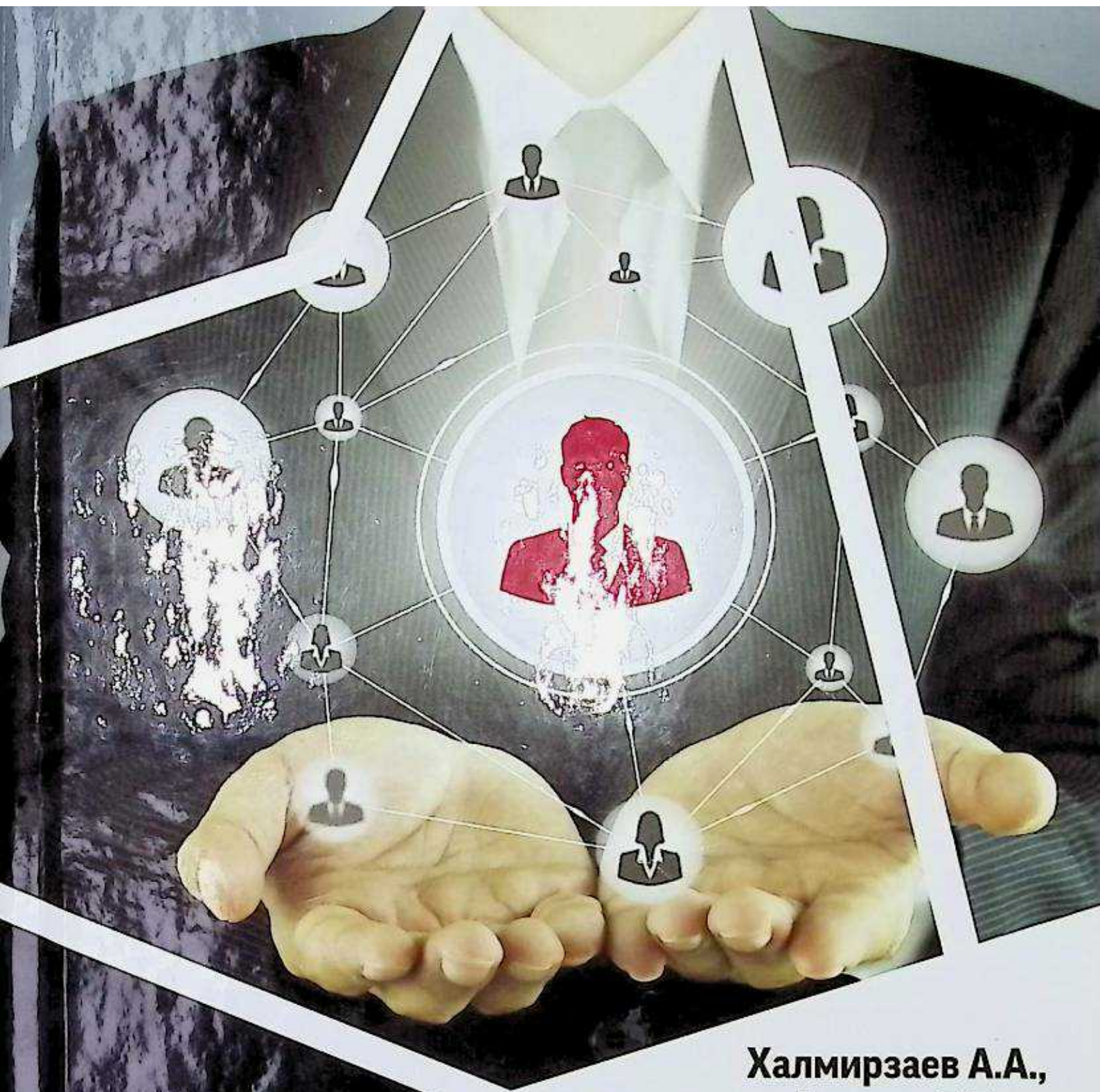




Халмирзаев А.А.,
Адилов Б.Б.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И
ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКА УЗБЕКИСТАН**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА
ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА**

Халмирзаев А.А., Адилов Б.Б.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**для студентов бакалавриата направления 60411400-
управление человеческими ресурсами**

УЧЕБНИК

**“BOOKMANY PRINT”
ТАШКЕНТ – 2024**

УДК: 378.0

ББК: 74.58

X 72

Халмирзаев А.А., Адилов Б.Б.

Кадровая политика и Кадровое планирование [Текст]: учебник / А.А. Халмирзаев, Б.Б. Адилов. – Ташкент: Издательство “Bookmany print”, 2024. – 386 с.

В курсе авторы последовательно рассматривают теоретические аспекты кадровой политики и кадрового планирования персонала применительно к существующим в Узбекистане формам и методам организации трудовой деятельности и трудовых отношений в соответствии с действующим гражданским и трудовым законодательством Республики Узбекистан. В учебник включены таблицы и практические примеры, а также ссылки. Соответствует актуальным требованиям государственного образовательного стандарта высшего образования Узбекистана. Курс предназначен для студентов вузов, исследователей и аспирантов, изучающих экономику и управление человеческими ресурсами. Курс будет полезен также для менеджеров по персоналу и преподавателей. Может быть использован в системе переподготовки и повышения квалификации специалистов, занимающихся вопросами труда и управления персоналом.

Рецензенты:

А.Ф.Расулев – профессор Ташкентского государственного экономического университета.

Ш.Файзиева – доцент Национального университета Узбекистана.

Данный учебник рекомендовано к изданию научным советом Национального Университета Узбекистана имени Мирзо Улугбека. Разрешение на издание №3 от 31 октября 2024 года. Регистрационный номер 465.

ISBN 978-9910-06-275-9

**© Халмирзаев А.А., Адилов Б.Б.
© Издательство “Bookmany print”, 2024.**

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, где конкуренция на рынке труда постоянно растёт, актуальность изучения кадровой политики и кадрового планирования становится всё более очевидной. Эти аспекты играют ключевую роль в развитии организаций, так как они определяют стратегию и тактику работы с персоналом, а также влияют на эффективность деятельности компании.

Целью данного курса является ознакомление студентов с основными понятиями и принципами кадровой политики, а также изучение различных видов кадровой политики и факторов, влияющих на её формирование. В процессе обучения студенты получают знания о методах работы с персоналом, элементах кадровой политики и принципах её реализации.

Президент Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёев неоднократно подчёркивал важность развития кадрового потенциала страны и формирования эффективной кадровой политики и акцентирует внимание на необходимости создания благоприятных условий для профессионального роста и развития молодых специалистов, а также на важности привлечения иностранных инвестиций и технологий для модернизации экономики. Он отметил, что: «Формирование Национального кадрового резерва в целях подготовки достойных кандидатов для руководящих должностей органов государственной власти на местах, министерств и ведомств»¹, приоритетная политика в области кадровой политики.

Мирзиёев Ш.М. также подчёркивает необходимость внедрения инновационных технологий и методов управления персоналом для повышения эффективности работы организаций и предприятий. Таким образом, слова Президента Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёева о кадрах, кадровой политике и человеческом капитале свидетельствуют о его стремлении к созданию благоприятных условий для развития и процветания страны. Его инициативы направлены на повышение качества образования, профессиональную подготовку кадров,

¹ Указ Президента Республики Узбекистан «О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НОВОГО УЗБЕКИСТАНА НА 2022 — 2026 ГОДЫ», от 28.01.2022 г. № УП-60

привлечение иностранных инвестиций и технологий, а также на внедрение инновационных методов управления персоналом.

Основными вопросами, которые рассматриваются в рамках курса, являются:

- понятие и принципы кадровой политики;
- цели, задачи и предмет курса;
- кадровая политика и её концептуальные основы;
- виды кадровой политики в организации и их роль в развитии организации;
- факторы, влияющие на кадровую политику в организации;
- абсолютные и относительные показатели эффективности кадровой политики организации;
- ключевые показатели, отражающие кадровую политику в организации;
- пути повышения эффективности кадровой политики в организации;
- элементы кадровой политики в организации и этапы её развития;
- виды кадровой стратегии в организации и роль стратегии в развитии организации.

Изучение данного курса позволит студентам получить необходимые знания и навыки для успешной карьеры в сфере управления персоналом и кадрового планирования.

Тема-1. Понятие и принципы кадровой политики.

План:

1. Роль кадровой политики.
2. Цель, задачи и предмет курса.
3. Кадровая политика.
4. Цель кадровой политики.
5. Принципы кадровой политики.
6. Правило и нормы работы с персоналом.
7. Методы работы с персоналом.
8. Элементы кадровой политики.

Цель лекции заключается в изучении понятия и принципов кадровой политики, а также основных элементов и методов работы с персоналом.

Ключевые слова: политика, кадр, принцип, правила, норма, метод, мотивация, бизнес, стратегия, талант, персонал, предприятия, потенциал, стандарт.

1. Роль кадровой политики.

Кадровая политика в современных организациях играет важную роль в поддержке культуры доверия, справедливости и инклюзивности. Она определяет набор принципов, правил и процедур, которые организация применяет в отношении своих сотрудников. Эти политики могут влиять на мотивацию сотрудников, репутацию организации и способность привлекать и удерживать таланты. Важно, чтобы кадровая политика поддерживала стратегию организации, учитывая её уникальные особенности и цели. Она направлена на создание благоприятной рабочей среды, развитие и поддержку персонала, а также обеспечение соответствия кадрового потенциала потребностям организации.

Кадровая политика в условиях тоталитарной экономики имеет особые аспекты и вызовы. Давайте рассмотрим некоторые из них:

1. **Ограниченные ресурсы.** В тоталитарных режимах государство контролирует ресурсы, включая кадры. Кадровая политика должна учитывать ограниченные возможности найма, обучения и развития персонала.

2. Идеологический фактор: Тоталитарные режимы часто пропагандируют определенные идеологии. Кадровая политика может быть направлена на формирование "верных" кадров, что может ограничивать многообразие мнений и навыков.

3. Контроль над информацией: Государство контролирует доступ к информации. Кадровая политика должна учитывать ограничения на обучение и обмен знаниями.

4. Система мотивации: В условиях тоталитаризма мотивация может быть связана с лояльностью к режиму. Необходимо балансировать между поддержанием верности и обеспечением профессионального развития.

5. Корпоративная культура: Кадровая политика должна учитывать ценности и нормы, пропагандируемые режимом. Создание адаптивной культуры может быть сложным, но важным заданием.

Важно помнить, что кадровая политика в тоталитарных условиях может быть ограничена и влияна идеологией. Однако даже в таких условиях организации могут стремиться к эффективному управлению персоналом, учитывая имеющиеся ресурсы и ограничения.

Ключевые моменты при разработке современной кадровой политики:

Связь с бизнес-стратегией: Кадровая политика должна тесно соответствовать стратегии развития предприятия. Это помогает выстраивать кадровое обеспечение в соответствии с бизнес-целями.

Гибкость: Кадровая политика должна быть гибкой, чтобы адаптироваться к изменениям на рынке труда и внутри организации.

Профессиональное развитие: Она должна создавать условия для профессионального роста сотрудников и поддерживать их самореализацию.

Удержание талантов: Кадровая политика должна способствовать удержанию ключевых сотрудников и снижению текучести кадров.

Корпоративный климат: Формирование благоприятной рабочей атмосферы, основанной на партнерских отношениях в коллективе, также является важным аспектом.

Помните, что кадровая политика должна быть прозрачной, четко сформулированной и ориентированной на потребности организации и ее сотрудников.

2. Цель, задачи и предмет курса.

Целью изучения дисциплины является формирование готовности участвовать в разработке и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, в процессах кадрового планирования и контроллинга на основе анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации.

Задачами изучения дисциплины являются: освоение основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, в процессах кадрового планирования и контроллинга на основе анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации; формирование умений применять методы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, кадрового планирования и контроллинга на основе анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации; овладение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации для обеспечения разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, формирования и использования

трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, кадрового планирования и контроллинга.

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые сформированы в процессе изучения предшествующих дисциплин: «Рынок труда», «Психология общения».

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Основы кадровой политики и кадрового планирования», будут необходимы для углубленного и осмысленного восприятия дисциплин: «Управление социальным развитием персонала», «Управление персоналом организации», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Управление карьерой».

В результате освоения дисциплины студент:
должен знать:

- основные нормативные правовые документы; основные понятия и современные принципы
- работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных
- информационных системах и базах данных; основные теории и подходы к осуществлению
- организационных изменений; сущность и основные характеристики рынка труда; основы
- разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.

должен уметь:

- принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере
- управления персоналом; обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные;
- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения
- потребности организации в персонале; оценивать положение организации на рынке труда,
- разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;

- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять
 - программы по их адаптации.
- должен владеть:
- современными технологиями управления персоналом организации (найма, отбора, приема и
 - расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала;
 - организации труда персонала, высвобождения персонала);
 - программами Microsoft Office для работы с деловой информацией и основами web-технологий, специализированными кадровыми
 - компьютерными программами; методами разработки и реализации маркетинговых программ в
 - управлении персоналом; современными технологиями управления персоналом организации
 - (найма, отбора, приема и расстановки персонала; социализации, профориентации и трудовой
 - адаптации персонала организации труда персонала, высвобождения персонала).

3. Кадровая политика.

Кадровая политика — это совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом². Она включает в себя принципы управления сотрудниками, такие как подбор специалистов, обучение, развитие, мотивация и оценка производительности³.

Кадровая политика в организации — это набор принципов, правил и процедур, которые она применяет в отношении своих сотрудников. Её цель заключается в создании благоприятной рабочей среды, развитии и поддержке персонала, а также обеспечении соответствия кадрового потенциала потребностям организации⁴.

² https://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровая_политика

³ <https://happy-job.ru/hr-blog/kadrovaya-politika/>

⁴ <https://happy-job.ru/hr-blog/kadrovaya-politika/>

Эффективная кадровая политика помогает:

Создать стабильную и производительную рабочую среду.

- Привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.
- Повысить конкурентоспособность организации.

Важно, чтобы кадровая политика была четко сформулирована и прозрачна для всех сотрудников. Это помогает установить единые стандарты, укрепить корпоративную культуру и ценности, а также сформировать принципы взаимодействия команды с руководством.

Специфика кадровой политики организации отражается в различных документах, которые определяют принципы и процедуры управления персоналом. Вот несколько ключевых документов, где это может быть отражено:

Положение о кадровой политике. Этот документ формулирует общие принципы, стратегии и цели управления персоналом. Он описывает подходы к подбору, обучению, мотивации и оценке сотрудников.

Кодекс поведения или этический кодекс: В нем могут быть указаны нормы и ценности, которые организация придерживается в отношении своих сотрудников. Это может включать в себя принципы равноправия, уважения и профессионализма.

Положение о найме и увольнении: Здесь описываются процедуры приема на работу, увольнения и внутрифирменного перемещения сотрудников. Это важно для обеспечения соблюдения правил и справедливости.

Документы по обучению и развитию: В них фиксируются программы обучения, тренинги, семинары и другие мероприятия, направленные на развитие навыков и компетенций сотрудников.

Договоры и трудовые соглашения: Здесь могут быть уточнены детали, связанные с зарплатой, бонусами, отпусками и другими аспектами трудовых отношений.

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Она находит своё отражение в следующих нормативных документах:

- правилах внутреннего распорядка
- коллективном договоре.

Кадровая политика, содействуя достижению целей организации, и должна решать следующие важнейшие задачи:

- эффективно использовать мастерство и квалификационный потенциал каждого работника;
- обеспечить организацию нужными и заинтересованными работниками;
- создать в организации условия для наиболее полного удовлетворения ее персонала своей работой, в которой он может достичь максимального самовыражения;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению достойного морального климата в коллективе;
- поддерживать среди работников стремление к достижению общей выгоды всего коллектива, организации в целом.

Особое внимание в кадровой политике уделяется подготовке управленческих кадров, основанной на текущем долгосрочном планировании - на так называемых программах управления карьерой руководителей. Программа предусматривает индивидуальное планирование карьеры каждого управленческого работника с учетом потребностей организации и качеств кандидата на выдвижение на основе различных стимулов и гарантий с перспективой продвижения по должности.

Принципиально важной составляющей частью кадровой политики должна стать скоординированная система оплаты труда и вознаграждения за ее результаты. Решение этой сложной проблемы требует выработки надежной оценочной системы, в которой должны приниматься во внимания такие факторы, как профессиональные знания, стаж и опыт работы, интеллектуальные и физические возможности, условия и качество труда, вклад работника в конечный результат деятельности организации.

4. Цель кадровой политики.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. Персонал предприятия – это основной (штатный) состав его работников.

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей⁵.

Кадровая политика ставит перед собой следующие цели:

1) сохранение и развитие кадрового потенциала: Сохранение кадрового потенциала — это важный аспект управления персоналом. Оно основано на непрерывном образовании, подготовке и переквалификации сотрудников, а также на создании благоприятных условий для их самореализации.

Развитие кадрового потенциала — это важный аспект управления персоналом. Оно основано на непрерывном образовании, подготовке и переквалификации сотрудников, а также на создании благоприятных условий для их самореализации.

2) формирование высокоэффективного коллектива: Формирование высокоэффективного коллектива — это процесс создания команды, способной достигать выдающихся результатов. Это достигается установлением общих для целей, четких требований и норм, активном участием каждого члена команды, позитивной оценкой деятельности каждого участника команды, способны быстро решать проблемы и генерировать новые идеи, высокопроизводительные команды способствуют повышению лояльности к организации, опытные сотрудники — источник новых идей и технологичных подходов и результативные сотрудники быстрее принимают решения, что сокращает время выполнения задач и уменьшает вероятность ошибок.

⁵ Кадровая политика организации: направления, содержание и особенности осуществления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://refstrend.ru> (дата обращения 21.07.2024).

3) создание благоприятных условий труда: Создание благоприятных условий труда — это важный аспект эффективного управления организацией. Вот несколько ключевых моментов: Физическая среда, Психологическая безопасность, Развитие навыков, Баланс работы и личной жизни, Признание и поощрение, Борьба с дискриминацией, а также забота о здоровье персонала

4) выработка позиций фирмы по основным направлениям кадровой работы: Выработка позиций фирмы по основным направлениям кадровой работы — это важный аспект кадровой политики организации. Вот некоторые ключевые направления, которые она включает: управление персоналом, планирование потребности в персонале, формирование резерва для руководящих должностей, мотивация и стимулирование персонала, развитие персонала, Эффективная кадровая политика способствует успешному решению поставленных целей и созданию благоприятных условий для сотрудников.

Эффективная кадровая политика способствует успешному решению поставленных целей.

Основные задачи, которые должна выполнять кадровая политика:

- выработка общей концепции управления персоналом и формирование его системы;
- определение требований к персоналу;
- формирование концепции оплаты труда, материального и морального поощрения;
- прием на работу людей, соответствующих потребностям фирмы;
- организация эффективного использования трудового потенциала;
- содействие реализации предусмотренных трудовыми отношениями прав и обязанностей работника;
- осуществление обучения и развития персонала;
- развитие социального партнерства⁶.

⁶ Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» / Сост. Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская. - Череповец: ИМИТ СПбГПУ, 2009.

Среди основных направлений кадровой политики организации выделяют такие, как: управление персоналом; проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров; формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности; профориентация и трудовая адаптация; подбор и расстановка персонала; мотивация и стимулирование персонала, оплаты труда; развитие персонала; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала и многое другое.

5. Принципы кадровой политики.

Кадровая политика предприятия — это система принципов и стратегий, направленных на эффективное управление персоналом. Вот некоторые ключевые аспекты кадровой политики:

Принцип равных возможностей: Принцип равных возможностей в кадровой политике означает, что каждый сотрудник должен иметь равные возможности для развития своего потенциала и достижения профессиональных целей. Это важный принцип, который способствует справедливости и равноправию в организации.

Прозрачность и объективность: Принятие решений по найму, оценке и продвижению сотрудников должно основываться на прозрачных и объективных принципах. Прозрачность в кадровой политике означает, что процесс определения и расчета нормативов накладных расходов должен быть понятным и доступным для всех участников. Это важно, чтобы исключить возможность произвольности и произвола при установлении нормативов. Объективность, с другой стороны, предполагает независимую оценку. Субъект, обладающий объективностью, рассматривает объект таким, какой он есть на самом деле, без отсылки к собственному опыту, вкусу или желаниям.

Развитие персонала: Кадровая политика должна поддерживать обучение и развитие сотрудников как инвестицию в их эффективность. Развитие персонала — это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры. Некоторые принципы успешного профессионального развития сотрудников: Модель 70/20/10, культура обучения, применение знаний здесь и сейчас и мотивация.

Учет потребностей и интересов сотрудников: Система управления персоналом должна учитывать потребности и интересы сотрудников. Учет потребностей и интересов сотрудников — это важный аспект в управлении персоналом. Это-потребности сотрудников, интересы сотрудников, баланс интересов. Учет потребностей и интересов сотрудников помогает создать эффективную систему мотивации, которая способствует развитию предприятия и улучшению коммерческих показателей.

Эти принципы помогают создать справедливую, гибкую и адаптивную кадровую политику, способствующую успешному функционированию организации.

6. Правило и нормы работы с персоналом.

Правила и нормы работы с персоналом — это набор инструкций и принципов, регулирующих взаимодействие между руководством и сотрудниками в организации. Это-внимание к людям, делегирование обязанностей, совместное принятие решений и привлечение к общественной жизни коллектива и т.д.

Внимание к людям в контексте управления персоналом означает учет интересов, потребностей и благополучия сотрудников. Это включает в себя: слушание и обратная связь, уважение и поддержка, баланс между работой и личной жизнью и профессиональное развитие.

В целом, внимание к людям способствует удовлетворенности сотрудников, повышению их производительности и лояльности к организации.

Делегирование обязанностей — это процесс передачи части прав и обязанностей в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий из сферы деятельности руководителя подчиненному.

Совместное принятие решений — это процесс, при котором несколько людей совместно обсуждают и выбирают оптимальное решение на основе своих знаний, опыта и точек зрения.

Привлечение к общественной жизни коллектива — это процесс, направленный на активное участие членов коллектива в различных общественных и социокультурных событиях и мероприятиях. Основная цель — создание условий для формирования активной жизненной позиции, развития социальных навыков и участия в общественной деятельности.

7. Методы работы с персоналом.

Методы работы с персоналом — это способы воздействия на людей с целью управления их деятельностью. Они включают административные, экономические и социально-психологические методы.

Административные методы управления персоналом основаны на осознанной необходимости дисциплины труда, чувстве долга и стремлении сотрудника работать в конкретной компании. Это - регламентирующие и административные акты, организационные структуры, должностные инструкции, стандарты и контроль за их исполнением.

Регламентирующие и административные акты — это официальные документы, которые определяют порядок предоставления государственных услуг гражданам и организациям. Они включают административные регламенты, должностные обязанности, права и ответственность государственных служащих, а также должностные регламенты.

Организационная структура — это формальная система, которая определяет, как управляются и координируются

различные функциональные направления, подразделения и индивиды в организации. Она определяет иерархические отношения между сотрудниками, структуру управления, потоки коммуникации, полномочия и обязанности сотрудников. Организационная структура может быть функциональной, дивизионной, матричной, сетевой или гибкой.

Должностная инструкция — это внутренний документ компании, описывающий требования к квалификации работника, его полномочия, обязанности, ответственность, права и формы поощрения. Она оформляется как приложение к трудовому договору или отдельный документ. Должностные инструкции помогают сотрудникам оценить свой опыт и навыки, определить зоны ответственности и аргументировать свою позицию, а работодателям — рационально распределять обязанности и подробно описывать их.

Стандарты — это правила и требования, которые регулируют определённые аспекты деятельности. Контроль за их исполнением включает в себя мониторинг соблюдения стандартов, выявление отклонений и принятие мер по их устранению. Контроль может осуществляться разными способами, например, через внутренние аудиты, внешние аудиты, инспекцию, мониторинг и анализ данных.

Экономические методы управления персоналом основаны на использовании материальных стимулов для воздействия на работников. Это - материальное стимулирование, экономические нормы и нормативы, гарантии и компенсации, премии и материальная помощь.

Материальное стимулирование — это комплекс методов воздействия на сотрудников, где основные стимулы представлены материальными благами. Оно включает денежные премии, акции компании, подарки и другие бонусы, соответствующие потребностям конкретного человека. Материальное стимулирование помогает улучшить дисциплину сотрудников, повысить их лояльность, привлечь и удержать ценных специалистов, а также создать положительный имидж компании.

Экономические нормы и нормативы — это научно обоснованные данные, которые учитывают в процессе разработки планов и устанавливают на основе требований законодательства и нормативных документов. Они упорядочивают производственную деятельность предприятия и подчиняют её научно обоснованным закономерностям. Нормы и нормативы бывают абсолютные и относительные, плановые и фактические, общие и частные, текущие и перспективные, качественные и количественные.

Гарантии и компенсации — это средства, способы и условия, с помощью которых осуществляются предоставление трудящимся прав в области социально-трудовых отношений, а также денежные выплаты, предназначенные для возмещения затрат, связанных с исполнением работником трудовых обязанностей.

Премии и материальная помощь — это формы материального стимулирования работников. Премии выплачиваются за достижение определённых результатов или выполнение установленных показателей, а материальная помощь предоставляется в связи с особыми обстоятельствами или личными нуждами работника.

Социально-психологические методы управления персоналом направлены на создание благоприятного психологического климата в коллективе, формирование чувства причастности к общему делу и развитие индивидуальных способностей каждого сотрудника. Это — психологическое воздействие на работников, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Психологическое воздействие на работников — это использование психологических методов управления для координации действий персонала и повышения эффективности совместной производственной деятельности. Оно может включать позитивные технологии, такие как убеждение, вовлечение, внушение, подражание и побуждение, а также негативные технологии, например принуждение, осуждение, требование и запрещение.

Моральное стимулирование — это процесс воздействия на поведение человека путём формирования у него нравственных качеств, таких как чувство долга, ответственность, честь, совесть и достоинство. Оно направлено на формирование у человека внутренних побуждений к деятельности, исходя из его собственных взглядов и убеждений.

Для развития инициативы и ответственности у работников можно использовать следующие методы:

- дать возможность сотрудникам иногда совершать ошибки;
- ставить чуть завышенные, но реалистичные цели;
- чётко определить образ конечного результата;
- вовлекать сотрудников в разработку планов и постановку целей;
- связывать бизнес-цели с личными целями сотрудников;
- быть честными и прозрачными в отношениях с сотрудниками;
- предоставлять возможность давать обратную связь и сигнализировать о проблемах;
- способствовать повышению уровня самостоятельности сотрудников в разработке способов реализации задач и проектов.

8. Элементы кадровой политики.

Кадровая политика современной организации включает в себя следующие элементы:

- кадровое планирование;
- отбор и прием кадров;
- адаптация персонала;
- оценка персонала;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- вознаграждение и мотивация.

Кадровое планирование - это целенаправленная, систематизированная деятельность, направленная на организацию рабочих мест в необходимом количестве в соответствии с конъюнктурой рынка и потребностями организации. Оно является важной частью стратегической политики предприятия и включает изучение заинтересованности

организации в специалистах определённого уровня и квалификации, анализ рынка труда и рабочей силы, создание комплексных программ по поиску и трудоустройству персонала.

Отбор и приём кадров — это процессы, направленные на поиск и найм подходящих кандидатов на вакантные позиции в организации. Эти процессы включают этапы:

Поиск или сорсинг (sourcing): определение источников поиска кандидатов, таких как активные и пассивные источники.

Отбор (selection): оценка кандидатов на основе их квалификации, опыта, навыков и соответствия требованиям вакансии.

Предложение о работе (job offer): предоставление кандидату информации о вакансии, условиях работы и предложении присоединиться к команде.

Онбординг (onboarding): процесс адаптации и интеграции нового сотрудника в команду и организацию.

Адаптация персонала — это процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Она включает четыре этапа:

Оценка уровня подготовленности работника.

Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями организации.

Действенная ориентация — приспособление работника к своему статусу и межличностным отношениям.

Функционирование — постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.

Оценка персонала — это сложная, многоэтапная система определения ключевых характеристик сотрудников, направленная на принятие стратегических решений по улучшению производительности и качества работы. Она используется для выявления уровня профессионализма и качества работы, потенциала персонала, рабочего поведения сотрудников и формирования механизма мотивации и направлений развития персонала.

Критерии оценки персонала делятся на две группы:

Оценка компетенций: анализ знаний, навыков, личных и поведенческих качеств сотрудника.

Оценка результативности: сравнительный анализ характеристик деятельности сотрудника со стандартными показателями для этой должности и периода работы.

Методы оценки персонала включают:

Ранговый метод: составление рейтингов сотрудников.

Метод свободной балльной оценки: каждому качеству работника присваивается определённое количество баллов.

Комбинированные методы: одновременное использование описательных и количественных параметров оценки.

Мероприятия по развитию и повышению квалификации сотрудников могут включать:

Выбор правильных сотрудников для переподготовки и оттачивания навыков.

Мотивацию сотрудников к обучению.

Использование внешних и внутренних методов повышения квалификации, таких как тренинги, конференции, семинары, хакатоны, лекции, инструктаж и самостоятельное обучение.

Обмен опытом между отделами и обсуждение различных тем в рамках дискуссий.

Регулярное проведение обучающих мероприятий для новичков и систематическое объединение внешних и внутренних методов обучения для достижения наилучших результатов.

Вознаграждение и мотивация — важные аспекты управления персоналом. Вознаграждение включает материальные и нематериальные стимулы, такие как заработная плата, премии, бонусы, социальный пакет и нематериальные блага (карьерный рост, обучение, признание). Мотивация направлена на побуждение сотрудников к эффективной работе и достижению целей компании.

Заключение: Кадровая политика — это система управления персоналом, которая включает в себя стратегии и практики, направленные на развитие и удержание сотрудников. Основная цель кадровой политики — обеспечить эффективное функционирование организации через правильный подбор,

мотивацию и развитие персонала. Принципы кадровой политики включают в себя соблюдение норм и правил, а также использование разнообразных методов работы с персоналом. Элементы кадровой политики включают в себя стандарты, нормы и принципы, которые помогают достичь стратегических целей предприятия. Важно следовать этим принципам, чтобы обеспечить успешное управление персоналом и достижение бизнес-целей.

Контрольные вопросы

1. Какова роль кадровой политики в организации?
2. Какие цели, задачи и предмет курса связаны с управлением персоналом?
3. Что представляет собой кадровая политика?
4. Какую цель преследует кадровая политика?
5. Какие принципы лежат в основе формирования кадровой политики?
6. Какие правила и нормы регулируют работу с персоналом?
7. Какие методы используются для эффективной работы с персоналом?
8. Какие элементы входят в состав кадровой политики организации?

Глоссарий терминов:

1. Кадровая политика — свод правил, которыми руководствуются представители организации во взаимодействии друг с другом и фирмой.
2. Принцип — основное правило или идея, лежащая в основе кадровой политики.
3. Правила — конкретные указания или предписания, регулирующие поведение и действия персонала.
4. Норма — стандарт или эталон, используемый для оценки и сравнения кадровых процессов и результатов.
5. Метод — инструмент или подход, применяемый для достижения целей кадровой политики.
6. Мотивация — процесс стимулирования сотрудников к достижению определённых результатов и выполнению поставленных задач.

7. Бизнес — экономическая деятельность, направленная на получение прибыли.
8. Стратегия — общий план действий, направленных на достижение долгосрочных целей предприятия.
9. Талант — выдающиеся способности и навыки, которые могут быть использованы для достижения успеха в бизнесе.
10. Персонал — совокупность всех сотрудников предприятия.
11. Предприятие — юридическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность.
12. Потенциал — возможности и ресурсы, которые могут быть использованы для развития предприятия и достижения его целей.
13. Стандарт — образец или эталон, устанавливающий определённые требования и критерии качества продукции или услуг.

Тесты:

1. Кадровая политика

- a. Система управления персоналом, включающая стратегии и практики, направленные на развитие и удержание сотрудников.
- b. Стандарты безопасности на производстве.
- c. Методы маркетинга.
- d. Правила оформления документов.

2. Принцип

- a. Основное правило или идея, которое руководствует действиями и решениями.
- b. Стандартный рабочий график.
- c. Норма поведения.
- d. Технический метод.

3. Правила

- a. Установленные нормы и инструкции, которые регулируют поведение и деятельность.
- b. Методы исследования.
- c. Стратегические цели.
- d. Талантливые сотрудники.

4. **Норма**
 - a. Стандарт или уровень, который считается приемлемым или желательным.
 - b. Мотивация сотрудников.
 - c. Потенциал развития.
 - d. Бизнес-план.
5. **Метод**
 - a. Систематический способ решения задачи или достижения цели.
 - b. Персональные качества.
 - c. Стратегический план.
 - d. Стандарты качества.
6. **Мотивация**
 - a. Внутренние или внешние факторы, которые побуждают человека к действию.
 - b. Правила безопасности.
 - c. Потенциал роста.
 - d. Стандарты производства.
7. **Бизнес**
 - a. Организация или предприятие, занимающееся коммерческой деятельностью.
 - b. Нормы поведения.
 - c. Талантливые сотрудники.
 - d. Статегические цели.
8. **Стратегия**
 - a. Долгосрочный план действий для достижения целей организации.
 - b. Правила оформления документов.
 - c. Стандартный рабочий график.
 - d. Методы маркетинга.
9. **Талант**
 - a. Индивидуальные способности и навыки, которые могут быть использованы в работе.
 - b. Стандарты качества.
 - c. Потенциал развития.
 - d. Нормы безопасности.

10. Персонал

- a. Сотрудники организации, работающие на определенных должностях.
- b. Стратегический план.
- c. Стандарты производства.
- d. Методы исследования.

11. Предприятие

- a. Организация, занимающаяся производством или предоставлением услуг.
- b. Технический метод.
- c. Стандарты безопасности на производстве.
- d. Мотивация сотрудников.

12. Потенциал

- a. Возможности для роста, развития и достижения целей.
- b. Стандарты производства.
- c. Стратегические цели.
- d. Правила безопасности.

13. Стандарт

- a. Установленный уровень качества или производительности.
- b. Нормы поведения.
- c. Талантливые сотрудники.
- d. Персональные качества.

Тема-2. Кадровая политика и ее концептуальные основы.

План:

- 1.Кадровая политика в организации.
- 2.Подходы к кадровой политике.
- 3.Подбор квалифицированных кадров.
- 4,Предотвращение увольнения.
- 5.Трудовые ресурсы.
- 6.Деятельность отдела кадров.
- 7,Управления кадровой политикой.
- 8.Определение целей в организации.

Цель лекции заключается в детальном исследовании концептуальных основ кадровой политики и ее практического применения в организации. Мы обсудим ключевые аспекты кадровой политики, включая подходы к ее формированию, методы подбора квалифицированных кадров и стратегии предотвращения увольнений. Также будет рассмотрено состояние трудовых ресурсов, функции отдела кадров и методы управления кадровой политикой, а также как правильно определить цели организации в контексте кадрового управления.

Ключевые слова: концепция, отдел кадров, кадровая служба, квалификация, кадровый потенциал, коллектив, мотивация, вовлеченность, труд, администрация, процесс, инновация, кандидат, интервью, рекрутинг.

1.Кадровая политика в организации.

Кадровая политика - это совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом⁷. Она формируется руководством и реализуется кадровой службой.

Кадровая политика решает задачи эффективного использования мастерства сотрудников, обеспечения организации квалифицированными кадрами, создания условий

⁷ Шафигуллина И.Э. Кадровая политика организации: цели, задачи, направления, особенности формирования и осуществления // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» <https://scienceforum.ru/2015/article/2015014280> (дата обращения: 23.07.2024).

для удовлетворения персонала работой и поддержания морального климата в коллективе⁸. Суть кадровой политики сводится к постоянной и многогранной работе с сотрудниками и их сопровождения на всех этапах: начиная с момента их приема на работу до момента увольнения⁹.

Основными компонентами кадровой политики являются: её субъекты и объекты, цели, задачи и принципы, определяющие направления и содержание работы с кадрами.

Объектом же является персонал организации, её работники, то есть, физические лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем. Персонал предприятия – это основной (штатный) состав его работников.

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства¹⁰.

В качестве субъектов кадровой политики выступают высшее руководство предприятия, формирующее кадровую политику, и служба управления персоналом, реализующая эту политику.

Содержание кадровой политики связано с обеспечением предприятия работниками высокой квалификации, развитием персонала, совершенствованием организации и стимулирования труда.

Кадровая политика определяет общие ориентиры для действия и принятия кадровых решений в отношении персонала.

Кадровая политика ставит перед собой следующие цели:

- сохранение и развитие кадрового потенциала;
- формирование высокоэффективного коллектива;
- создание благоприятных условий труда;
- выработка позиций фирмы по основным направлениям кадровой работы.

⁸ ru.wikipedia.org

⁹ <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-formirovaniyu-kadrovoy-politiki-v-organizatsii>

¹⁰ <https://scienceforum.ru/2015/article/2015014280>

Эффективная кадровая политика способствует успешному решению поставленных целей.

Кадровая политика в современных условиях, содействуя достижению целей конкретной организации, должна решать следующие важнейшие задачи¹¹:

- обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
- создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата в коллективе;
- поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Любое предприятие, которое более основательно подходит к вопросу разработки кадровой политики, должно учитывать следующие принципы:

- Стратегическая направленность.
- Комплексность.
- Системность.
- Последовательность.
- Экономическая обоснованность.
- Законность.

Основные элементы кадровой политики:

1. Набор и отбор персонала;
2. Обучение и развитие;
3. Оценка и вознаграждение;
4. Мотивация и вовлеченность;
5. Трудовые отношения и соблюдение законодательства;

Кадровое администрирование.

Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

¹¹ <https://studfile.net/preview/11790247/page:3/>

Кадровая политика является ядром системы управления персоналом, так как благодаря ей осуществляется реализация целей и задач управления персоналом.

2. Подходы к кадровой политике.

Основные подходы к кадровой политике изучаются для того, чтобы понимать принципы и методы управления персоналом в организации. Это помогает руководству выбрать оптимальный путь организации системы управления персоналом, гибко изменять кадровую политику в соответствии с реалиями современного развития общества и достигать поставленных целей.

Все подходы к управлению персоналом (к кадровой политике) должны четко отвечать требованиям рынка и условий развития общества и экономики¹².

Таблица

Основные подходы к кадровой политике¹³

Подход	Описания
Системный подход	рассматривает кадровую политику как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов и процессов.
Стратегический подход	определяет кадровую политику как инструмент достижения стратегических целей организации.
Процессный подход	рассматривает кадровую политику как непрерывный процесс, состоящий из этапов планирования, организации, мотивации и контроля.
Инновационный подход	акцентирует внимание на внедрении новых технологий и методов управления персоналом для повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

¹² <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-formirovaniyu-kadrovoy-politiki-v-organizatsii>

¹³ Составлено автором (Х.А.)

Системный подход к кадровой политике представляет собой метод управления персоналом, который рассматривает все процессы и элементы, связанные с управлением кадрами, как взаимосвязанные и интегрированные компоненты одной единой системы.

Основная цель системного подхода — оптимизация этих процессов для достижения общей эффективности и согласованности с стратегическими целями организации.

Основные принципы системного подхода к кадровой политике:

1. Интеграция процессов.
2. Целостность.
3. Анализ и оценка.
4. Коммуникация и взаимодействие.
5. Адаптивность.
6. Процессный подход.

Системный подход позволяет не только управлять отдельными аспектами кадровой политики, но и интегрировать их в единую стратегическую систему, которая способствует успешному достижению целей организации.

Системный подход используется в различных ситуациях и условиях, где необходимо интегрированное и комплексное управление для достижения определённых целей. Важно понимать, что он применяется не только в управлении кадровыми процессами, но и в других областях.

Основные случаи и условия, в которых системный подход оказывается особенно полезным:

1. Управление комплексными проектами.
2. Оптимизация бизнес-процессов.
3. Разработка и реализация стратегий.
4. Управление качеством.
1. Разработка и внедрение информационных систем.
5. Управление организационными изменениями.
6. Образование и обучение.

Стратегический подход к кадровой политике представляет собой метод управления персоналом, который

акцентирует внимание на долгосрочных целях и планах компании, интегрируя управление кадрами с общей стратегией бизнеса. Этот подход подчеркивает важность кадровых решений в достижении стратегических целей организации и предполагает, что управление человеческими ресурсами должно быть активно вовлечено в формирование и реализацию стратегии компании.

Стратегический подход к кадровой политике обеспечивает интеграцию управления персоналом с долгосрочными целями и планами компании, что способствует достижению стратегических целей, устойчивому развитию и конкурентоспособности бизнеса. Этот подход требует активного вовлечения управления персоналом в формирование и реализацию бизнес-стратегий, использование данных и аналитики для принятия обоснованных решений, и формирования корпоративной культуры, поддерживающей стратегические цели.

Процессный подход к кадровой политике представляет собой метод управления, основанный на управлении и оптимизации всех процессов, связанных с управлением персоналом, с целью повышения их эффективности и достижения стратегических целей организации. Этот подход фокусируется на создании и поддержке эффективных процессов для управления жизненным циклом сотрудников, от подбора и найма до развития и увольнения.

Процессный подход к кадровой политике позволяет систематизировать и улучшить все процессы, связанные с управлением персоналом, что приводит к повышению их эффективности и качества. Четкое понимание и управление процессами помогают достигать стратегических целей компании, повышают удовлетворенность сотрудников и способствуют общему успеху бизнеса.

Инновационный подход к кадровой политике предполагает внедрение новых методов и стратегий управления персоналом с целью повышения эффективности работы организации, улучшения мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также привлечения и удержания талантов. Этот

подход направлен на адаптацию кадровой политики к современным условиям рынка и потребностям бизнеса.

Инновационный подход к кадровой политике направлен на создание более адаптивной и эффективной системы управления персоналом, которая отвечает современным требованиям и способствует достижению стратегических целей бизнеса. Внедрение новых методов и технологий позволяет организациям повысить производительность, улучшить удовлетворенность сотрудников и укрепить свою конкурентоспособность.

3. Подбор квалифицированных кадров

Подбор квалифицированных кадров — это процесс поиска, оценки и выбора сотрудников, обладающих необходимыми знаниями, навыками и опытом, которые соответствуют требованиям конкретной должности и стратегии организации.

Этот процесс включает несколько ключевых этапов(см. таблицу).

Таблица

Этапы подбора квалифицированных кадров¹⁴.

Этапы	Описания
Определение требований к кандидату	Формулирование должностной инструкции. Установление списка необходимых компетенций и квалификаций.
Поиск кандидатов	Использование различных каналов для привлечения кандидатов, объявления о работе, социальные сети, рекрутинговые агентства, внутренние базы данных и т. д.
Отбор кандидатов	Проведение предварительных собеседований и тестирований. Оценка резюме и опыта работы. Использование методов оценки (например, ассессмент-центры, ситуационные задачи).

¹⁴ Составлено автором (Х.А.)

Интервью	Проведение глубинных интервью с наиболее подходящими кандидатами. Оценка не только профессиональных навыков, но и личных качеств, соответствия корпоративной культуре.
Проверка рекомендаций	Связь с предыдущими работодателями для получения отзывов о кандидате.
Предложение о работе	Подготовка и предоставление оффера выбранному кандидату.

Эффективный подбор квалифицированных кадров способствует повышению производительности, улучшению командной динамики и снижению текучести кадров, что в свою очередь положительно влияет на достижение стратегических целей организации.

Основные факторы подбора квалифицированных кадров включают в себя следующие ключевые аспекты:

1. Четкое определение требований.
2. Анализ рынка труда.
3. Эффективные каналы поиска.
4. Процесс отбора.
5. Оценка культурного соответствия.
6. Проверка рекомендаций.
7. Компенсационные ожидания.
8. Процесс интеграции.

Каждый из этих факторов играет важную роль в успешном подборе квалифицированных кадров и помогает обеспечить, чтобы выбранный кандидат соответствовал ожиданиям и потребностям компании.

Источники подбора квалифицированных кадров могут варьироваться в зависимости от целей и ресурсов компании. Вот основные из них:

1. Внутренние источники:

- a) Вакансии внутри компании.
- b) Рекомендации сотрудников.
- c) Интернальные базы данных.

2. Внешние источники.

- d) Онлайн-платформы и сайты вакансий

- e) Общие сайты.
- f) Специализированные сайты.
- g) Рекрутинговые агентства.
- h) Кадровые агентства.
- i) Хедхантерские компании.
- j) Социальные сети
- k) LinkedIn.
- l) Facebook, Twitter.
- m) Сайты университетов и учебных заведений
- n) Карьера и трудоустройство.
- o) Выпускники.
- p) Профессиональные мероприятия и конференции.
- q) Выставки и конференции.
- r) Нетворкинг события.
- s) Публикации и СМИ.
- t) Специализированные журналы и сайты.
- u) Местные газеты и журналы.
- v) Платформы для фрилансеров и контрактников.
- w) Upwork, Freelancer, TopTal.

При подборе квалифицированных кадров важно обратить внимание на несколько ключевых аспектов, чтобы обеспечить соответствие кандидатов требованиям вашей компании и успешно интегрировать их в команду. Вот на что стоит обратить особое внимание:

- ✓ Определение требований к вакансии
- ✓ Резюме и сопроводительное письмо
- ✓ Процесс собеседования
- ✓ Культурное соответствие
- ✓ Проверка рекомендаций и прошлого опыта
- ✓ Навыки и тестирование
- ✓ Условия работы и мотивация
- ✓ Пробный период
- ✓ Анализ рынка труда

Обращая внимание на эти аспекты, вы сможете эффективно отбирать квалифицированных специалистов и обеспечить их успешное сотрудничество с вашей компанией.

4. Предотвращение увольнения.

Предотвращение увольнения — это комплекс мероприятий и стратегий, направленных на удержание сотрудников и предотвращение их ухода из компании.

Вот несколько ключевых аспектов и стратегий, которые могут помочь в этом процессе:

- ✓ Создание положительного рабочего климата
- ✓ Обеспечение конкурентоспособной зарплаты и льгот.
- ✓ Развитие и обучение
- ✓ Рабочая среда и условия труда
- ✓ Управление стрессом и нагрузкой
- ✓ Мотивация и вовлеченность
- ✓ Анализ причин увольнений.
- ✓ Культура и ценности компании

Эти меры помогут вам создать условия, при которых сотрудники будут довольны своей работой и менее склонны к увольнению.

Предотвращение увольнений имеет несколько ключевых целей и преимуществ для организаций (см. таблицу)\

Таблица

Ключевые цели и преимущества предотвращения увольнений¹⁵.

Снижение затрат	Найм нового сотрудника и его обучение требуют значительных финансовых и временных ресурсов. Удержание действующих сотрудников позволяет избежать этих затрат. Увольнение может привести к потере знаний и опыта, что может негативно сказаться на производительности и качестве работы.
Сохранение опыта и знаний	Сотрудники с большим опытом и знаниями о специфике компании могут вносить ценный вклад, который трудно заменить. Удержание таких сотрудников помогает сохранить

¹⁵ Составлено автором (Х.А.)

	уникальные навыки и знания. Сохранение ключевых сотрудников позволяет избежать перебоев в работе и сохранить стабильность процессов.
Повышение мотивации и удовлетворенности	Удержание сотрудников, которые довольны своей работой и чувствуют себя ценными, способствует созданию позитивного рабочего климата и повышению общей мотивации. Сотрудники, которые видят перспективы карьерного роста и развития, будут более преданы компании и ее целям.
Улучшение репутации компании	Компании с низким уровнем текучести кадров и хорошей репутацией как работодателя легче привлекают талантливых специалистов. Положительная репутация как работодателя может способствовать созданию положительного имиджа компании в глазах потенциальных кандидатов и клиентов.
Управление корпоративной культурой	Удержание сотрудников помогает поддерживать корпоративную культуру и сплоченность команды, что важно для успешного выполнения совместных проектов и достижения целей. Долгосрочные сотрудники могут развивать более крепкие рабочие отношения и лучше справляться с внутренними конфликтами и трудностями.
Повышение производительности	Сотрудники, которые остаются в компании долго, часто становятся более продуктивными и эффективными, поскольку они лучше понимают процессы и внутренние механизмы

		работы. Более опытные сотрудники способны работать с меньшими ошибками и быстрее решать возникающие проблемы.
Минимизация стресса и дискомфорта	и	Частые увольнения могут вызывать стресс и беспокойство среди оставшихся сотрудников. Снижение текучести помогает создать более спокойную и стабильную рабочую среду. Стабильная команда создает более комфортную рабочую атмосферу, что может положительно сказаться на общем психологическом состоянии сотрудников.

Предотвращение увольнений помогает создать более стабильную, продуктивную и комфортную рабочую среду, что в свою очередь способствует достижению стратегических целей компании и повышению ее конкурентоспособности.

5. Трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью.

Трудовые ресурсы — та часть населения, обладающая физическим развитием и интеллектуальными (умственными) способностями, необходимыми для трудовой деятельности. В трудовые ресурсы входят как занятые, так и потенциальные работники.

Понятие «трудовые ресурсы» сформулировал в одной из своих статей академик Станислав Струмилин в 1922 году. В зарубежной литературе этому понятию соответствует термин «человеческие ресурсы»¹⁶.

В современных условиях основными источниками пополнения трудовых ресурсов являются: молодежь,

¹⁶ https://ru.wikipedia.org/wiki/Трудовые_ресурсы

вступающая в трудоспособный возраст; военнослужащие, высвобождаемые из вооруженных сил в связи с сокращением численности армии; вынужденные переселенцы из стран Балтии, Закавказья, Средней Азии (для России).

Трудовые ресурсы имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые измеряются абсолютными и относительными показателями, а именно:

- среднесписочная и среднегодовая численность работников;
- коэффициент текучести кадров;
- доля работников, имеющих высшее и среднее специальное образование, в общей их численности;
- средний стаж работы по отдельным категориям работников;
- доля работников отдельных категорий в общей их численности.

Ключевые аспекты кадровой политики в контексте трудовых ресурсов:

- планирование и оценка трудовых ресурсов
- набор и отбор персонала
- обучение и развитие
- мотивация и вознаграждение
- управление трудовыми отношениями
- оценка и контроль эффективности
- здоровье и безопасность
- кадровая документация и регулирование
- анализ и улучшение кадровой политики

Эти аспекты помогают эффективно управлять трудовыми ресурсами, обеспечивая как успешное функционирование компании, так и удовлетворенность и развитие сотрудников. используется более детализированная, например, десятиуровневая шкала: 16-19 лет, 20-24 года, 25-29 лет, 30-34 года, 35-39 лет, 40-44 года, 45-49 лет, 50-54 года, 55-59 лет, 60-70 лет¹⁷.

¹⁷ https://ru.wikipedia.org/wiki/Трудовые_ресурсы