкогольный наркотический тесты
   * 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для временной работы в их организациях. [9, 220-225]
   * Работники отделов кадров анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора, который равен отношению числа отобранных желающих к числу желающих, из которого осуществляется выбор. [6,53 ]

В нашумевшей в свое время книге Л. Дж. Питера “ Принцип Питера” с известной долей юмора рассматриваются несколько подходов к отбору необходимых сотрудников:

а) “Британский” , в котором ведущим основанием для решения о приеме нового сотрудника является его родословная и связи

б) В основании “Китайского” метода отбора лежат изощренные процедуры проверки знаний интеллекта претендента.[ 19 , 20 ]

Одним из наиболее “скользких” вопросов, касающихся сотрудников, является вопрос об их увольнении по инициативе администрации. Это истинно “ключевой” вопрос, по которому возникает наибольшее количество споров. Их разрешение часто осуществляется через суд. Последнее одинаково неприятно как работодателю, так и работнику. [19, 22]

Здесь имеет место такое понятие, как высвобождение персонала.

Высвобождение персонала - это вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

В общем виде выделяют 3 вида увольнений сотрудников:

1. Увольнение по инициативе сотрудника ( в отечественной терминологии- по собственному желанию );
2. Увольнение по инициативе работодателя ( в отечественной терминологии- по инициативе администрации );
3. Выход на пенсию. [8, 317 ]

Законодательство о труде, охраняя право граждан на труд, устанавливает четко ограниченный перечень оснований, при наличии которых администрация может уволить работника по своей инициативе. Закрепление этих оснований в законе обусловлено либо личностными качествами работника (недисциплинированность, низкая квалификация и т.п.), либо причинами производственного характера (упрощение структуры управления производством, уменьшение численности работников и т.п.) [ 19, 22 ]

5.3 Адаптация персонала.

Адаптация- процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствие с требованиями среды.

Адаптация является также одним из важных элементов реализации кадровой политики. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. [9, 237-238 ]

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

* уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
* снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и не нужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворение работой .

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение 3 важнейших проблем:

* 1. Структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
  2. Организации технологии процесса адаптации;
  3. Организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.
2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.
3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто. [7, 429-431]

Менеджеры по управлению персоналом уже давно поняли, что высокая текучесть кадров может обойтись очень дорого, а опытных и квалифицированных работников обычно довольно трудно заменить.

Высокая текучесть кадров - проблема, с которой в первые дни своей деятельности сталкиваются многие организации.

Чтобы разобраться в сложной структуре адаптации, нужно рассмотреть, какие существуют принципы текучести кадров адаптационном периоде:

1. Профессиональная адаптация. Это самая главная тема, о которой следует говорить с новым работником. Он пришел в новое место ,у него новые надежды, которые если разовьются, то могут положительно повлиять на мотивацию работника в будущем.
2. Отношения с руководством. В принципе, отношения с руководством закладываются еще в начальной стадии контакта, то есть в первый момент знакомства. Возникают они по вполне понятным и закономерным причинам взаимоотношений между людьми- симпатией и антипатией.
3. Отношения с коллективом. Знакомство с новым человеком- это всегда нелегкая задача, тем более надо учитывать, что то количество времени, которое человек проводит на работе, составляет большую часть его жизни.
4. Неудовлетворенность зарплатой. Один из самых щекотливых моментов при собеседовании - это вопрос о зарплате, поэтому скорее всего его нужно отнести к руководителю. Здесь следует быть очень осторожным.

Условия работы. Этот вопрос должен быть обсужден весьма скрупулезно. Очень многие люди уделяют внимание тому, в каких экологических и санитарных условиях они работают.

Вообще, условно процесс адаптации можно разделить на 4 этапа:

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
2. Ориентация- практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями , которые к нему предъявляются со стороны организации.
3. Действенная адаптация. Этот этап состоит собственно в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации , он характеризуется постоянным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.[ 13, 32-34 ]

5.4.Обучение и развитие.

Люди, которые вкладывают деньги в кадры, никогда не теряют, а только приобретают капитал. [14, 69 ]

В современной, быстро меняющейся рыночной среде кампании могут добиться успеха только в том случае, если им удается поднять методы своей работы на качественно новый уровень. И обучение персонала в этих уровнях становится одним из главных ключей к успеху, причем процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер. Особое значение при этом приобретает развитие рыночного мышления персонала и прежде всего руководителей, их способности анализировать совокупность экономических данных , оценить их полноту, увидеть рыночные тенденции, стоящие за ними, и принять адекватные им решения. [16, 47]

Исследователи выделяют 2 основные современные модели подготовки рабочих кадров:

* Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии
* Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение , оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения , определены сроки и затраты.

Выделяют следующие этапы организации обучения:

1. Объект обучения;
2. Содержание обучения;
3. Обучающиеся;
4. Учебный процесс;
5. Стиль обучения;
6. Цели обучения;
7. Форма проведения;
8. Ответственность за проведение;
9. Стабильность программы;
10. Концепция обучения;
11. Участие в подготовке учебных и др. программ;
12. Направленность;
13. Активность участников. [9, 296- 303]

Таким образом, можно сказать, что лозунг " Учиться, учиться и учиться ", похоже получил свое второе рождение.

Стремительные изменения в политической и экономической жизни страны заставляют организации и фирмы искать ресурсы для своего развития в обучении. Однако бывает и так, что реальные результаты обучения не совпадают с ожидаемыми.

Для создания успешной системы обучения необходимо ответить на несколько важных вопросов:

1. Зачем нужно обучение?
2. Какой стиль подачи материала и какого преподавателя лучше выбрать?
3. Каким образом организовать обучение, чтобы оно не мешало, а помогало работе?
4. Каким образом увязать обучение с другими элементами кадровой политики?
5. Каково мое личное отношение (руководителя, организатора, преподавателя) к обучению? [12, 49]

В итоге проблема качества подготовки квалифицированных работников остается актуальной для многих .

Характерной чертой систем профессионального обучения стран с рыночной экономикой является то, что они должны отражать особенности общества, частью которого являются. [15, 69 ]

5.5 Мотивация сотрудников.

Как сказал Т. Питерс: "Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу". Это очень важно. [21, 31]

Одна из важных составляющих кадровой политики- мотивация персонала, приобрела решающее значение в современных условиях .

Политика мотивации в нынешних рыночных условиях нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивному и продуктивному труду, творческому отношению к труду.

Требования творческого подхода работников к производству обусловит повышение их самостоятельности и ответственности за выполненную работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах труда. [2, 515]

Мотивация персонала всегда является одним из самых главных вопросов не только кадровой политики, но и кадрового менеджмента в целом. Что движет людьми, пришедшими в кампанию? Какие цели – личные и профессиональные они преследуют? Чем можно их заинтересовать? [22, 43]

Мотивация- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации. [4, 398]

Существуют различные способы мотивации:

1. Нормативная мотивация- побуждение человека к определенному поведению посредством идейно- психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.
2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.
3. Стимулирование- воздействие не непосредственно на личность , а на внешние обстоятельства с помощью благ- стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые 2 способа мотивации являются прямыми, ибо предлагают непосредственное воздействие на человека, третий способ- стимулирование- косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов- стимулов. [5, 176-177]

Вообще, вся деятельность человека обусловлена реально0существующими потребностями. Люди стремятся либо чего- то достать, либо чего- то избежать. В узком смысле слова, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов.

В структуру мотива труда входит потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага, цена- издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Особенностью мотивов является их направленность "на себя" и "на других", обусловленная товарным производством.

Продукт труда, став товаром, в качестве потребительской стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы "для себя" и " для других".

Можно выделить несколько групп мотивов труда образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, что чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Понятия “ мотив труда” и “cтимул труда” по сути тождественны. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а в другом - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул ).

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда. [6; 98-101]

Стимулирование труда – это способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

В рыночных сложных условиях необходимо сохранение сотрудников в организации, необходимо избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом. Для этого необходимо стимулирование производительного поведения. [25; 78-79 ]

Существенная проблема в области управления производством вообще, и в области кадровой политики в частности- это значительное опережение или замедление темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановление работников).

Структура заработной платы- это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.[9, 287-288]

Здесь также следует отметить, что существуют различные теории мотивации, которые подразделяются на 2 категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют действовать людей так, а не иначе. Это:

1. Теория потребностей Абрахама Маслоу, описывающая поведение человека через первичные (физиологические, безопасности), вторичные (социальные, уважения, самовыражения) потребности.
2. Теория потребностей Маккиланда, описывающая поведение людей через 3 категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.
3. Двухфакторная теория Герцберга, основывающаяся на факторах и мотивации.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Это:

1. теория ожидания, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения. Человек должен ожидать при этом , что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.
2. Теория справедливости, основывающаяся на ситуации и вознаграждении сотрудников.
3. Теория Портера - Лоулера, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. [ 4, 400-420, 769 ]

5.6 Абсентизм.

Кроме всего вышеперечисленного необходимо отметить такое важное понятие, как абсентизм. Это тоже является одним из важных элементов и составляющих кадровой политики.

Абсентизм - в переводе с латинского языка absentia, absens, означает отсутствие, отсутствующий. [10, 1]

В современной экономической литературе у понятия абсентизм выделяют несколько значений:

1. показатель социального климата на предприятии, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени. Его элементы: временное отсутствие на работе ( болезнь, несчастный случай, уход за ребенком и с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам [3, 3] , уклонение от выполнения обязанностей, в частности от работы без уважительной причины ( например, однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача) [11, 9], количество самовольных невыходов на работу без уважительных причин. [10, 1]
2. равнодушное отношение граждан к субъектам управленческой деятельности, утрата доверия и интереса к властным структурам. Конкретно проявляется в пассивности, уклонении избирателей от участия в голосовании в ходе выборов [3, 3], массовое уклонение избирателей от участия в выборах в государственные органы.[11, 9]

В целях борьбы с абсентизмом вводят гибкий график работы, увеличивают продолжительность ежегодных отпусков, устанавливают дополнительные персональные выходные дни, разрабатывают специальные программы , поощряющие присутствие на работе.[10, 1]

**Заключение.**

Кадровая политика в широком смысле обозначает систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Кадровая политика в узком смысле обозначает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.

Среди основных целей кадровой политики выделяют экономические цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром и социальные цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками.

На основе уровня осознанности кадровых мероприятий выделяются такие типы кадровой политики, как пассивная, реактивная, превентивная, активная.

На основе ориентации на персонал и внешнюю среду выделяют такие типы кадровой политики как открытая и закрытая.

Этапы построения кадровой политики включают в себя нормирование, программирование и мониторики персонала.

Кадровые мероприятия – это действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Среди условий разработки кадровой политики различают факторы внешней среды (нормативные ограничения и ситуауия на рынке труда) и факторы внутренней среды (цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудового коллектива).

Кадровое планирование- это составная часть планирования на предприятии, которая обеспечивает организацию необходимой рабочей силой и определяет неизбежные при этом издержки. Кадровое планирование включает в себя 3 этапа (оценка наличных ресурсов, оценка будущих потребностей, разработка программ удовлетворения).

Оценка потребности в персонале может носить качественный и количественный характер.

Набор сотрудников заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Отбор персонала включает в себя несколько ступеней (предварительная отборная беседа, заполнение бланка заявления, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения).

Выделяют 3 вида увольнения сотрудников (увольнение по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, выход на пенсию).

Адаптация персонала - это процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью организации.

В современном мире выделяют 2 основные модели подготовки рабочих кадров (обучение с отрывом от работы и обучение без отрыва от работы).

Мотивация - это процесс побуждения персонала к деятельности для достижения личностных целей или целей организации.

Выделяют нормативную, принудительную мотивации и мотивацию стимулирования. Стимулирование труда - это способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии .

Абсентизм- это во-первых, показатель социального климата на предприятии, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени; и во- вторых, равнодушное отношение граждан субъектам управленческой деятельности, утрата доверия и интереса к властным структурам.

Таким образом, кадровая политика – это комплексное понятие, включающее множество элементов, являющееся очень важным и актуальным направлением экономической деятельности в современных рыночных условиях.

**Список литературы.**

1. 1.Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие.- М.: ОАО “Издательство “ Экономика”, 1999- 150 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005 - 685 с.
3. Журавлёв П.В., Каратов С.А., Маусов Н.К. и др. Персонал: Словарь понятий и определений – М.: "Экзамен", 1999 – 512 с.
4. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента - М.: Дело, 1998 – 800 с.
5. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999 – 279 с.
6. Травин В.В., Дятлов В.А Основы Кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1995-336 с.
7. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина –2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2004-669 с.
8. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова –М.: ИНФРА- М, 2005-512 с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов./Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998-423 с.
10. Управление персоналом: энциклопедический словарь/ Под ред. А. Кибанова.- М.: ИНФА-М, 1998- VIII,453 С.
11. Энциклопедическая энциклопедия / Науч. – ред. Совет государства "Экономика"; Институт экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: ОАО издательство "экономика", 199 – 1055 с.
12. Барышева А. Чтобы у фирмы было "завтра" // Управление персоналом, 2000, №5, с. 49-52.
13. Валина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом, 1998, №12, с. 32-39.
14. Ефремов П. Новации в работе кадрового агенства. // Управление персоналом, 2004, №4, с. 68-69
15. Ильин В. Международные аспекты и правовое регулирование в области профессионального обучения и развития персонала в странах с развитой рыночной экономикой. // Управление персоналом, 2004, №5, с. 69-74.
16. Капустин С., Краснова Н. Обучающая организация как ключ к успеху совершенной компании // Управление персоналом, 2000, №5, с. 47-49.
17. Масура М.И. Основные принципы построения отбора кадров // Управление персоналом, 1998, №12, с. 30-35.
18. Масура М.И. Организация процесса отбора кадров // Управление персоналом, 1998, №12, с. 18-24.
19. Мориунов Е. Отбор, контрактация и увольнение сотрудников // Управление персоналом, 2004, №7, с. 20-23.
20. Скрипник К. Тестирование и оценка персонала: 13 исходных принципов // Управление персоналом, 2000, №4, с. 41- 44.
21. Станкин М. Внимание к персоналу // Управление персоналом, 2000, № 3, с. 27-30.
22. Торшина К. Карьера и мотивация // Управление персоналом, 2000, №8, с. 32–33
23. Трошина С. Рабочая сила // Управление персоналом, 2000, №8, с. 32-33.
24. Шекшня С. Оптимизация численности сотрудников // Управление персоналом, 2000, №4, с.78-88.
25. Шекшня С. Традиционная система компенсаций // Управление персоналом, 2000, №4, с. 78-88.
26. Якушев А. Привлечение и набор персонала через систему Интернет // Управление персоналом ,1998, №12, с. 47-50.