

Разделы дисциплины:

1. **Основы организации и управления персоналом.**
2. **Стратегии управления персоналом.**
Кадровая политика.
3. **Методики управления персоналом.**
4. **Технологии, применяемые в управлении персоналом
(психодиагностика, оценка компетенций и т.д.).**

Типы кадровой политики

Кадровая политика организации – система правил, которая определяет философию и принципы работы с персоналом.

Типы кадровой политики:

1. По уровню осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная (рациональная или авантюристическая).

2. По степени открытости к внешней среде:

- открытая;
- закрытая.

Особенности управления персоналом при открытой и закрытой кадровой политике организации, часть 1

HR-процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Высокая конкуренция между кандидатами на рынке труда	Дефицит рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого внедрения новых подходов, предложенных новичками	Стажировка через институт наставников
Обучение и развитие	Во внешних обучающих организациях	Во внутренних корпоративных центрах обучения
Карьерный рост	Высокая мобильность, возможность быстрой «головокружительной карьеры»	Планирование карьеры, с упором на продвижение действующих сотрудников

Особенности управления персоналом при открытой и закрытой кадровой политике организации, часть 2

HR-процесс

Открытая
кадровая
политика

Закрытая
кадровая
политика

**Мотивация
персонала**

В основе лежит
материальная мотивация

Удовлетворение
потребностей:
в безопасности,
стабильности,
принадлежности
к социальной группе

**Внедрение
инноваций**

Постоянное инновационное
воздействие со стороны
вновь принимаемых
сотрудников

Необходимость
специально инициировать
инновационное поведение,
в том числе через
осознание сотрудником
общности своей судьбы
и судьбы организации

Формирование кадровой политики организации

- **Разработка общих принципов, определение приоритетов;**
- **Организационно-штатная политика:**
 - планирование потребности в персонале;
 - формирование структуры организации;
 - порядок назначения, перемещения сотрудников.
- **Информационная политика:**
 - создание и поддержка системы движения кадровой информации.
- **Финансовая политика:**
 - принципы распределения средств и системы мотивации труда.
- **Политика развития персонала:**
 - создание и поддержка системы движения кадровой информации.
- **Система оценки персонала и выявления проблем:**
 - центр оценки персонала, анализ результатов работы.

Этапы проектирования кадровой политики организации

1. Нормирование:

- согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации;
- представление о том, каким должен быть «идеальный сотрудник»;
- правила профессионального и карьерного роста.

2. Программирование:

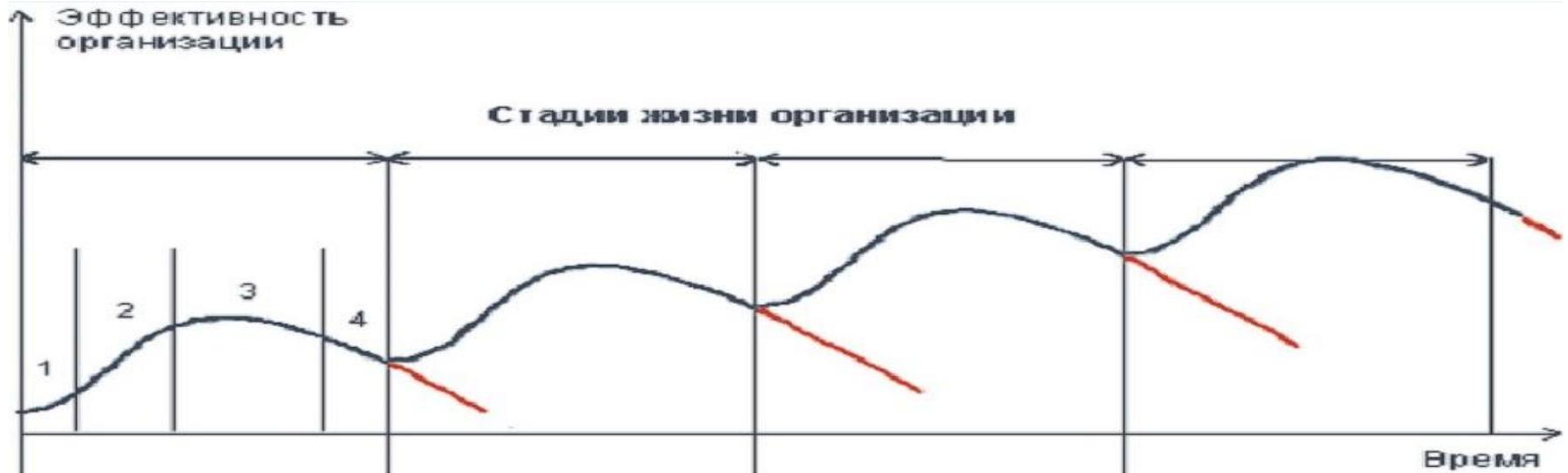
- разработка конкретных программ и кадровых технологий.

3. Мониторинг персонала:

- разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации в организации;
- отработка способов принятия и осуществления кадровых управленческих решений, как инструмент управления организацией.

- 1. Хаотическое реагирование на изменения.**
- 2. Стратегическое планирование:**
предвидение осложнений и разработка стратегии ответных действий.
- 3. Управление стратегическими возможностями:**
выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся внешней среде.
- 4. Управление стратегическими задачами в реальном времени:**
разработка и реализация динамично корректируемой Программы действий.

Жизненный цикл организации



Стадии жизненного цикла организации:

1. Стадия формирования.
2. Стадия интенсивного роста.
3. Стадия стабилизации.
4. Стадия кризиса или спада.



Ицхак Адизес (р.1937 г.)

Кадровые мероприятия на разных стадиях жизненного цикла организации при открытом типе кадровой политики, часть 1

Стадия жизненного цикла	Уровень планирования		
	долгосрочный	среднесрочный	краткосрочный
Стадия форми- рования	Привлечение молодых профессионалов. Активное информирование об организации	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов. Взаимодействие с кадровыми агентствами.	Отбор менеджеров и специалистов для конкретных проектов.
Стадия интенсивного роста	Информирование о возможности реализации новых амбициозных проектов.	Разработка принципов оценки кандидатов и результатов работы. Обучение. Создание команд.	Разработка штатного расписания. Описание политики фирмы. Набор персонала.

Кадровые мероприятия на разных стадиях жизненного цикла организации при открытом типе кадровой политики, часть 2

Стадия жизненного цикла	Уровень планирования		
	долгосрочный	среднесрочный	краткосрочный

Стадия стабилизации	Разработка новых форм организации труда под вновь вводимые технологии.	Разработка схем мотивации труда, увязанных с получением прибыли. Повышение эффективности рабочих мест. Трудоустройство высвобождаемых сотрудников.	Реализация программ оценки персонала (отбор наиболее эффективных сотрудников и сокращение неэффективных). Использование схем частичной занятости.
----------------------------	--	--	---

Стадия кризиса или спада	Не рассматривается		
---------------------------------	--------------------	--	--

Кадровые мероприятия на разных стадиях жизненного цикла организации при закрытом типе кадровой политики, часть 1

Стадия жизненного цикла	Уровень планирования		
	долгосрочный	среднесрочный	краткосрочный
Стадия форми- рования	Создание собственных корпоративных институтов.	Поиск перспективных студентов, назначение именных стипендий. Организация стажировок/практики.	Привлечение друзей, родственников и знакомых.
Стадия интенсивного роста	Планирование карьеры. Формирование кадрового резерва.	Организация внутрифирменного обучения. Мотивация персонала с учетом стажа работы и личного вклада.	Набор рядовых сотрудников с высоким потенциалом. Организация адаптации вновь принимаемых.

Кадровые мероприятия на разных стадиях жизненного цикла организации при закрытом типе кадровой политики, часть 2

Стадия жизненного цикла	Уровень планирования		
	долгосрочный	среднесрочный	краткосрочный
Стадия стаби- лизации	Разработка схем оптимизации труда и снижения трудозатрат.	Реализация программ обучения персонала. Разработка социальных программ.	Создание “кружков качества” Использование “внутреннего найма” - совмещения профессий.
Стадия кризиса или спада	Не рассматривается	Реализация программ переподготовки. Разработка программ использования сотрудников по другим направлениям.	Включение персонала в обсуждение перспектив развития и преодоления кризиса.

Условия разработки кадровой политики организации

1. Факторы внешней среды:

- нормативные ограничения;
- ситуация на рынке труда.

2. Факторы внутренней политики:

- цели организации, их перспектива и степень проработанности;
- принципы управления (централизованный/децентрализованный);
- условия труда;
- качественные характеристики трудового коллектива;
- стиль руководства (применяемый конкретным менеджером).

Кратко о целях и задачах кадровой политики

1. Кадровая политика нацелена на приведение кадрового потенциала в соответствие со стратегией развития организации.
2. Цель кадровой политики – баланс обновления и сохранения качественного и количественного состава сотрудников.
3. Кадровая политика может быть *пассивной, реактивной, превентивной и активной*.
4. Эффективной может быть и «*открытый*», и «*закрытый*» тип кадровой политики.
5. К этапам проектирования кадровой политики относятся *нормирование, программирование и мониторинг персонала*.

Компания «Север-Ойл»

- **Местонахождение:** Дальний Восток.
- **Производство** автомобильного масла, структура производства: минеральное 50%, полусинтетическое 40%, синтетическое 10%.
- **Рынки сбыта:** корпоративные клиенты 90%, розничные продажи 10%.
- **Ситуация в Компании:** стабильный уровень продаж, запуск новой линии по выпуску синтетического масла, авария на производстве с утечкой нефтепродуктов, перспективная потребность в новом персонале, **жалобы клиентов на сотрудников отдела сбыта.**
- **Причины жалоб:**
 - сотрудники отдела сбыта опаздывают на работу;
 - часть звонков, в том числе срочных, остается без ответа;
 - Компания теряет клиентов.

Компания «Север-Ойл»

- **Уже принятые меры:**
 - штрафы за опоздание на работу, вплоть до увольнения;
 - смена персонала отдела сбыта;
 - премирование за самого раннего клиента.
- **Результат:** жалобы продолжают, ситуация не изменилась.
- **Задача:**
 - проанализировать причины неэффективности принятых мер;
 - предложить способы решения проблемы.

Список рекомендуемой литературы

- **«Дао Тойота»** Джеффри Лайкер.
- **«К черту всё, берись и делай»** Ричард Брэнсон.
- **«Мои годы в General Electric»** Джек Уэлч.
- **«Война за таланты»** Эд Майклз, Хелен Хэнфилд-Джонс.
- **Правила внутреннего трудового распорядка организации**
- **Коллективный договор организации**