

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**Х.А. АБДУХМАНОВ**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Методические указания для проведения практических занятий**

**Москва – 2014**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**Х.А. АБДУХМАНОВ**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Рекомендовано редакционно-издательским советом университета**

**в качестве методических указания**

**для бакалавров направления «Управление персоналом»**

**Москва – 2014**

УДК 658

А 13

Абдухманов Х.А.. Основы кадровой политики и кадрового планирования: Методические указания к практическим занятиям для бакалавров направления «Управление персоналом».

– М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 44 с.

Методические указания позволяют ознакомиться с основными разделами и направлениями при разработке кадровой политики организации и требованиями, предъявляемыми к кадровой политике.

# СОДЕРЖАНИЕ

## Оглавление

1. Теоретические основы кадровой политики .....	4
1.1. Определение кадровой политики .....	4
1.2. Типы кадровой политики .....	4
1.3. Проектирование кадровой политики.....	8
1.4. Кадровая политика в зависимости от стадии развития предприятия.....	10
1.5. Кадровая стратегия .....	13
1.6. Методы проведения кадровой политики .....	14
1.7. Кадровое планирование.....	15
2. Практические рекомендации при разработке кадровой политики организации .....	17
2.1 Разработка кадровой политики организации.....	17
Приложение 1 .....	22
1.1.Основные правила и традиции компании на примере объединения «Спецпромформа».....	22
Приложение 2 .....	31
<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>32</b>
<b>2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>32</b>
<b>3. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>33</b>
<b>ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ на XXXX год.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1. ПОДБОР и АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.1. Повысить эффективность подбора персонала .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.2. Активизировать и совершенствовать работу с молодыми специалистами .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.3. Развивать систему адаптации персонала .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Показатели оценки эффективности работы с персоналом .....</b>	<b>41</b>

## **1. Теоретические основы кадровой политики**

### **1.1. Определение кадровой политики**

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование. В широком смысле — это система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле — это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимоотношений между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

### **1.2. Типы кадровой политики**

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки.

*Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

*Вторым* основанием для дифференциации кадровых политик может быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. На этом основании традиционно выделяют два типа кадровой политики: *открытую* и *закрытую*.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

#### *Пассивная, реактивная, превентивная, активная кадровая политика*

Само словосочетание «*пассивная политика*» на первый взгляд представляется нелогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию и к ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При *реактивной кадровой политике* руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, делает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях принимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании.

В подлинном смысле слова о *превентивной кадровой политике* можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации *активной кадровой политики*.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

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

Рациональная кадровая политика предполагает:

- 1) возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;
- 2) гибкие формы включения специалистов для решения задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При *авантюристической кадровой политике* руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом. Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

### *Открытая и закрытая кадровая политика*

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с

самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Кадровая политика открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 1.

### **Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике**

**Таблица 1**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутри-корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	Возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, однако вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых	Инновационное поведение необходимо либо специально



Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
	сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

### 1.3. Проектирование кадровой политики

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- 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 другие методы 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 партнерами, и иностранным представительством) 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 закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

1. *Нормирование.* Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

2. *Программирование.* Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом 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 агентства, 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, основанной на «семейных» ценностях, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. *Мониторинг.* Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

#### 1.4. Кадровая политика в зависимости от стадии развития предприятия

Предприятие в своем жизненном цикле проходит различные стадии существования, это стадия формирования или становления предприятия, этап роста, этап зрелости или стабильной работы и этап затухания, спада или кризиса. Соответственно на всех этих этапах перед предприятием стоят разные текущие задачи, способы их выполнения различны и для их решения требуются разные люди. Таким образом, кадровая политика, проводимая на разных стадиях существования предприятия, должна быть различна и следовать целям и задачам, стоящим в данный момент перед предприятием. Рассмотрим особенности деятельности фирмы в плане управления персоналом на различных этапах жизненного цикла предприятия.

##### *Стадия формирования*

Основная задача на данном этапе – это выживание или становление. Предприятие должно состояться, и все должно быть подчинено этой цели. На начальной стадии, как правило, стоит задача поиска инвестиций, способов привлечения средств, необходимых для создания предприятия, поиск путей создания бизнеса, поиск потенциальных клиентов, то есть решается вопрос: как предприятие собирается существовать и развиваться? Все это обычно находит отражение в бизнес-плане, который и является основой для существования предприятия на начальной стадии, для привлечения инвесторов, для создания штатной структуры и кадровой политики предприятия. На данном этапе обычно не существует никакой кадровой службы, все предприятие обычно состоит из группы энтузиастов, которые являются разработчиками проекта, отцами-основателями предприятия и реализаторами собственных идей. Но такое положение дел не означает, что не существует задач в плане кадровой политики, просто эти задачи вместе с другими приходится решать одним и тем же людям.

Среди основных задач на стадии формирования предприятия можно выделить следующие.

1. Подготовка организационного плана (в составе бизнес-плана):

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда.

2. Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор.

3. Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;

- формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

### *Стадия роста*

Когда закончен этап формирования и предприятие уже состоялось, преодолены трудности, связанные с работой по созданию организации, налажены производство и сбыт продукции, количество потребителей стало увеличиваться, наступает следующий этап, особенностью которого является разрастание организации, увеличение масштабов ее деятельности и соответственно кадрового состава.

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро перестроиться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизации старых связей. Для ряда отраслей бизнеса большое значение имеет долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, создание сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важны вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существенен вопрос поиска персонала. Большую часть времени специалисты кадровых служб заняты именно этим: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, необходимо продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, — *проблема размывания корпоративной культуры*. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемами: удержать продуктивность и целостность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

## *Стадия стабильной работы*

Стадия стабильной работы логически возникает по окончании стадии развития предприятия. На данном этапе мы имеем дело с уже сложившимся, налаженным бизнесом. Это, казалось бы, то самое состояние, к которому предприятие стремилось на начальной стадии. Все создано, все функционирует, остается только спокойно работать и получать прибыль. Реально на этой стадии существует масса проблем только несколько иного характера. Основные задачи предприятия на этой ступени: уменьшение издержек, удержание рынка, поиск новых сегментов рынка, диверсификация производства. Все это и определяет деятельность предприятия в отношении персонала. Здесь можно выделить как основу укрепление принципов существующей организационной культуры, оптимизацию затрат по персоналу и подготовку людей к работе в изменяющихся условиях.

Для оптимизации деятельности предприятия, снижения уровня затрат на персонал надо проанализировать деятельность предприятия, выявить источник потерь и разработать новые способы работы, исключая (уменьшающие) потери. Новые стандарты деятельности должны быть закреплены документально и стать нормой для работы. Путем постепенного введения усовершенствований можно добиться повышения интенсивности труда, улучшения системы его мотивации. Чтобы наиболее эффективно использовать персонал, необходимо продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, — выбор между функционированием, поддержанием работоспособности организации в нынешней технологии и объеме, и развитием, подготовкой организации к следующему изменению, предотвращением кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности.

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на достигнутом или начать изменения (готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса). Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только преодолевая сопротивление изменениям.

Данный этап характеризует предприятие в завершающей стадии существования, когда уже ясно, что необходимо прекращать деятельность или переходить на другой способ существования предприятия. Этот процесс может быть связан как с ошибками в управлении, так и с объективными причинами во внешней среде: развитием новых технологий, политическими изменениями. В любом случае на этой стадии встает вопрос: что делать дальше? Возможны следующие варианты:

- ликвидация предприятия;
- введение внешнего управляющего;
- перестройка производства под другой проект без смены руководства.

Внимания заслуживают в основном два вторые этапа, т.к. на первом этапе – задача правильно уволить персонал. На этих этапах решается задача перехода к другому способу существования предприятия, причем это не просто изменения, а именно смена образа жизни. Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать: диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

### **1.5. Кадровая стратегия**

Логичным подходом к формированию кадровой политики предприятия является формирование ее с учетом потребностей предприятия, в соответствии с основными целями и задачами, стоящими перед организацией на данном этапе развития. Соответственно, с учетом существующей стратегии предприятия разрабатывается и кадровая стратегия, которая и будет определять перечень мероприятий, необходимых для достижения целей, поставленных в сфере управления персоналом.

В процессе становления системы стратегического управления можно выделить следующие фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) 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 нивелировании слабых сторон организации);
- 3) 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);

4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, на развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

## **1.6. Методы проведения кадровой политики**

Основу любой организации составляют люди, выполняющие функции, которые необходимы для обеспечения работоспособности данного предприятия. И насколько верно подобран персонал для задач и целей предприятия, настолько успешным будет его функционирование и развитие. Предприятие, которое хочет быть передовым в своей области, не стоит на месте. Так же, как развивается предприятие, происходит и изменение требований к персоналу. Нет «вечных» сотрудников, есть сотрудники, которые подходят в большей степени к тому или иному состоянию предприятия. С другой стороны, именно сотрудники могут привести предприятие к определенному состоянию. Поэтому качественная работа с персоналом (умело построенная кадровая политика руководства в отношении сотрудников) – одна из главных задач любого процесса управления предприятием.

Процесс управления персоналом традиционно включает следующие основные направления деятельности.

1. *Кадровое планирование.* Определение количественной и качественной потребности организации в персонале с учетом внутренних и внешних условий.

2. *Поиск и отбор кадров.* Поиск, привлечение и отбор новых работников в соответствии с установленными требованиями для удовлетворения потребностей организации.

3. *Адаптация новых сотрудников.* Реализация программ, направленных на создание условий для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения установленных нормативов.

4. *Анализ работы.* Построение и организация рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, определение условий труда. Определение требований к должности и функциональных обязанностей сотрудников в рамках конкретных должностей.

5. *Мотивация персонала.* Материальное и нематериальное стимулирование. Формирование компенсационного пакета. Реализация руководством набора средств воздействия на мотивацию сотрудников, от денежных стимулов до расширения и обогащения труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе и повышения лояльности к организации, повышения заинтересованности в получении высоких рабочих результатов.

6. *Обучение и развитие персонала.* Подготовка и реализация программ, направленных на повышение уровня профессиональных знаний и развитие навыков сотрудников с целью повышения их потенциала и увеличения вклада в достижение целей организации.

7. *Оценка (аттестация) персонала.* Определение уровня рабочих достижений сотрудников. Сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или целями, установленными для конкретных должностей.

8. *Формирование системы продвижения по службе (управление карьерой).* Руководящие решения относительно повышений, понижений в должности или переводов внутри организации, отражающие ценность работников в глазах руководства и стремление к наиболее полному использованию их потенциала.

9. *Формирование и поддержание организационной (корпоративной) культуры.* Работа, направленная на создание, укрепление и развитие традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

10. *Регламентация деятельности по управлению человеческими ресурсами.* Формирование комплекса руководящих документов, обеспечивающих нормативной документацией все организационно-экономические процедуры работы с персоналом.

## **1.7. Кадровое планирование**

В основе планирования персонала лежит ряд комплексных методов, которые позволяют:

- обеспечить организацию необходимым ресурсом сотрудников с требуемым уровнем квалификации;
- подобрать людей, способных решать поставленные задачи, дать работникам возможность самостоятельно ставить и решать новые задачи в соответствии с возникающими перед организацией проблемами и должностными полномочиями сотрудников;
- обеспечить максимально возможное активное участие сотрудников в деятельности организации.

Планирование человеческих ресурсов может быть включено в самые разные проекты: стратегические, рассчитанные на долгосрочные периоды, и оперативные, нацеленные на проведение отдельных мероприятий.

Кадровое планирование персонала призвано обеспечить долгосрочное выполнение задач организации и в то же время не допустить переизбытка сотрудников, поэтому целесообразно осуществлять планирование персонала одновременно с планированием каждого вида деятельности предприятия. При этом устанавливается четкая связь между задачами структурных подразделений и задачами отдельных работников, между ответственностью каждого работника за результат его личной деятельности и в то же время за общий результат. Традиционно процесс планирования персонала включает в себя следующие этапы.



*Первый этап* (с которого начинается и на котором основывается процесс кадрового планирования) – анализ стратегических целей организации и ее планов. Какие цели встанут перед организацией в будущем? Каких целей в сфере качества обслуживания потребителей организация планирует достигнуть в следующие полгода, год, два года?

*Второй этап* – прогнозирование потребности организации в персонале. Какие подразделения возникнут в ходе реализации стратегии? Какие специалисты потребуются? Сколько человек? Какие должностные позиции больше не будут нужны? На этом этапе необходимо сопоставить потребности организации и имеющиеся человеческие ресурсы. Какие должностные позиции являются ключевыми для достижения поставленных стратегических целей? Кто в данный момент готов занять эти ключевые позиции? Необходимо определить количественную потребность в кадрах, т.е. потребность определенного числа работников (может быть определена различными статистическими, расчетными методами, методом экспертной оценки) и качественную потребность, т.е. потребность в работниках определенной специальности (определяется на основании должностных инструкций, штатного расписания, а также метода экспертной оценки).

*Третий этап* – оценка состояния внутренних трудовых ресурсов. Каковы возможности персонала в соответствии с целями, поставленными стратегическим планом? Необходимо проанализировать следующую кадровую информацию: демографические данные, образовательный уровень, результаты проведенных опросов, аттестаций, должностные требования и многое другое. Если собственные ресурсы организации недостаточны, кадровое планирование требует изучения и оценки внешних источников рабочей силы.

*Четвертый этап* – подготовка планов, определение временных рамок решения всего комплекса задач по обеспечению организации необходимыми кадрами. Смысл кадрового планирования состоит в своевременном определении мер по удовлетворению потребности организации в рабочей силе с учетом временного графика развития компании.

Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала не планируется заблаговременно и руководство спохватывается лишь в тот момент, когда в организации возникает необходимость заполнения тех или иных вакансий. Ошибками являются набор недостаточного или чрезмерного числа работников из-за необоснованных данных о потребности в кадрах, запаздывание в обеспечении важных направлений работы необходимыми кадрами, снижение требований к кандидатам из-за необходимости в самые короткие сроки хотя бы кем-то «закрыть» имеющиеся вакансии, чтобы обеспечить работу по важным направлениям

## **2. Практические рекомендации при разработке кадровой политики организации**

### **2.1 Разработка кадровой политики организации**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Сутью 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 сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило 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;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, 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 другие методы оценки эффективности деятельности).

Процесс разработки и планирования кадровой политики организации важен на любом этапе развития компании, так как кадры являются эффективным инструментом в решении бизнес-задач, а также существует острая необходимость изменяться под влиянием внешних факторов, изменений в мировой экономике и т.д.

При разработке документа, отражающего кадровую политику организации, необходимо стремиться к достижению синергетического эффекта (слияния составляющих для усиления общего эффекта), изыскивая, как одни практики могут поддерживать другие, и выявляя общие потребности, которые могут быть удовлетворены инициативами в различных областях управления персоналом.

В документе, отражающем содержание кадровой политики организации, могут быть следующие разделы:

- 1. Общие положения.*
- 2. Объект и субъект кадровой политики.*
- 3. Базовые принципы кадровой политики.*
- 4. Цели и задачи реализации кадровой политики.*
- 5. Другие.*

При подготовке раздела "Общие положения" следует учесть, что кадровая политика организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на 5-летний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Определяя объекты и субъекты кадровой политики, в документе следует отметить, что "**Объектом** кадровой политики организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

**Субъектом** кадровой политики организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, самостоятельных структурных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления".

Содержательной частью документа является декларация базовых принципов кадровой политики, которые должны разделять все субъекты организации как целостной системы. Среди них можно порекомендовать учесть следующие:

- организация должна рассматривать персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

- управление персоналом организации должно быть основано в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство должно делегировать службам управления персоналом определенные полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

- персонал организации должен рассматриваться как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации (corporate

image), обеспечивающего идентификацию и поддержку, атмосферу доверия, приемлемости и "благорасположенности" общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;

- организация как работодатель и персонал должны выступать как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация должна обеспечивать своим работникам удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;

- организация должна ориентироваться на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

- управление персоналом организации должно быть интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере должно участвовать в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

**Принципы кадровой политики конкретной организации должны быть** выработаны ее руководством и службой управления персоналом в ходе совместного обсуждения концепции кадровой политики.

Следующим разделом рассматриваемого документа может стать раздел ***о целях и задачах кадровой политики организации***. Выработывая цели и задачи, следует иметь в виду, что генеральной целью реализации кадровой политики организации должно стать обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Также в документе должны быть **обозначены основные (приоритетные) направления кадровой политики, основные формы и методы, применяемые при практической реализации намеченных целей и задач**. Практика показывает, что среди приоритетных направлений кадровой политики часто называют:

- наем и использование персонала;
- мотивацию и стимулирование, социальное обеспечение;
- сотрудничество и управление;
- вопросы квалификации сотрудников;
- развитие сотрудников, выполняющих ответственные руководящие задачи;
- уровни и формы сотрудничества с представителями трудящихся.

Например, раздел **"Наем и использование персонала"** может быть сформулирован следующим образом:

"...1. Компания стремится формировать и поддерживать постоянный интерес к себе среди соискателей работы, поэтому прикладывает максимальные усилия к тому, чтобы выглядеть на рынке труда привлекательным, перспективным, надежным работодателем. Этому способствует налаживание и поддержание долгосрочных контактов с учебными заведениями, рекрутинговыми агентствами и другими организациями, способствующими обеспечению компании кадрами.

2. Подбор персонала проводится с учетом личных и деловых качеств работников, подбираемых для замещения вакантных должностей в компании. Правом претендовать на замещение вакантной должности в компании обладают сотрудники (при наличии соответствующей квалификации), которым предоставляются равные шансы на профессиональное продвижение. При найме новых сотрудников компания отдает предпочтение кандидатам, проявившим не только требуемый уровень знаний, умений, навыков, способностей в работе, направленной на достижение целей компании, но и имеющим потенциал развития (talent pool).

3. При найме сотрудников на руководящие должности компания обращает внимание на способность и готовность брать на себя новые и более значительные задачи.

4. Компания приветствует знание сотрудниками иностранных языков.

5. В процессе трудовой деятельности от сотрудников ожидается активное проявление инициативы, трудового усердия и настойчивости. Для этого компания предоставляет персоналу должностные полномочия, систему мотивации и стимулирования и безопасные условия труда".

Пример, приведенный в Приложении 2 характеризует особенности формирования действенной кадровой политики компании.

Этот документ, по утверждению администрации компании, составлен для того, чтобы ознакомить сотрудников с правилами, политикой и деятельностью компании. Цель использования этого документа в работе с персоналом - достичь лучшего взаимопонимания и удовлетворения взаимных ожиданий. Все правила и процедуры, в нем оговоренные, по мере необходимости могут быть изменены. В конце документа дана рекомендация о том, к кому можно обратиться с вопросами или за дополнительными сведениями.

Таким образом, компания самостоятельно решает, разрабатывать ей ряд отдельных документов, регламентирующих процедуры в сфере управления персоналом, или объединить их основные положения в документе под названием "Кадровая политика", или обобщить необходимую для управления персоналом компании информацию в единый свод правил, отражающих требования организации к трудовому поведению персонала, как это сделали в

Для оценки эффективности применяемых в кадровой политике методов управления персоналом необходимо проводить количественную и качественную оценку эффективности, используя методики, учитывающие эффекты от производительности труда, снижения текучести кадров и обучения персонала с последующим освоением смежных профессий.

В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению политики управления персоналом, опираясь на потребности, ожидания

сотрудников, согласованные с целями и задачами организации. С точки зрения стратегических подходов полагаться полностью на расчетные показатели ошибочно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики исходя из текущего состояния ресурсов организации.

Образец разработанной Кадровой политики компании на примере реально существующей компании (в целях защиты корпоративных интересов компании ее наименование было изменено) в Приложении 2.

## Приложение 1

### 1.1. Основные правила и традиции компании на примере объединения «Спецпромформа»

Примером глубокого и продуманного подхода к разработке кадровой политики организации может послужить документ под названием «**Основные правила и традиции Объединения "Спецпромформа"**» (далее по тексту - Правила).

Правила являются объемным документом и содержат более 100 страниц текстового материала. Правила начинаются с приветственного слова генерального директора Объединения к вновь поступившему работнику:

*Уважаемые коллеги! Поздравляю Вас с началом работы в Объединении "Спецпромформа"!*

*В нашей Компании вы можете достичь того статуса, который выбрали для себя сами, и мы готовы принять активное участие в вашем профессиональном росте, оказывая максимальное содействие в получении новых знаний и навыков. В Объединении "Спецпромформа" ценятся личности, способные достигнуть больших целей вопреки возможным трудностям и временным неудобствам.*

*Перед Вами документ, содержащий основные традиции и правила, принимаемые как обязательные для исполнения всеми сотрудниками Компании. Их выполнение защищает и развивает наш бизнес, объединяет нашу Компанию и позволяет нам самим получать удовольствие от работы в команде единомышленников.*

*Если вы согласны с этим документом, Вы должны его подписать и быть готовыми объяснить его содержание новым коллегам, входящим в коллектив, а если не согласны - покинуть Компанию.*

*Наши действия определяет наш покупатель. Это один из основных принципов, который впредь будет определять наше с Вами взаимодействие, направленное на достижение долговременного делового успеха, к которому мы стремимся. Максимальный учет пожеланий и нужд клиента - наша главная цель.*

*Желаю Вам успешной карьеры в Объединении "Спецпромформа". Надеюсь, наши трудовые отношения будут долгосрочными и взаимовыгодными, Ваш профессионализм и трудолюбие будут по достоинству оценены администрацией Компании, а Ваши отношения в коллективе будут основываться на понимании, солидарности и взаимовыручке.*

*Генеральный директор Объединения "Спецпромформа"*

*В.Л.Сокольников*

Правила являются содержательным документом, состоят из 4 глав:

Глава 1. Цель политики Компании.

Глава 2. Знакомство с Компанией.

Глава 3. Кадровая политика.

Глава 4. Стандарты делового поведения.

**Глава 1** начинается словами: «Политика компании» является внутрикорпоративным документом Объединения "Спецпромформа", регламентирующим нормы поведения сотрудников и принципы работы в Компании, принимаемые как обязательные для исполнения сотрудниками всех подразделений.

**Выполнение политики Компании обеспечивает:**

- цели и задачи Компании;
- создание условий для сохранения и развития Компании;
- защиту интересов компании;
- соблюдение внутреннего распорядка Компании;
- формирование корпоративной культуры;
- регламентацию поведения сотрудников, служебные и межличностные отношения в коллективе;
- соблюдение субординации внутри коллектива;
- более интенсивный процесс вхождения в коллектив новых сотрудников.

Политика компании имеет статус внутреннего распорядка Объединения "Спецпромформа".

**Глава 2** содержит информацию о Компании в целом, ее историю, направления дальнейшего развития, раскрывает организационную структуру компании, описывает функции всех подразделений и включает в себя следующие информационные блоки:

- "Краткая история Объединения";
- "Спецпромформа" сегодня";
- "Традиции компании";
- "Корпоративное единство";
- "Благотворительная деятельность".

В разделе "**Традиции компании**" приводится информация о корпоративных праздниках, что позволяет дать новым сотрудникам информацию о ценностях компании и способах формирования этих ценностей.

***Традиции Компании:***



«...Объединению "Спецпромформа" уже 15 лет. И это, конечно, немалый срок для того, чтобы у Компании сложились и укоренились собственные корпоративные традиции. Корпоративные праздники Объединения "Спецпромформа":

- **Новый год.** Отмечается сотрудниками Компании 29 - 30 декабря, устраивается веселая поздравительная лотерея, где вы можете получить самые неожиданные подарки от коллег. Традиционно в программе Новогоднего вечера – праздничное застолье, праздничный концерт творческого коллектива.

- **23 февраля и 8 марта.** Администрация компания поздравляет сотрудников с соответствующим Праздником, вручаются подарки от администрации, организуется праздничный концерт. Кроме того, указанные праздники могут отмечаются сотрудниками Компании также и на общественных началах. В День защитника Отечества» - 23 февраля, женская половина "Спецпромформы" поздравляет мужчин, дарит подарки. В «Международный женский день» - 8 марта, мужчины также поздравляют женскую половину коллектива. Все сотрудницы компании получают цветы, подарки.

- **День легкой промышленности.** Профессиональный праздник отмечается сотрудниками Компании во второе воскресенье июня. Руководитель Компании совместно с заместителем по производству поздравляют сотрудников производственного подразделения с профессиональным праздником.

- **День рождения Компании.** Праздник отмечается в первую субботу сентября, обычно на природе. Торжество начинается официально-приветственными словами руководителя Компании, а продолжается и заканчивается танцами, веселыми конкурсами и всевозможными розыгрышами. Готовьтесь участвовать!

- **День торговли.** Отмечается сотрудниками коммерческого подразделения Компании в последнюю пятницу июля. В этот день подводятся итоги проводимых в течение года конкурсов и награждаются победители, а также объявляются конкурсы для сотрудников на следующий год.

Кроме корпоративных праздников, Компания отмечает с сотрудниками и членами их семей следующие праздники:

- **День знаний.** Ежегодно, к 1 сентября, детям сотрудников от имени Компании вручаются фирменные сувениры и открытки. Детей приглашают участвовать в конкурсе "Слет отличников и хорошистов". Победителей ждут всеобщее признание, веселый праздник и ценные подарки.

- **День рождения сотрудника Компании.** В начале каждого месяца на доске объявлений в офисе и во всех отдаленных подразделениях размещается поздравительная газета с перечислением всех именинников месяца. Рабочее место именинника украшается гирляндами и шарами. По желанию именинника праздничный стол накрывается в помещении столовой во вне рабочее время. Круг лиц, приглашенных на чаепитие, определяется именинником.

Инженерно-технические сотрудники производственного отдела получают по почте поздравительную открытку за подписью генерального директора.

- День рождения детей сотрудников. Дети сотрудников Компании в возрасте от 7 до 14 лет получают по почте поздравительную открытку за подписью генерального директора и сувенир.

- **Фотоистория Компании.** Все события, происходящие в Компании, будь то промышленный выпуск новой продукции, профессиональные праздники, дни рождения или выезд на природу, сопровождаются фотосъемкой. Фотоархив Компании постоянно пополняется. Заказать фотографии можно у сотрудника, ведущего фотоисторию Компании.

Отдельная **Глава 3** раскрывает подходы к формированию и непосредственно само содержание Кадровой политики компании. Итак, данный раздел раскрывает следующие важные для работников Объединения понятия и вопросы:

- классификация сотрудников;
- порядок приема сотрудников и ознакомления с действующими нормами;
- испытательный срок;
- порядок увольнения сотрудников;
- социальные гарантии;
- больничные листы;
- отпуск;
- время труда и отдыха;
- трудовая дисциплина;
- использование рабочего времени в личных целях;
- дисциплинарные проступки;
- субординация;
- повышение квалификации, самообразование;
- система материального стимулирования;
- пластиковые карты;
- нематериальное стимулирование;
- условия труда;
- служебная и коммерческая тайны;
- политика допустимой одежды;
- родственные отношения в коллективе.

С целью регулирования трудовых отношений администрация Объединения "Спецпромформа" классифицирует сотрудников на: топ-менеджеров, менеджеров (руководители отделов, подразделений), специалистов и технический персонал. При трудоустройстве сообщает новому работнику о том, к какой категории сотрудников он отнесен. Для каждой категории в Правилах дано описание функций, информация о наличии подчиненных, полномочиях в принятии решений, требования к образованию, опыту работы, описание режима работы и условий оплаты труда.

## **Трудовая дисциплина**

В Объединении установлены строгие требования к трудовой дисциплине. Опозданием считается пять и более минут отсутствия сотрудника на рабочем месте после начала рабочего дня.

Систематические опоздания к началу рабочего дня показывают несогласие сотрудника с политикой Компании и классифицируются как невыполнение внутреннего распорядка Компании. В этом случае ставится вопрос о прекращении трудовых отношений с данным сотрудником. Для сотрудников, чьи рабочие места оборудованы РС, время начала рабочего дня автоматически регистрируется сервером по факту вхождения сотрудника в локальную вычислительную сеть Компании. Контроль исполнения трудовой дисциплины остальными сотрудниками Компании возлагается на их непосредственных руководителей.

В случае предполагаемого (планируемого) опоздания или невыхода на работу сотрудник в течение 5 - 10 минут после начала рабочего дня предупреждает об этом своего непосредственного руководителя. В случае отсутствия на рабочем месте непосредственного руководителя ставит в известность менеджера по персоналу.

В случае отсутствия на рабочем месте по уважительной причине сотрудник представляет в отдел кадров предприятия больничный лист или любой другой документ, подтверждающий причину отсутствия.

Покидая рабочее место по каким-либо причинам в течение дня, сотрудник ставит об этом в известность непосредственного руководителя или менеджера по персоналу.

Так же четко, как и трудовая дисциплина, регламентирована в Правилах оценка поведения, относимого к категории дисциплинарных проступков. Согласно Правилам за нарушение трудовой дисциплины (неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей) к сотрудникам компании могут быть применены следующие меры дисциплинарных взысканий:

- **Замечание** (устно):
  - нарушение субординации;
  - отказ от выполнения работы в соответствии с указаниями руководителя;
  - несоблюдение допусков в одежде;
  - использование оргтехники в личных целях без согласования с руководителем отдела;
  - опоздание.
- **Выговор** (письменно, приказом директора):
  - более одного опоздания в течение 1 месяца;
  - подтвержденное фактами явное неуважение к контрагенту, проявленное очно или по телефону;
  - нарушение правил охраны труда и техники безопасности;
  - курение в неразрешенных местах;
  - отсутствие на рабочем месте более 30 минут без уведомления непосредственного руководителя;

- несоблюдение стандартов делового поведения, оговоренных в локальных актах компании.

- **Строгий выговор** (письменно, приказом директора):

- повторное отсутствие на рабочем месте более 30 минут без уведомления непосредственного руководителя;

- изучение информации о клиентах компании, не связанное с должностными обязанностями;

- регистрация под другим именем и паролем в информационной системе компании и проведение транзакций от имени другого лица.

- **Увольнение** по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.

В тексте документа должна содержаться информация о том, что "до применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение.

Сотрудник знакомится с приказом о дисциплинарном взыскании под роспись.

Дисциплинарное взыскание утрачивает силу и считается недействительным по истечении одного года. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения к сотруднику не применяются.

Дисциплинарное взыскание может быть снято до истечения года по ходатайству непосредственного руководителя или коллектива отдела (подразделения), если подвергнутый дисциплинарному взысканию сотрудник не совершил нового проступка и проявил себя как добросовестный работник".

В Правилах содержится свод стандартов делового поведения персонала, который включает в себя следующие информационные блоки и раскрывается в **Главе 4:**

- Общие правила делового поведения.

- Доступ в помещения компании.

- Рабочее место и рабочее время (в части содержания рабочего места, его уборки, использования на рабочем месте радиоприемников и других посторонних предметов бытовой техники, использования чужого рабочего места для своих нужд и т.д.).

- Работа с офисной оргтехникой и персональными компьютерами.

- Взаимоотношения внутри коллектива.

- Самообразование.

- Правила пользования служебным автомобилем.

- Использование оргтехники в личных целях.

- Политика по отношению к курению и спиртным напиткам.

- Принципы работы в Объединении "Спецпромформа".

В составе Общих правил делового поведения персонала Объединения указана необходимость: своевременно, без опозданий начинать рабочий день, не использовать рабочее время для отвлекающих разговоров на рабочем месте, посторонних бесед по телефону, компьютерных игр, соответствовать стандартам, принятым в компании, соблюдать и защищать

интересы Объединения "Спецпромформа" в любой ситуации, поддерживать имидж компании, в том числе и в свободное от работы время, поддерживать имидж и профессионализм сотрудников компании в любой ситуации.

Особый смысловой акцент сделан на понимании персоналом важности и необходимости следовать декларируемым в Правилах стандартам делового поведения сотрудников:

"Поведение каждого сотрудника формирует образ Компании, влияет на доверие наших клиентов и деловых партнеров, на их желание сотрудничать с Компанией. Ясность и единство норм поведения и стандартов работы во всех подразделениях Компании, безусловное соблюдение сотрудниками Компании ее интересов способствуют формированию позитивной корпоративной культуры. Для этих целей и введены правила, которых вы должны придерживаться".

Раскрывая отношение компании к самообразованию сотрудников, Правила отражают следующее:

"Сотрудники Компании должны стремиться соответствовать занимаемой должности по уровню знаний и навыков, быть компетентными в сфере своей деятельности, стремиться к самообразованию, повышению квалификации.

Компанией приветствуется стремление сотрудников делиться своими знаниями, навыками, опытом с другими сотрудниками, а также готовность помочь любому сотруднику Объединения "Спецпромформа".

В документе уделено внимание требованиям компании к содержанию рабочего места, служебных автомобилей, спецодежды в порядке и чистоте, необходимости следить за исправностью мебели, оргтехники и другого оборудования на рабочем месте. Правилами не рекомендуется использование на рабочем месте радиоприемников, плееров, украшений (сувениров, игрушек, картинок и пр.), запрещается использование чужого рабочего места без необходимости, уничтожение бумаг, чертежей, документов на чужом рабочем месте и т.д.

Даже по отношению к вредным привычкам компания высказала в тексте Правил свое отношение. Согласно политике компании по отношению к этому вопросу "при отборе и приеме на работу предпочтение отдается некурящим кандидатам, курение на объектах Компании разрешено только в специально отведенных местах, употребление спиртных напитков на территории Компании допускается только с согласия администрации компании, в случаях празднования корпоративных праздников либо в других случаях, являющихся важными для Компании". При этом отмечено, что "игнорирование данного положения рассматривается как очень серьезное нарушение и влечет за собой применение дисциплинарных взысканий вплоть до увольнения".

Документ содержит Принципы работы в Объединении "Спецпромформа", которые приведены ниже.

Итак, Принципы работы в Объединении "Спецпромформа", где раскрыты следующие требования:

- работать качественно без компромиссов;
- работать с теми, кто хочет работать в команде;

- конфликты разрешать, а не искать виновных;
- творить, созидать и самосовершенствоваться;
- улыбаться.

#### 1. Работать качественно без компромиссов

Качество должно проявляться во всем, в том числе:

- в качестве производимой продукции;
- в отношении к работе;
- в оформлении документов;
- в отношениях с коллегами и партнерами Компании;
- в стандартах одежды и делового этикета.

#### 2. Работать с теми, кто хочет работать в команде

Работа в нашей Компании - это взаимовыгодный процесс как для администрации компании, так и для сотрудников. Сотрудники вносят личный вклад в достижения Компании, получают оснащенное рабочее место и зарплату по результатам труда, приобретают новые знания и опыт. Они стремятся внести личный вклад в достижения своего отдела и Компании в целом. А достижения Компании позволяют сотрудникам гордиться причастностью к общему делу. Готовность работать инициативно, принимая на себя ответственность за принятые решения, - гарантия продвижения по служебной лестнице.

Старайтесь максимально облегчить работу зависимых от вас сотрудников! Всегда и везде создавайте положительный имидж Объединения "Спецпромформа"! Гордитесь своей Компанией!

Качественно исполненная работа дает ощущение своей значимости в коллективе. Это залог успеха Компании. Беспорядок на рабочем месте и неопрятность в одежде - верный признак недовольства своей работой. Выполняйте свою работу качественно, и коллеги будут гордиться тем, что они работают в команде профессионалов!

#### 3. Разрешать конфликты, а не искать виновных.

Каждый сотрудник уверен, что у него есть принципы. Не забывайте о них, когда в коллективе возникают конфликты. Старайтесь сводить все конфликты в профессиональной сфере не к поиску виновных, а к решению проблемы. Выносите проблемы на обсуждение коллектива, не уклоняйтесь от их решения!

#### 4. Творить, созидать и самосовершенствоваться

Любите свою профессию и свое дело. Совершенствуйтесь в ней! Не будьте похожими на других, сохраняйте индивидуальность!

Не бойтесь совершать ошибки. Каждая ошибка - это приобретенный опыт, а его невозможно купить, одолжить или подарить.

#### 5. Улыбаться

Привлекательные люди всегда улыбаются, естественно себя ведут, уверены в себе, часто и охотно говорят и принимают комплименты, дружелюбны и легки в общении.

Улыбайтесь! Желаем вам удачи и профессионального роста!

Основные правила и традиции Объединения "Спецпромформа" оформлены в виде альбома с удобным переплетом, интересными красочными иллюстрациями, с использованием типографской печати.

Качество исполнения свидетельствует об уважении компании к себе и своим сотрудникам, а содержание документа говорит о целостном взгляде компании на работу с персоналом, на позиционирование компании среди партнеров, клиентов и контрагентов.

**ПРОГРАММА  
ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ  
ОАО «XXXX»  
на XXXX ГОД**

г. Москва



## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В настоящее время для ОАО «XXXX» повышение конкурентоспособности во многом зависит и обеспечивается эффективно работающим персоналом. Эффективность персонала, в свою очередь, зависит от компетентности, мотивации к достижению поставленных целей и лояльности сотрудников. Именно поэтому одной из главных задач кадровой политики является обеспечение роста профессионализма, лояльности и мотивации сотрудников к достижению стратегических целей.

Для решения этой задачи необходимо:

- 1) обеспечит системность работы с персоналом, использование передовых HR-технологий, качественный и своевременный анализ состояния персонала компании, методологическую и организационную поддержку всех функций по управлению человеческими ресурсами;
- 2) сформировать и развивать команду профессиональных управленцев, способных эффективно управлять человеческими ресурсами.

Служба управления персоналом является центром ответственности за реализацию указанных функций.

Целью реализуемой кадровой политики является **обеспечение соответствия параметров человеческих ресурсов стратегическим целям и задачам развития ОАО «XXXX».**

Для достижения указанной цели Служба управления персоналом должна успешно решать следующие задачи:

- **обеспечение организационного развития** (актуализация стратегии и методов управления персоналом с учетом развития бизнеса и состояния рынка труда, актуализация организационных структур и соответствующих внутренних регламентов);
- **управление численностью** (обеспечение количественных характеристик человеческих ресурсов, адекватных бизнес задачам Общества);
- **управление квалификацией** (поддержание и развитие у работников квалификации, необходимой для решения стратегических задач Общества);
- **управления отношениями с работниками** (обеспечение необходимого уровня мотивации и лояльности сотрудников);
- **управление затратами на персонал** (соблюдение нормативов расходов на персонал в соответствии с общими параметрами эффективности бизнеса);
- **управление изменениями** (снижение сопротивления персонала на этапе внедрения организационных и технологических изменений).

Основопологающим принципом в области управления персоналом является **обеспечение баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.**

1. Экономическая эффективность обеспечивается достижением стратегической цели Общества в результате профессиональной деятельности работников.
2. Социальная эффективность использования трудовых ресурсов достигается за счёт удовлетворения социально-экономических ожиданий работников.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

### Стратегичность

- имеется четкая стратегия управления персоналом;
- оперативная работа привязана к долгосрочным планам;
- служба управления персоналом имеет высокий статус в управленческой иерархии.

#### Функциональность

- система управления персоналом охватывает все актуальные вопросы управления человеческими ресурсами и включает в себя все основные подсистемы (кадровый учет и администрирование, подбор и адаптация персонала, оценка, обучение и развитие персонала, мотивация персонала, развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций, организационное развитие);
- подсистемы связаны друг с другом и реализуются в рамках единого плана работы с персоналом;
- для всех подразделений Общества функции в рамках подсистем в основном совпадают.

#### Планомерность

- мероприятия в сфере управления персоналом разрабатываются и реализуются на основе планов и бюджетов – комплексных и специальных, по каждому из направлений работы с персоналом;
- по итогам выполнения планов оценивается степень достижения поставленных целей и качество работы – проводится количественный и качественный анализ, готовятся отчеты;
- внедрены и поддерживаются единые формы планирования и отчетности.

#### Использование инновационных подходов

- происходит постоянный мониторинг программ управления персоналом в связи с изменениями бизнес – стратегии, с участием работников других подразделений и руководителей среднего звена;
- регулярно реализуются планы развития сотрудников Службы персонала.

#### Широкое применение средств технической поддержки

- используются все основные средства автоматизации. В полной мере используются возможности информационной системы.

#### Партнерство

- оперативное управление персоналом осуществляется линейным менеджментом и руководством филиалов.

### **3. КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Для достижения Обществом основной цели кадровой стратегии необходимо решить следующие задачи:

- Организовать системную работу с персоналом, направленную на повышение эффективности управления человеческими ресурсами.
- Обеспечить существенный рост квалификации производственного персонала, создающий основу повышения производительности и качества труда и предоставляющий возможности для передачи опыта молодым специалистам и вновь принятым работникам.
- Добиться повышения управленческой компетентности руководителей всех уровней, необходимой для успешной реализации намеченных планов и заданных темпов развития Общества.
- Обеспечить эффективное использование потенциала наиболее успешных работников за счет:
  - ротации персонала («вертикальной» и «горизонтальной»);
  - выделения группы «мобильный персонал», способной оперативно перемещаться между подразделениями, развивать и поддерживать бизнес Общества, обеспечивать

необходимые стандарты качества и распространение корпоративной культуры компании.

- Организовать привлечение на работу в Общество молодых специалистов (выпускников высших и средних специальных учебных заведений), создать условия для их адаптации, получения необходимого опыта и дальнейшей успешной работы в компании.
- Обеспечить мотивацию работников на достижение стратегических целей Общества.

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ на XXXX год**

### **4.1. ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Основная цель** - принять на работу в необходимые сроки с минимальными затратами временных, денежных и других ресурсов определенное количество работников, соответствующих требованиям Общества.

**Поиск персонала** для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации (из числа работников Общества), так и за счет внешних ресурсов. Выбор источников привлечения персонала зависит от целей организации, политики управления компанией, специфики вакантных должностей, рынка труда и других параметров.

Организация процесса подбора персонала предполагает решение **основных задач**:

- определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей Общества;
- выбор возможных источников кадрового пополнения, средств и методов, которые могут использоваться на системной основе для привлечения подходящих кандидатов;
- определение критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий;
- выбор или разработка методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.

На XXXX год в области подбора персонала определены задачи:

- кадровый состав работников должен представлять оптимальный баланс молодых, инициативных и опытных, высокопрофессиональных работников;
- сокращение сроков полноценного вовлечения новых работников в производственный процесс и максимального использования и раскрытия их профессионального и творческого потенциала.

Для достижения поставленных задач планируется осуществить ряд мероприятий, а именно:

#### **4.1.1. Повысить эффективность подбора персонала**

В этих целях необходимо выполнить работы следующего характера:

- систематизировать и описать во внутренних регламентах процессы подбора и адаптации персонала, их взаимосвязь с другими направлениями кадровой работы;
- для оперативного закрытия вакансий осуществлять мониторинг эффективности различных методов привлечения персонала, формировать единую базу данных внешних кандидатов по ключевым профессиям и должностям с высокой текучестью кадров;
- проводить системную работу по подготовке внутреннего кадрового резерва;
- развивать программы привлечения и адаптации молодых специалистов, а также сотрудников, переведенных на другие должности и в другие филиалы.

#### **4.1.2. Активизировать и совершенствовать работу с молодыми специалистами**

Общество обладает налаженными связями с ведущими вузами Москвы, имеет свою учебную базу для подготовки специалистов среднего звена (колледж ОАО «XXXX»), что создает большие возможности для привлечения на работу молодых специалистов.

Для решение этой задачи в XXXX году предполагается работать в двух направлениях:

- работа со студентами профильных вузов, предполагающая более активное участие высококвалифицированных специалистов Общества в работе профильных кафедр – руководство НИРС, практиками и стажировками студентов старших курсов, PR-мероприятия Общества в вузах;
- развитие системы наставничества и адаптации молодых специалистов в Обществе.

Реализация всех мероприятий должна проходить в рамках комплексной **Программы по работе с молодыми специалистами**, включающей:

- разработку системы отбора лучших среди выпускников учебных заведений;
- определение и формальное закрепление понятия и статуса «молодой специалист» в Обществе;
- планирование карьеры молодого специалиста на первые три года его работы;
- создание Советов молодых специалистов;
- проведение конференций молодых специалистов по выдвижению и защите инновационных проектов.

#### **4.1.3. Развивать систему адаптации персонала**

Адаптация к рабочему месту - это комплексный процесс профессиональной и социальной ориентации работника по отношению к должности (рабочему месту), профессии, коллективу, организации.

Адаптация основывается на получении работником профессиональных знаний и навыков, необходимых на данном рабочем месте, понимании социальных и организационно-экономических условий труда, приобщении к корпоративным ценностям Общества.

**Целями адаптации являются:**

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность за счет достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- снижение уровня текучести кадров, благодаря сокращению количества сотрудников, не прошедших испытательный срок, уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы;
- экономия времени руководителя и сотрудников;
- развитие позитивного отношения к работе, повышение удовлетворенности работой как у вновь пришедших сотрудников, так и уже работающих.

Кроме того, внимание к процессу включения новых сотрудников в жизнь Общества, может существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру Общества.

Продолжительность адаптационного периода по времени для вновь принятых сотрудников совпадает со сроком испытания, устанавливаемым при приеме на работу.

**За XXXX год** планируется для лучшей организации адаптации персонала осуществить следующий перечень мероприятий:

- разработать и внедрить единые корпоративные стандарты в работе с персоналом по адаптации;
- внедрить систему наставничества;
- вовлекать в работу по адаптации персонала специалистов и руководителей компании;
- проводить на регулярной основе адаптационные мероприятия;
- осуществлять мониторинг удовлетворенности новых сотрудников своей работой в компании за период испытательного срока.

#### 4.2. Мотивация персонала

Трудовая мотивация работников проявляется в заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой, в степени приверженности работников организации.

Для решения этой задачи более всего подходит комплексный подход к мотивации персонала, который предполагает ряд действий по созданию и поддержанию мотивирующей рабочей среды - организацию таких условий в Обществе и в отдельных подразделениях, которые максимально будут способствовать трудовой мотивации работников.

**Комплексная система мотивации** персонала сочетает как материальные стимулы (тарифная ставка/оклад, премии, доплаты, надбавки), так и нематериальные.

Основными задачами **материального стимулирования** работников являются:

- привлечение высококвалифицированного персонала в организацию,
- сохранение сотрудников в организации,
- стимулирование желаемого компании производственного поведения,
- контроль издержек на рабочую силу и др.

Под нематериальными стимулами понимаются такие виды поощрений, которые не выдаются сотрудникам в форме наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании (обучение за счет организации, вовлечение сотрудников в принятие решений, программы дополнительного пенсионного обеспечения, организация питания за счет компании, проведение корпоративных мероприятий, поздравления сотрудников с днем рождения и др.).

Основная задача, решаемая с помощью **нематериального стимулирования**, заключается в повышении лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Ключевая роль в формировании и поддержании мотивирующей рабочей среды отводится руководителям. В связи с этим, руководители должны уделять большое внимание вопросам работы с сотрудниками и направлять свои усилия на совершенствование навыков работы в области управления персоналом в целом и управления мотивацией работников в частности.

Система мотивации персонала является эффективной в том случае, когда она не только удовлетворяет основные потребности персонала, но и стимулирует работников к наибольшей самоотдаче, направляет энергию каждого специалиста на достижение единого результата — выполнение стратегических целей Общества.

Благодаря использованию комплексной системы мотивации персонала планируется достигнуть - снижения текучести кадров, сокращения числа прогулов и пропусков, усиления приверженности работников к организации, повышения уровня привлекательности компании на рынке труда и достижения необходимых результатов.

#### **Основные направления совершенствования системы мотивации персонала в XXXX году**

В рамках запланированных преобразований в сфере оплаты труда, основной целью которых является обеспечение устойчивой связи системы премирования с результатами труда сотрудников, на 2009 год предусмотрены мероприятия:

- **Совершенствование системы премирования на основе дифференцированного подхода по видам деятельности и категориям персонала:**
  - приведение в соответствие уровня заработных плат основных категорий работников ОАО "XXXX" среднерыночным показателями;

- разработка системы категоричности филиалов и предприятий ОАО "XXXX" и внесение изменений в действующую систему окладов и тарифных ставок.
- **Разработка системы премирования работников ОАО "XXXX" за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности на основе дифференцированного подхода по видам деятельности и категориям персонала**
  - совершенствование модели формирования премиального фонда филиала, разработка алгоритма распределения премиального фонда между структурными подразделениями филиала, апробация пилотного проекта на базе 2-3 эксплуатационных филиалов;
  - проведение расчета премии работникам филиалов за период с января по июнь XXXX года в новых условиях, анализ результатов, разработка методики по расчету премий работникам;
  - проведение консультаций по внесению корректировок в методику расчета и изменений в Порядок оплаты труда и материального стимулирования работников ОАО «XXXX».
- **Разработка и реализация программ мотивации ключевых категорий персонала:**
  - выделение ключевых категорий персонала (например, руководители филиалов, подразделений и линейные менеджеры);
  - определение приоритетов в мотивационной сфере сотрудников указанных категорий;
  - разработка дополнительных бонусных программ.
- **Усиление роли руководителей подразделений и менеджеров среднего звена в мотивации коллектива на достижение заданных результатов:**
  - обучение менеджеров навыкам управления персоналом, в том числе мотивирующего управления (корректной постановки задачи, организации работ, получения и предоставления конструктивной обратной связи сотрудникам);
  - составление индивидуальных планов и программ развития для работников, включающих обучение, стажировки, ротацию, назначения на специальные проекты, выделение наставника из числа руководящих работников;
  - вовлечение максимально возможного количества сотрудников (в первую очередь, линейных руководителей) во внутрикорпоративное обучение, разработанное, исходя из стратегических целей Общества;
  - подготовка и реализация специальных программ обучения и поощрения для наставников.
- **Усиление связи системы нематериальной мотивации с достижениями сотрудников, повышение стабильности и лояльности трудового коллектива, обеспечение эффективного использования кадровых ресурсов и в конечном итоге, рост стоимости капитала Компании.**
  - повышение информированности персонала о профессиональных достижениях отдельных работников;
  - разработка концепции и реализация программы "Трудовые династии";
  - проведение конкурса детских рисунков «С нами тепло!» и организация для финалистов конкурса праздника в честь Дня защиты ребенка на базе пансионата ОАО «XXXX»;
  - развитие корпоративной культуры – разработка и распространение корпоративных ценностей и норм деловой этики («Кодекса корпоративного поведения»);
  - регулярный мониторинг удовлетворенности работников трудом как средство получения обратной связи о состоянии человеческих ресурсов организации.

#### **4.3. Обучение и развитие персонала**

Обучение персонала - один из основных инструментов формирования высокопрофессионального коллектива.

В результате целенаправленного обучения работников компания получает возможность:

- успешно решать проблемы, связанные с развитием новых направлений деятельности, внедрением инноваций; поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (за счет повышения качества и производительности труда, сокращения издержек, снижения травматизма и т.п.);
- поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты корпоративной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать стратегию Общества;
- повышать способность персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка, тем самым, повышая ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

Реализация **системного подхода** к организации обучения в Обществе планируется осуществить в рамках двух основных направлений:

- **обязательное обучение** в соответствии с требованиями контролирующих органов ;
- **корпоративное обучение**, программы которого направлены на формирование и совершенствование знаний, умений и навыков, необходимых работникам для успешного профессионального и карьерного развития в компании (ориентационное обучение для вновь принятых сотрудников; подготовка (переподготовка), повышение квалификации работников по профилю деятельности; управленческая подготовка действующих руководителей и кадрового резерва и т.п.).

Для повышения кадрового потенциала Общества и решения его стратегических задач наиболее эффективно может способствовать **комплексный подход** к планированию и организации учебной деятельности.

- **Цели обучения.** Система обучения и развития персонала ориентирована одновременно на краткосрочные и долгосрочные цели Общества.
- **Составление плана и бюджета обучения** осуществляется на основании определения потребностей обучения. При этом процесс определения потребностей и планирования обучения начинается с установления приоритетов на уровне Общества в виде календарного плана обучения на год. Это дает возможность определить критерии оценки необходимости тех или иных программ обучения, план обучения фокусируется на достижении поставленных целей, рационально расходуются бюджетные средства.
- При выборе **форм и методов обучения** используется гибкий подход, в зависимости от целей учебного процесса, характеристик обучаемых, формата учебных групп, размера средств на обучение, предусмотренных в бюджете и т.п.
- Комплексный подход к построению системы обучения предполагает обязательное наличие этапа **оценки эффективности обучения**.

Вопрос оценки эффективности обучения достаточно сложен, поскольку большинство программ имеют отсроченный результат. Тем не менее, по окончании курсов обучения имеет смысл подвести некоторые итоги, проанализировать степень достижения поставленных целей и сделать выводы, используя для этого следующие методы:

- входное и итоговое тестирование целевой аудитории по основным вопросам курса;
- экзамен или проверочная работа на рабочем месте;
- обратная связь от участников обучения, от руководителей сотрудников по изменениям качества и результативности выполнения работы и др.

Реализация комплексного подхода к построению системы обучения обеспечивается централизации ответственности за проведение всех видов обучения сотрудников Общества и

осуществление контроля его эффективности. На текущем этапе централизация функции организации обучения реализована в рамках отдела обучения и развития персонала Службы управления персоналом.

Создаваемая система обучения и развития персонала ориентирована одновременно на краткосрочные и долгосрочные цели Общества.

#### **Основные задачи обучения и развития персонала на XXXX год:**

- **Вводное обучение (адаптационное):**
  - мотивация наставников к передаче профессионального опыта;
  - развитие системы наставничества;
  - вовлечение наиболее квалифицированных сотрудников Общества в индивидуальную работу по адаптации вновь принятых работников, молодых специалистов, стажеров и практикантов.
- **Поддержание уровня квалификации (получение знаний и навыков), необходимого для решения текущих задач и качественного выполнения своих обязанностей:**
  - анализ потребности в обучении, формирование и утверждение Календарного учебного плана на год;
  - организации курсов и программ обучения по актуальным темам в соответствии с потребностью организации и утвержденному календарному плану обучения;
  - 
  - соблюдение сроков проведения обязательного обучения;
  - обеспечение возможностей для получения работниками высшего образования без отрыва от производства по необходимым компании специальностям;
  - повышения квалификации всех категорий работников.
- **Переподготовка при вводе новых правил, технологий, оборудования, изменений в системе управления организацией:**
  - подготовка и утверждение графика плановых аттестаций;
  - контроль своевременности выполнения графика аттестаций;
  - разработка Каталога программ по обучению на допуски (в соответствии с требованиями промышленного надзора).
- **Разработка корпоративных стандартов подготовки по новой должности оперативных руководителей, оперативного и оперативно-ремонтного персонала:**
  - формирование перечня должностей оперативных руководителей, оперативного и оперативно-ремонтного персонала, для которых требуется разработка стандартов подготовки по новой должности;
  - формирование группы экспертов для разработки корпоративных стандартов подготовки по новой должности;
  - координация работы экспертной группы;
  - разработка «Перечня корпоративных стандартов подготовки по новой должности оперативных руководителей, оперативного и оперативно-ремонтного персонала», обучение персонала и введение в практику подготовки оперативного и оперативно-ремонтного персонала.
- **Разработка и внедрение Политики по обучению и развитию:**
  - разработка единых форматов, связанных с планированием и организацией обучения;



- разработка Регламента по планированию обучения и бюджетированию расходов на обучение персонала;
- разработка Каталога учебных программ по профессиональному обучению, общим деловым навыкам, управленческой подготовке;
- 
- **Управленческая подготовка:**
  - обучение менеджеров среднего звена - Программы управленческой подготовки будут формироваться на основе стратегии и бизнес-планов Общества и предусматривать краткосрочное и среднесрочное обучение, стажировки и обмен опытом;
  - важной составляющей повышения квалификации руководителей станут программы обучения навыкам управления персоналом, в том числе мотивирующего управления (корректной постановки задач, организации работ, получения и предоставления конструктивной обратной связи сотрудникам);
  - разработка учебной программы и календарного плана обучения для вновь назначенных руководителей (управленческий стаж до 1 года).
- **Программы подготовки кадрового резерва:**
  - разработка критериев отбора и методики оценки кадрового резерва;
  - формирование учебных программ по подготовке кадрового резерва – «Управление современным предприятием» и «Директорская программа»;
  - формирование списка кадрового резерва на XXXX – XXXX годы - целевая подготовка двух потоков;
  - развитие программ стажировок;
  - оценка готовности кадрового резерва к продвижению.

#### **4.4. Нормирование и организационное поведение**

Для создания условий эффективного использования трудового ресурса важными задачами являются:

- создание и совершенствование нормативной базы по труду
- оптимизация численности персонала на основе использования современных технологий в производстве и организации труда.

В XXXX году запланировано:

- **Осуществить оптимизацию численности персонала, занятого обслуживанием и ремонтом ЦТП:**
  - разработка методики расчета нормативной численности работников, занятых обслуживанием и ремонтом ЦТП предприятий эксплуатационных филиалов ОАО "XXX";
  - утверждение нормативов численности работников предприятий эксплуатационных филиалов;
  - приведение в соответствие численности работников предприятий, занятых эксплуатацией ЦТП к нормативным значениям.

Организационное развитие компании направлено на:

- построение эффективной системы управления, сочетающей как стратегический, так и оперативный уровни управления;
- выявление и обеспечение оптимальных условий реализации основных бизнес-процессов предприятия;

- распределение и актуализацию сфер ответственности и полномочий между подразделениями и руководителями;
- поддержание в актуальном состоянии документов, регламентирующих выполнение основных бизнес-процессов.

Служба управления персоналом курирует вопросы организационного развития в части:

- изменения в политике и стратегии управления персоналом;
- изменения в организационно-функциональной структуре подразделений компании;
- изменения в распределении сфер ответственности и полномочий высшего руководства и руководителей подразделений;
- поддержания в актуальном состоянии внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность подразделений и работников (положения о подразделениях и должностные инструкции).

#### **4.5. Оценка персонала**

Процесс формирования высокопрофессионального коллектива Общества предполагает постоянный мониторинг состояния кадрового потенциала и его развитие. Составной частью этого процесса является оценка персонала.

Оценочные мероприятия проводятся на разных этапах работы с персоналом, но система оценки не имеет самостоятельной ценности. Ее актуальность и параметры во многом определяются целями оценки.

В ОАО «XXXX» оценочные мероприятия будут проводиться для следующих целей:

- выбор оптимального кандидата на вакантную должность;
- подведение итогов испытательного срока;
- создание кадрового резерва;
- определение направлений повышения квалификации, обучения, подготовки и переподготовки работников;
- оценка эффективности мероприятий по обучению персонала;
- принятие решения о параметрах вознаграждения, связанного с уровнем развития сотрудника (персональная надбавка).

### **5. Показатели оценки эффективности работы с персоналом**

Уровень достижения поставленных целей и задач в сфере работы с персоналом предлагается оценить с использованием следующих ключевых показателей эффективности:

#### **Подбор персонала:**

- доля закрытых вакансий (внутренними и внешними специалистами) ;
- среднее время заполнения одной вакансии (внутренними и внешними специалистами);
- текучесть персонала;
- текучесть персонала в первые полгода работы;
- % позиций, на которые имеется кадровый резерв.

#### **Предельные уровни эффективности при подборе персонала**

Таблица 5.1

№	Показатель	Целевое значение
1	Доля закрытых вакансий <i>специалистов</i> , закрываемых за счет внутреннего резерва	не менее 50%.
2	Доля вакансий <i>руководителей среднего звена</i> , закрываемых за счет кадрового резерва	не менее 80%.
3	Среднее время заполнения одной вакансии	15 рабочих дней
4	Текущность персонала	не более 10%
5	Увеличение совокупной доли молодых работников (в возрасте до 30 лет) в трудовых коллективах	до 20%.
6	Увеличение доли молодых работников (в возрасте до 30 лет) в категории «рабочие»	до 15%
7	Текущность молодых работников в первый год после устройства на работу	снижение на 50%
8	Текущность кадрового резерва (по году)	
8.1	% текучести руководителей, состоящих в кадровом резерве	не более 5 %
8.2	% текучести специалистов, состоящих в кадровом резерве	не более 7 %

#### Обучение и развитие:

- степень выполнения программы обучения и повышения квалификации;
- доля затрат на обучение по отношению к ФОТ;
- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года, по категориям (менеджеры высшего звена, руководители среднего звена, рабочие, молодые специалисты);
- удовлетворенность внутреннего заказчика (руководителей подразделений) качеством программ обучения;
- затраты на обучение одного сотрудника, по категориям (топ-менеджеры, руководители среднего звена, рабочие, молодые специалисты);
- фактическая численность подготовленного кадрового резерва каждого уровня.

#### Показатели уровня финансовых затрат на обучение персонала

Таблица 5.2.

№	Показатель	Целевое значение
1	Доля затрат на обучение по отношению к ФОТ	не менее 2 %
2	Выполнение календарного плана обучения	не менее 95%
3	Доля сотрудников, прошедших обучение в течение года, от среднесписочной численности персонала	не менее 80%
4	Затраты на обучение одного работника, по категориям:	
4.1	на руководителей, состоящих в кадровом резерве	не менее 5 % от фот
4.2	на специалистов, состоящих в кадровом резерве	не менее 3 % от фот
4.3	на рабочих профессий	не менее 2 % от фот
5	Доля работников категории РСС, получающих высшее образование без отрыва от производства	увеличение на 10 %,
6	Обеспеченность кадровым резервом по группе должностей (% позиций, на которые имеется кадровый резерв)	20 %

### Система мотивации

- уровень удовлетворенности персонала трудом;
- причины увольнения работников (преимущественно уважительные);
- динамика производительности труда;
- динамика среднего стажа работы на предприятии (по категориям персонала).

### Показатели системы мотивации работников

Таблица 5.3.

№	Показатель	Целевое значение
1	Уровень удовлетворенности работой в компании (по результатам опроса)	не ниже 60% <i>(для всех категорий работников)</i>
2	Понимание связи результатов работы и размера вознаграждения (по результатам опроса)	не ниже 60% <i>(для всех категорий работников)</i>
3	Динамика производительности труда	положительная
4	Размер среднего стажа работы по категориям:	
4.1.	<i>руководителей</i>	не менее 3,5 лет
4.2.	<i>специалистов</i>	не менее 3 лет
4.3.	<i>служащих</i>	не менее 1,5 лет
4.3.	<i>рабочих</i>	не менее 2,5 лет

Уровень сравнительной эффективности работы с персоналом среди филиалов и предприятий предлагается оценить с использованием **удельных показателей по персоналу**:

### Удельные показатели по персоналу

Таблица 5.4

№	Показатель	Допустимое значение
1	Доля персонала на удельное число оборудования	65
2	Выручка на 1 работника, руб/мес	165800
3	Удельный вес работников производственного персонала к аппарату управления, раз	1,5
4	Выработка тепловой энергии на 1 работника ПП, Гкал/чел	70

## Список литературы:

1. Карякин А.М. Учебное пособие. Управление персоналом., - Иваново, ГОУ ВПО ИГЭУ, 2007 - 465с.
2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ. Практикум. Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова, М-2008 - 195с
3. Бухалков М. Управление персоналом. / М. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 400 с.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом. (Под ред. С.И.Самыгина). Серия «Учебники, учебные пособия»- Ростов н/Д: «Феникс», 2001. -512с.
5. Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н. Управление персоналом. – М.: Мир, 2004. -406с.

### Дополнительная

- 1.Епишкин И.А.. Учебное пособие. Управление человеческими ресурсами.,-М.: МГУПС (МИИТ), 2013-242с.
- 2.Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. Пособие / Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352с.
- 3.Работа с персоналом: системный подход. Практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008.- 248с.
- 4.Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR – практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320с.
5. Вы – управляющий персоналом /А.А.Крымов. – Вершина, 2006. – 320с

### Интернет-ресурсы

- 1..<http://e-le.lcg.tpu.ru;>
- 2.[http://www.bestreferat.ru/referat-48376.html;](http://www.bestreferat.ru/referat-48376.html)
- 3.[http://www.job.ru;](http://www.job.ru)
- 4.[http:// www.km.ru/job\).](http://www.km.ru/job)
5. "Кадровик. Кадровое делопроизводство"/Эл. издание, 2009, N 1. Разработка кадровой политики организации. Статья. А.Кибанов, д. э. н., профессор кафедры управления персоналом Государственного университета управления, заслуженный деятель науки РФ.

**Учебно-методическое издание**

**Абдухманов Халим Абдулович**

**ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Методические указания для проведения практических занятий

для бакалавров направления «Управление персоналом»

---

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №..... Изд. № 289-14

---

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ