# 

# Содержание:

Введение…………………………………………………………………………2

1. Теоретические основы кадровой политики…………………………..…….3

2. Кадровая политика…………………………………………………………...4

2.1. Типы кадровой политики…………………………………….……4

2.2. Этапы проектирования кадровой политики………………….…..9

3. Аттестация кадров и ее процедура………………….……………………..12

3.1 Отбор кадров…………………………………………………….....16

3.2 Подбор персонала………………………………………………….18

Заключение……………………………………………………………….……21

Список использованной литературы………………………………….……..22

**Введение.**

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирмы заключена в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Этим и объясняется актуальность выбранной мной темы.

Формирование у работников компетенции начинается при подборе кадров и приёме их на работу. Люди, которые придут в организацию должны обладать необходимым уровнем образования и опытом трудовой деятельности. В большинстве фирм отделы кадров управления человеческими ресурсами привыкли заниматься планированием численности работников на предприятии, ставя перед собой следующую задачу – добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть со штатным расписанием. Данная работа посвящена изучению особенностей кадровой политики на предприятии. Для достижения указанной цели, мною были поставлены следующие задачи:

- дать общие теоретические основы кадровой политики;

- проанализировать методы рационального отбора персонала;

- ознакомиться с основными аспектами в ходе формирования кадровой политики на предприятии.

**1. Теоретические основы 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 соответствие 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 скрепленных 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 взаимодействий 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.

**2. Кадровая политика.**

**2.1. Типы кадровой политики.**

**Два основания для группировки кадро­вой политики.**

Анализ существующей в конкретных организа­циях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основаниядля 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 политики могут быть степень открытости организации по отношению квнешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую* и *закрытую.*

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

**Пассивная и реактивная кадровая политика.**

Само словосочетание *«пассивная политика»* на первый взгляд представляется алогичным. Одна­ко нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, акадровая работа сводится к рутинному функционированию или 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, предпринимает 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 предпринимаются 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.

**Превентивная и активная кадровая политика.**

Вподлинном 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 маличную 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 от­ношениях. 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 тех 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 низовой должности, так и с должности на уровне высшего руко­водства. В предельном случае такая организация готова принять па 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 к 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.

### Таблица 1. Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **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, предположенных 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 внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации |
| *Продвижение персонала* | С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой ⎯ 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 сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия |

**2.2. Этапы проектирования 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 приходить 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 представительствам) существует документально закреплен­ное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персо­налом, существует на уровне понимания, но не закреплено до­кументально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем 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 работ 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 организации представления об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования 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 это 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 персонала.* 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 мега-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.

**3. Аттестация кадров и её процедура**

Деловая оценка работника чаще всего проходит в форме *аттестации*. Организационно её проведение оформляется соответствующим приказом по предприятию, что придаёт ей официальный статус и даёт право на использование её результатов для принятия организационных решений в отношении конкретного работника. Таким образом, аттестацию следует рассматривать как некоторый законченный, оформленный документально результат оценки работника.

Аттестация является широко распространённой формой работы с кадрами, активно применяемой предприятиями, учреждениями и организациями. Объектом аттестации являются работники определённых категорий, состоящие в трудовых отношениях с данным предприятием. Её проведение регламентируется рядом официальных документов и соответствующим методическим обеспечением.

Вместе с тем предприятие вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации, исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определённые формальные требования к процедуре её проведения, причём соблюдению этих процедур придаётся особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для работника, недовольного принятым в отношении него решением, оспаривать это решение.

Выработанная в стране методика аттестации и её процедура характерны для предприятий с общественной формой собственности на средства производства. Ответственность за своевременность её проведения возлагается на директора, а непосредственным исполнителем является кадровая служба (отдел кадров) при активном участии руководителей отделов предприятия и профсоюзной организации.

Аттестация работников по своей сути и организационно не может не различаться на предприятиях различных форм собственности. Вместе с тем функции аттестации не зависят от формы собственности предприятия. Это – контроль, стимулирование, улучшение подбора и расстановки кадров. Суть контрольной функции состоит в периодической проверке деловых и личных качеств работников на их соответствие занимаемой должности. Функция стимулирования нацелена на повышение заинтересованности работника в постоянном развитии своих деловых и личных качеств, улучшение результатов труда как условия успешного прохождения аттестации.

Аттестация должна проводиться планомерно. Различают следующие её виды:

* регулярная основная, развёрнутая (раз в 3-5 лет);
* регулярная промежуточная, упрощённая, ориентированная на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов 1 раз в год, а для некоторых категорий 2 раза в год и чаще);
* нерегулярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (неожиданная вакансия, незапланированная возможность пойти на учёбу), при введении новых условий оплаты труда.

Проведение аттестации включает несколько этапов:

* подготовительный;
* подготовки пакета необходимых документов по аттестуемым работникам;
* проведение самой аттестации;
* использование результатов аттестации.

На подготовительном этапе принимается решение о проведении аттестации, определяются сроки её проведения, составляются списки работников, подлежащих аттестации, определяется количественный состав аттестационных комиссий. Всем этим документам придаётся юридическая сила: издаётся приказ по предприятию об аттестации работников с указанием сроков проведения, состава аттестационных комиссий и графика их работы. В приложении к приказу приводится положение об аттестации.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины имеющие ребёнка до года и т.д. Субъект оценки – лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем, в её состав входят члены комиссии и секретарь. В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты предприятия, представители общественности (профсоюза), эксперты – высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут выступать и работники данного предприятия, хорошо знающие аттестуемых. Состав аттестационной комиссии не более 5 – 6 человек.

Среди работников предприятия проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой её проведения, порядком подготовки необходимых документов.

График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а материалы в комиссию должны предоставляться не менее чем за две недели до аттестации. Это чаше всего аттестационный лист и отзыв – характеристика. Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности, на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы. Отзыв – характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Ответственность за учёт и оценку деятельности работника несёт руководитель предприятия. Отзыв – характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее, чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв – характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок и на основании этого, с учётом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием даёт одну из следующих итоговых оценок:

* соответствует занимаемой должности;
* соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
* не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации. Заседание аттестационной комиссии протоколируется. Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки. Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определённые правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и т.д. Поэтому по итогам аттестации издаётся приказ, которым утверждаются её результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий её проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

**3.1 Отбор кадров**

Под привлечением персонала понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей организации в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования. В рамках планирования потребности в персонале сначала определяют будущую потребность в персонале. Рекомендуется планирование от среднесрочного до планирования на длительную перспективу, от трех до пяти лет. Результатом планирования персонала является определение, сколько сотрудников необходимо, с какой квалификацией и способностями, на какие должности, и с какого времени. После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение…), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест.

Большинство организаций покрывают свои потребности в персонале благодаря систематическому профессиональному обучению, так как внешний рынок труда зачастую не может предоставить нужного количества и качества персонала. Кроме того, многие организации придерживаются таких принципов кадровой политики, при которых свободные места заполняются преимущественно собственными сотрудниками. Тем самым они открывают перед своими сотрудниками шансы на повышение, и работники более охотно содействуют улучшению климата на производстве. Как правило, новая должность ставит перед сотрудником более высокие требования, то есть такое перемещение связано с профессиональным ростом. Поэтому и изыскание персонала изнутри, то есть замещение свободного места собственным сотрудником, вряд ли возможно без основательной тренировки и помощи в повышении квалификации. В результате планирования потребностей в персонале может оказаться, что для конкретного рабочего места необходимо нанять дополнительный персонал, например, потому, что среди уже имеющихся сотрудников нет ни одного, который обладал бы необходимой квалификацией, или потому, что в интересах предпринимательской политики необходимо влить свежую кровь извне. Сотрудники извне часто дают учреждению новые импульсы и сотрудники внутри с большей готовностью принимают их в качестве начальника, чем бывших равных им сотрудников. К тому же, замещение вакансий из внутренних резервов не может решить количественного аспекта потребности в персонале, потому что перемещенный на новую должность сотрудник оставляет за собой вакансию, которую, как правило, тоже нужно заместить. В крайнем случае, замещение вакансии за счет собственных сотрудников может повлечь за собой цепь перемещений, в конце которой в наиболее благоприятном случае окажется свободное место для новичка в профессии.

В зависимости от ситуации на рынке и от предъявляемых к замещаемому рабочему месту требований, меры по привлечению персонала могут адресоваться к выпускникам средней школы, начинающим после получения профобразования свой трудовой путь, выпускникам высших учебных заведений, ищущим работу, безработным или ищущим работу, но еще не занятым. Если, например, нужен дополнительный сотрудник для обслуживания клиентуры, может оказаться целесообразным подготовить к работе с клиентами подрастающего специалиста, который находится на пороге завершения своего образования и уже думает о постоянном месте работы. Если же, к примеру, известно, что руководитель какого-либо отдела уходит на пенсию, а никто из собственных сотрудников не подходит в качестве кандидата, то организации следует начать поиски подходящего преемника на внешнем рынке труда примерно за год до намеченного замещения должности.

Целью привлечения персонала является обращение к соответствующим заинтересованным лицам, либо попытаться убедить в привлекательности вакантного места таких кандидатов, ищущих работу, которые уже заявляли о своей заинтересованности без приглашения. Если нет кандидатов из внутренних резервов, организации следует сначала подобрать подходящих кандидатов из уже имеющихся заявок извне. Если таких нет, или есть лишь малоинтересные, организации самой придется обратиться к потенциально заинтересованным лицам. Для этого существуют следующие возможности: запросы к бирже труда или другим организациям, занимающимся вопросами трудоустройства; контакты со школами и университетами; объявления в региональных или межрегиональных ежедневных и еженедельных газетах; объявления в профессионально специализированных периодических изданиях; поручение консультанту по кадрам.

В процессе привлечения персонала необходимо обращать внимание на то, чтобы потенциальный кандидат был, как можно шире проинформирован об организации, будущем рабочем месте и требованиях, которые он должен будет выполнять. Объявление о вакансии, в первую очередь, должно оказывать привлекающее воздействие, то есть быть обращенным к как можно большему числу подходящих кандидатов, для чего в объявлении на первом плане должна быть привлекательность объявленной вакансии. В то же время, объявление должно оказывать избирательное воздействие, то есть приводить к тому, чтобы, по возможности, неподходящие кандидаты не подавали заявок.

**3.2 Подбор персонала**

При подборе персонала речь идет о том, чтобы из числа намеченных заинтересованных лиц и подавших заявки кандидатов выбрать тех, кто лучше всего отвечает требованиям вакансии. Для этого необходимо выявить показатели пригодности кандидатов (способности, знания, опыт) и сравнить их с заранее определенными показателями требований по свободному месту. Тут необходимо избегать ошибок, которые могут возникать как следствие недостаточной или чрезмерно высокой квалификации.

На практике обычно применяют следующие процедуры выбора:

* анализ поданных с заявкой документов (свидетельства, биография, характеристики);
* собеседования при найме (в свободной или подготовленной заранее форме); - психологические тесты;
* использование метода оценки личности, при котором происходит моделирование типичных для соответствующего рабочего места ситуаций (консультирование клиентов или обработка входящей почты) и когда кандидатов оценивают несколько специально подготовленных наблюдателей.

В большинстве учреждений в центре процесса подбора кандидатов находится личная беседа с кандидатом. В такой беседе следует стремиться к следующим целям: кандидат и работодатель должны познакомиться; кандидат должен получить возможность доказать свои способности, знания и опыт, и изложить свои цели; работодатель должен получить возможность разъяснить кандидату требования вакансии и вместе с ним зафиксировать цели возможного сотрудничества.

Если достигнуто достаточное взаимопонимание между производственными ожиданиями и личными предпосылками кандидата и выбор сделан, следует соблюсти еще дальнейшие формальные шаги:

* необходимо получить согласие представляющего персонал органа (совета по вопросам персонала) на нанимающем на работу учреждении (право участия персонала в принятии решений);
* кандидат должен получить предложение о заключении с ним договора только после согласия со стороны представляющего персонал органа;
* остальным подавшим заявки кандидатам отказ может быть направлен только после того, как выбранный кандидат поставил свою подпись под предложением о заключении с ним договора и прислал его обратно.

Сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров или консультанты по поиску руководящих административных работников.

**Заключение**

*Кадровая политика* направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

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.

С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть *пассивной, реактивной, превентивной* или *активной.*

В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо *закрытая кадровая* политика организации.

К этапам проектирования кадровой политики относятся *нормирование, программирование и мониторинг персонала.*

Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой поли­тики является *мониторинг персонала.*

**Список использованной литературы:**

1.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина: Управление персоналом – Учебник для вузов – 2 – е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.

2. И. А. Коноплева, П. И. Сидоров, В. И. Стародубов: Управление персоналом организации – Учебник для вузов. М.: Гэотар- Медиа, 2006

3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред. П.В. Шеметова. – М.:ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312с.

4. И. К. Макарова: Управление персоналом – Учебник. М.: 2004

5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001