

Тема 4. Персонал организации: системный подход.

ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Кадровая политика, как система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

- ▶ Типы кадровой политики
- ▶ Этапы построения кадровой политики
- ▶ Кадровые мероприятия
- ▶ Условия разработки кадровой политики

Типы кадровой политики

Можно выделить следующие типы кадровой политики:

- ▣ **Пассивная кадровая политика.** Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.
- ▣ **Реактивная кадровая политика.** В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.
- ▣ **Превентивная кадровая политика.** Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.
- ▣ **Активная кадровая политика.** Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Этапы построения кадровой ПОЛИТИКИ

- ▶ **Этап 1. Нормирование.** Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом.
- ▶ **Этап 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.
- ▶ **Этап 3. Мониторинг персонала.** Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

Кадровые мероприятия

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

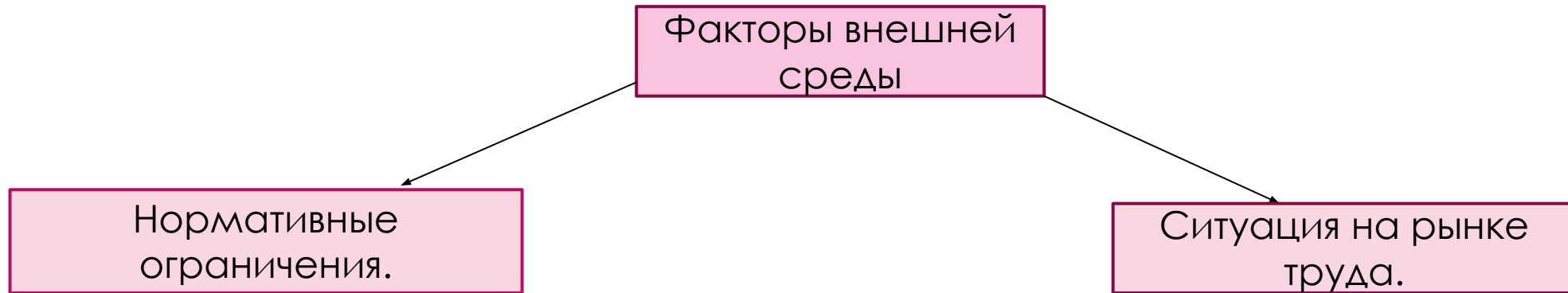
Кадровые мероприятия

В становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Условия разработки кадровой ПОЛИТИКИ

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов – внешние по отношению к организации и внутренние.



Факторы внутренней среды

Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.

Стиль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации.

Условия труда.

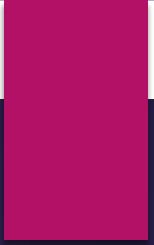
Качественные характеристики трудового коллектива.

Стиль руководства.

2. Понятие системы управления персоналом. Сущность системного подхода в работе с персоналом управления. Базовые направления воздействия на персонал.

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей включает в себя:

- Субъект управления (СУ) - совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. СУ контролирует и оценивает результаты действий исполнителей.
- Объект управления (ОУ) - множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия ОУ, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи.



2. Понятие системы управления персоналом. Сущность системного подхода в работе с персоналом управления. Базовые направления воздействия на персонал.

Управление персоналом преследует цели:

- помощь фирме в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме.

2. Понятие системы управления персоналом. Сущность системного подхода в работе с персоналом управления. Базовые направления воздействия на персонал.

Системный подход – это методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности (и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими.

Системный подход является необходимым условием использования математических методов, однако его значение выходит за эти рамки. Системный подход – это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию.

2. Понятие системы управления персоналом. Сущность системного подхода в работе с персоналом управления. Базовые направления воздействия на персонал.

Сущность системного подхода сводится к следующему:

- формулирование целей и выяснение их иерархии до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением, особенно с принятием решений;
- достижение поставленных целей при минимальных затратах посредством сравнительного анализа альтернативных путей и методов достижения целей и осуществления соответствующего выбора;
- количественная оценка (квантификация) целей, методов и средств их достижения, основанная не на частичных критериях, а на широкой и всесторонней оценке всех возможных и планируемых результатов деятельности.

3. Состав системы управления персоналом: функциональные подсистемы.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает в себя подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

3. Состав системы управления персоналом: функциональные подсистемы.

Подсистема линейного руководства осуществляет:

- ✓ управление организации в целом;
- ✓ управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

3. Состав системы управления персоналом: функциональные подсистемы.

Функциональные подсистемы системы управления персоналом организации:

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала
2. Подсистема управления наймом и учетом персонала
3. Подсистема управления трудовыми отношениями
4. Подсистема обеспечения нормальных условий труда
5. Подсистема управления развитием персонала
6. Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала
7. Подсистема управления социальным развитием
9. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом
10. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Системность предполагает наличие определенных принципов ее функционирования.

Система УП формируется в соответствии с принципами, отвечающими следующим требованиям:

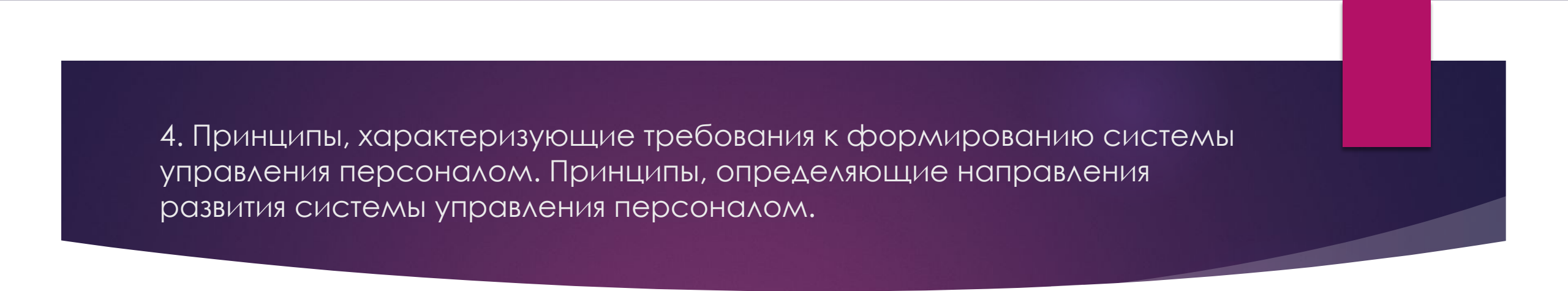
- ▣ Обусловленность функций УП целями производства.
- ▣ Первичность функций УП.
- ▣ Оптимальность соотношения интра- и инфрафункций УП определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы УП, и функциями УП.
- ▣ Оптимальное соотношение управленческих ориентации.
- ▣ Потенциальные имитации.
- ▣ Экономичность.
- ▣ Прогрессивность.
- ▣ Перспективность.
- ▣ Прозрачность.
- ▣ Комфортность.

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Системность предполагает наличие определенных принципов ее функционирования.

Система УП формируется в соответствии с принципами, отвечающими следующим требованиям:

- Комплексность.
- Оперативность.
- Оптимальность.
- Простота.
- Научность.
- Иерархичность
- Автономность структурных подразделений или отдельных руководителей в горизонтальных и вертикальных разрезах системы УП.
- Согласованность.
- Устойчивость.
- Многоаспектное осуществление управления персоналом как по вертикали, так и по горизонтали по различным каналам.



4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы системы управления персоналом - это основные положения, на которых базируется ее построение и развитие. Они существуют объективно и подразделяются на общие и частные.

Общие принципы характерны для всех систем комплексности, эмергентности, целостности и т. п.), частные характерны лишь для системы управления персоналом (профессионализма кадров, последовательности процессов обучения, адаптации и т. п.).

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принцип концентрации реализуется при разъяснении и уточнении целевой направленности развития системы управления персоналом. Рассмотрение принципа концентрации осуществляется в двух направлениях, как то:

- 1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач;
- 2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принцип специализации осуществляется с целью повышения эффективности формируемой системы управления персоналом. Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принцип параллельности предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом, причем не всегда эти управленческие решения имеют одинаковую направленность.

Принцип адаптивности (гибкости) предполагает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. Его реализация способствует повышению жизнеспособности системы.

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принцип преемственности предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами. Все преобразования в системе управления персоналом должны иметь научное обоснование.

Принцип непрерывности - отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени простоев технических средств управления и т. п. Реализация данного принципа позволит повысить эффективность и оперативность принимаемых управленческих решений.

4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принцип ритмичности - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. Реализация данного принципа способствует повышению динамичности функционирования системы управления персоналом и улучшает планирование временных характеристик будущих преобразований.

Принцип прямоточности – упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения, сопровождаемая надежностью выбранных информационных каналов, передаваемая информация должна быть достоверной, своевременной и доступной.