

Дисциплина МДК. 02.03 Менеджмент и управление персоналом на предприятиях общественного питания.

Тема 4.4.Кадровая политика предприятий общественного питания

Цели занятия:

Обучающие:

- углубить, систематизировать, обобщить и проконтролировать знания студентов по менеджменту и управлению персоналом в организациях общественного питания;
- формировать умения студентов;
- привлекать студентов к самостоятельной, творческой деятельности;
- формировать поисковый стиль мышления и работы при изучении новой темы. Формирование умений структурировать информацию.
- совершенствовать методику проведения практического занятия с визуальным сопровождением и использованием интерактивных методов;
- адаптировать инновационные методы обучения к традиционной методике преподавания;
- создать условия для закрепления и совершенствования, ранее полученных знаний и для формирования профессиональных навыков в процессе занятия;

Развивающие:

- развивать внимание, дисциплинированность, активность, коммуникабельность и умение работать в коллективе;
- сформировать представление о стилях управления и факторах их формирования, закрепить понятие власть и влияние, формы власти, способствовать развитию умений работать в коллективе, развивать профессиональный интерес.

Воспитательные:

- формировать интерес к выбранной профессии;
- прививать чувство ответственности, бережливости, добросовестного отношения к своим обязанностям;
- воспитывать ответственное отношение к выполняемой работе, профессионально-важные качества личности (внимательность, скорость мышления).

Формируемые компетенции:

общие:

понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес; организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество; принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность; работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с

коллегами, руководством, потребителями; брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий; соблюдать действующее законодательство и обязательные требования нормативных правовых документов, а также требования стандартов и иных нормативных документов.

профессиональные:

управлять работой официантов, барменов, сомелье и других работников по обслуживанию потребителей;

определять стили управления, применять необходимый стиль в конкретных ситуациях.

**Лекция
(2 часа)
План**

- 1. Кадровая политика**
- 2. Закрытая кадровая политика**
- 3. Кадровая политика государства**

Составить конспект лекции

1.Кадровая политика

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения кадровой политики организации. Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики.

Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом.

Целью кадровой политики как системы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала компании, создание высокопроизводительного коллектива, позволяющего достигать наиболее высоких конечных результатов деятельности организации.

Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был

- компетентен,
- работоспособен и

- надежен.

Повышение качества товаров, работ, услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой компании. Именно от квалификации кадров, их профессиональной компетентности зависит прибыльность предприятия. Однако эффективность деятельности в значительной мере обуславливается личностными качествами работников, их характерологическими особенностями, что оказывает существенное влияние на устанавливающиеся межличностные связи в производственном коллективе.

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно – через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работников, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержание занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и т.д.

Согласно ст. 196 Трудового кодекса РФ работодатель сам определяет необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд.

Отметим, что профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников и их обучение могут проводиться как в самой организации, так и в других образовательных учреждениях. Согласно ст. 196 Трудового кодекса РФ работодатель обязан создавать работникам необходимые условия для совмещения труда с обучением. Кроме того, законодательными и иными нормативными актами на работодателя возлагается обязанность повышать квалификацию работников, если высокий профессионализм является неременным требованием к осуществлению трудовой деятельности по занимаемым ими должностям (например, повышение квалификации государственных служащих).

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается учредителями, собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда.

Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых компаний. Хотя оплата подобных услуг весьма высока, но отдача, как показывают исследования, заметно превышает затраты.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;

Формулирование кадровой политики компании осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы: национальное трудовое законодательство, взаимоотношение с отраслевыми профсоюзами, экономическая конъюнктура, перспективы развития рынка труда.

Внутренние факторы: структура и цели организации, применяемые технологии, территориальное размещение фирмы, отношения и морально-психологический климат в коллективе, господствующая организационная структура.

Выделяют несколько подходов к формированию кадровой политики:

- с позиции инструкций, технических регламентаций и т.п. (в крупных фирмах);
- с позиции трудового коллектива;
- с позиции компромисса между всеми участниками.

В крупных компаниях кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т.д. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснованность методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала.

При этом решаются следующие конкретные задачи:

1. Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Построение системы мотивации в организации. Идеология кадровой работы может быть отражена в виде документа, содержащего этические нормы в работе с кадрами организации и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, включая

руководителя организации. По мере развития организации и изменения внешних условий идеология кадровой работы может уточняться.

2. *Планирование потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового состава.* Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития организации, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и так далее).

3. *Привлечение, отбор и руководство персоналом.* Для этого необходимо разработать критерии отбора персонала и оптимизировать соотношение внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала. Для организации руководства персоналом рекомендуется разработать должностные инструкции и определить содержание работ на каждом рабочем месте, разработать четкую систему оплаты труда, осуществлять планирование и контроль за работой персонала.

4. *Повышение квалификации персонала и его переподготовка.* Для этого рекомендуется определить формы обучения работников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения организации, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и так далее).

5. *Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и другое.*

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но их можно сгруппировать по двум принципам.

Первый принцип свидетельствует о степени реализации в деятельности организации положений кадровой политики, на основе которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие при работе с кадрами. В соответствии с данным принципом можно выделить следующие типы кадровой политики: *активная/пассивная, превентивная/реактивная*.

Второй принцип показывает, что руководство ориентируется на внутренние или внешние источники набора кадров и демонстрирует степень открытости организации по отношению к внешней среде. Здесь выделяют два типа кадровой политики: *открытая* и *закрытая*. Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики.

Пассивная кадровая политика. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий воздействия на компанию. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство, проводящее подобную кадровую политику, работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами,

часто не пытаюсь понять причины их возникновения и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. Руководство организации, избравшее данный тип кадровой политики, стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобных ситуаций и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

Превентивная кадровая политика осуществляется на основе научно обоснованного прогноза возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе. И хотя кадровая служба организации может и не располагать средствами для влияния на негативную ситуацию, но получает возможность подготовить кадры к адекватному реагированию на кризисы. Основная проблема организаций, осуществляющих кадровую политику данного типа, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

Руководство организации, проводящей **активную кадровую политику**, не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды. Однако при этом активная политика может подразделяться на рациональную и авантюристическую.

При проведении **рационально активной политики** руководство организации располагает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации как на среднесрочную, так и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения **авантюристической политики** администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, когда в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированы с точки зрения возможного изменения ситуации. План работы с персоналом строится на основе так называемого внутреннего чутья руководства, то есть используется скорее эмоциональный и малоаргументированный подход, зачастую, впрочем, оказывающийся верным в конкретной ситуации. Проблемы при осуществлении политики этого типа возникают из-за воздействия макроэкономических факторов, на которые руководство данной компании повлиять не может, например, при

масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне, как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и практический опыт работы. Открытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

2. Закрытая кадровая политика

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

При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, например Московский метрополитен, Российские железные дороги, Газпром и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

В современных российских условиях при выборе типа кадровой политики в каждой организации *должны учитываться факторы внешней и внутренней среды предприятия*. К ним относятся: стратегия организационного развития, финансовые возможности организации, определяющие допустимый уровень затрат на персонал, количественные и качественные характеристики занятого на предприятии персонала, соотношение спроса и предложения на рынке труда на рабочую силу интересующей квалификации, средний уровень заработной платы в отрасли, требования трудового законодательства.

Кадровая политика характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, она должна быть *гибкой*, то есть такой, чтобы ее можно было адаптировать (приспосабливать) к меняющейся экономической ситуации, а также к тактике развития организации. Однако в то же время важным качеством кадровой политики является стабильность. Стабильными

должны быть те моменты, которые направлены на удовлетворение ожиданий и интересов работников, например выбранная политика заработной платы.

Во-вторых, кадровая политика должна быть *эффективной* с экономической точки зрения, так как формирование квалифицированного трудового потенциала организации связано с существенными финансовыми затратами.

В-третьих, кадровая политика должна обеспечивать *дифференцированный* *подход* к различным социальным группам, работающим на предприятии, что особенно важно при осуществлении политики мотивации и стимулирования персонала.

Следовательно, выбранная кадровая политика должна быть направлена на получение в работе с персоналом социально-экономического эффекта, способствующего высокопроизводительной деятельности всей организации.

Ранее говорилось, что кадровая политика осуществляется через методы кадровой работы, но в то же время не следует забывать, что кадровая политика рассчитана на долгосрочную перспективу, а кадровая работа – на оперативное решение текущих кадровых задач, что и отражает взаимосвязь между стратегией и тактикой организационного развития.

Наиболее заметно такая взаимосвязь проявляется при классификации стратегий деятельности организации.

Известно несколько типов стратегий, связанных с определенными стадиями организационного развития. Каждая организация проходит в своем развитии четыре стадии, характеризующие ее жизненный цикл. Это 1) стадия формирования (создания) организации, 2) стадия интенсивного роста, 3) стадия стабилизации и 4) стадия кризиса. Для каждого этапа характерна своя кадровая политика по отношению к работающему персоналу.

На *стадии формирования, или создания, нового бизнеса* основная цель, стоящая перед организацией, – это поиск необходимых ресурсов для производства продукции (работ, услуг), которая сможет достойно конкурировать на рынке с аналогичными товарами-заменителями и будет востребована потребителями. В системе дошкольного образования конкуренция выражена нетрадиционно: ибо продуктом дошкольного образования является готовность каждого выпускника дошкольной организации к обучению. Эта задача сегодня становится крайне острой на фоне значительного снижения здоровья большинства детей, имеющих от рождения различного рода отклонения (родовые травмы и пр.) от нормативного развития. Понятно, что в самом начале формирования организация не всегда обеспечена необходимыми ресурсами в силу разных причин, в том числе и в финансовых. С точки зрения формирования кадрового потенциала организация должна ставить те задачи, которые необходимо решать на данном этапе исходя и имеющихся условий социально-экономической жизни региона. В большинстве вновь создающихся дошкольных организаций нет кадровой службы или тем более менеджера по персоналу. Их функции по подбору необходимых кадров выполняют заведующие и методисты детских садов.

Разумеется, на первом этапе осуществлять все функции управления персоналом практически невозможно. Поэтому следует сосредоточиться в основном на обеспечении кадрового потенциала и ведении соответствующей кадровой документации.

На *стадии интенсивного роста* организация для удовлетворения активного спроса на свою продукцию организация создает новые подразделения, увеличивает число работников и меняет свою организационную структуру. В связи с этим основными задачами службы управления персоналом становятся привлечение и отбор в организацию новых сотрудников, причем наиболее подходящих с точки зрения их профессионализма и квалификации, чтобы уменьшить временные и финансовые затраты на обучение персонала.

Для этого необходимо провести комплексную оценку поступающего персонала, ввести новых работников в сформированный коллектив, грамотно осуществить мероприятия по их адаптации. При этом необходимо оценивать и в случае необходимости корректировать организационную структуру и принципы управления, а также систему формирования управленческой команды.

В этом плане особенно важным является сохранение принципов организационной культуры, сформировавшейся в организации.

Стадия стабилизации является наиболее спокойным периодом в жизненном цикле организации, удовлетворяющей потребности рынка. На этом этапе имеется определенный опыт в наборе детей, отработаны технологии работы с родителями и реализации образовательного процесса, но наряду с этим существует и ряд «подводных камней». Трудности связаны с удержанием достигнутого уровня рентабельности и дальнейшим снижением затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, то есть персонал. Необходимость таких мероприятий в нашей стране диктуется условиями жесткой экономии финансовых средств на систему образования, в том числе и дошкольного. И здесь возникает противоречие между интересами персонала организации и ее целями, например в области стимулирования труда работников. Этим и определяется кадровая политика компании на данном этапе.

Для снижения уровня затрат на персонал в кадровой политике необходимо проанализировать деятельность всех подразделений организации, установить, почему расходы не дают должного результата, и организовать процесс работы с максимальной эффективностью. За счет организации и рационализации труда можно повысить его интенсивность, а постепенно, изменяя систему оплаты труда в мотивировании работников. Например, переход от повременной системы оплаты труда с высокими ставками окладов к системе вознаграждений в виде процентов или бонусов позволит не только снизить финансовые затраты, но и создаст систему соревнования за лучшие показатели в труде между самими работниками, что, соответственно, повысит и мотивацию труда.

В этот же период следует перманентно с равной периодичностью проводить аттестацию персонала для оценки (мониторинга) эффективности результатов труда каждого работника, а также аттестацию каждого рабочего места. Такого рода мероприятия позволят провести улучшения в системе оплаты труда, более эффективно распределять работу между сотрудниками с учетом их способностей и интересов.

Служба управления персоналом системы образования (города, района, области) должна проводить мероприятия по планированию трудовой карьеры работников, организовать процессы обучения и переподготовки кадров, формировать кадровый резерв руководства.

Однако на стадии стабилизации менеджеры кадровой службы должны не только поддерживать функционирование организации в существующем объеме, но и готовиться к преодолению стадии кризиса и проведению антикризисной политики. Кризис в деятельности организации неизбежен, если она не будет диверсифицировать (освоить новые виды производства с целью получения социально-экономической выгоды, предотвращения банкротства) свою продукцию, искать новые рынки сбыта или новый товар, даже если это повлечет за собой изменение в направлении деятельности компании. В дошкольной образовательной организации диверсификация связана с преобразованием содержания (коррекционной, адаптивно-развивающей, комплексной и пр.) образовательной деятельности в зависимости от индивидуальных особенностей поступающих в детский сад детей.

Стадия спада (кризиса). На этой стадии предприятие, выработавшее свой ресурс, вынуждено снижает свою производительность, что влечет сокращение затрат на персонал и другие ресурсы до минимального уровня. Часто кризисная ситуация сопровождается неплатежами и организация приходит к банкротству. Если организация не ликвидируется с полным увольнением персонала и не прекращает свою деятельность, а пытается ее нормализовать, то здесь особенно важной становится работа управленца с персоналом. В задачи управления на данном этапе входят диагностика кадрового потенциала предприятия, выявление слабых звеньев, от которых можно безболезненно отказаться, разработка программы перевода наиболее ценных работников в действующие подразделения, их профессиональная переподготовка с наименьшими финансовыми затратами и максимально возможное разрешение конфликтов между администрацией и персоналом, обостряющихся в данный период.

В условиях рыночной экономики эффективное управление персоналом и развитие трудовых ресурсов невозможно без регламентированной кадровой политики государства.

3. Кадровая политика государства

Под кадровой политикой государства правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала,

совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях^[1].

Кадровая политика тесно связана со всеми областями социально-хозяйственной деятельности организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления образовательным процессом, управления хозяйственно-экономической деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих функциональных подсистемах.

Поскольку главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации персонала, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области образовательной деятельности организации.

Из главной цели кадровой политики можно вывести цели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. Также в качестве основного принципа кадровой политики можно рассматривать координацию целей структурных подразделений и организации в целом с индивидуальными целями работников. Только таким образом можно достичь целей всей организации и эффективно реализовать кадровую политику.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом, то есть при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения

целей предпринимательской деятельности организации при ограниченности трудовых ресурсов.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

В настоящее время в литературе по проблеме выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией образовательной деятельности организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении необходимых условий труда и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в образовательной организации педагогические работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества профессиональной подготовки и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяет соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена либо стратегия всей организации, либо кадровая политика.

Главной целью управления персоналом является обеспечение организации компетентными кадрами, их эффективное функционирование, профессиональное и социальное развитие, обеспечивающее их способность эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные очередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профессиональной переподготовки и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;

- создать службу безопасности организации (если ее нет);
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и другие.

Деятельность по реализации кадровой политики называется **кадровой работой**. Это единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия персонала стратегии и текущим задачам, решаемым компанией.

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации, с тем, чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива.

В рамках кадровой работы осуществляется управление движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи^[8]:

- ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиональными компетенциями, к которым они наиболее пригодны;
- укомплектование вакансий (с учетом их специфики) кадрами требуемой квалификации;
- создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья, физические и интеллектуальные возможности личности.

Подводя все вышесказанное, можно дать следующее определение: **кадровая политика** – это разработка определенных действий по управлению персоналом, направленных на решение основных задач организации. Качественно разработанная кадровая политика позволит структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации.

Контрольные вопросы

1. Организация и функции работы с кадрами
2. Современные службы персонала
3. Дайте определение понятию кадровая политика
4. Кадровая политика государства
5. Виды кадровой политики

Домашнее задание: Составить таблицу «Функции службы персонала»

Список рекомендованных источников

1. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник – М.: ИНФА –М, 2010.

Готовые материалы присылать преподавателю на электронную почту rshevkalenko@bk.ru или в личном сообщении в социальной сети <https://vk.com/id168488953>

Преподаватель

Шевкаленко Р.А.