

# 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.

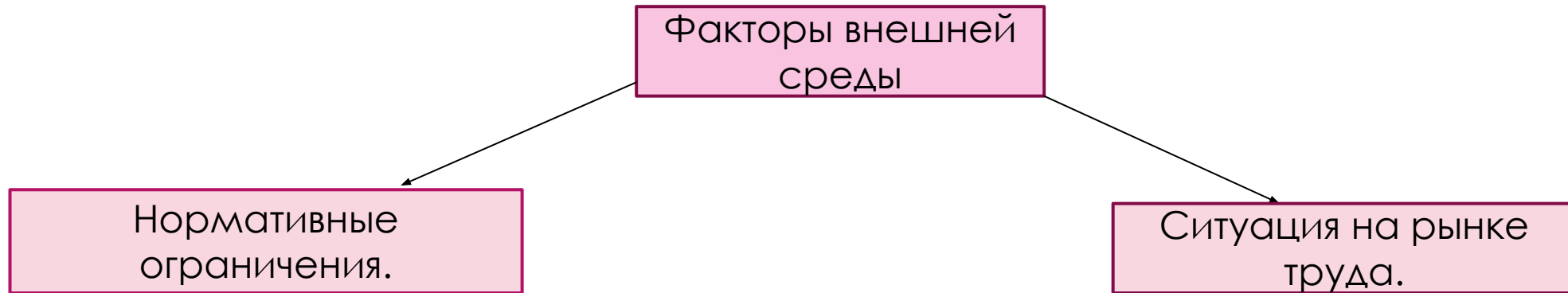
# Кадровые мероприятия

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.

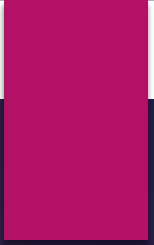
Стиль руководства.



## 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.

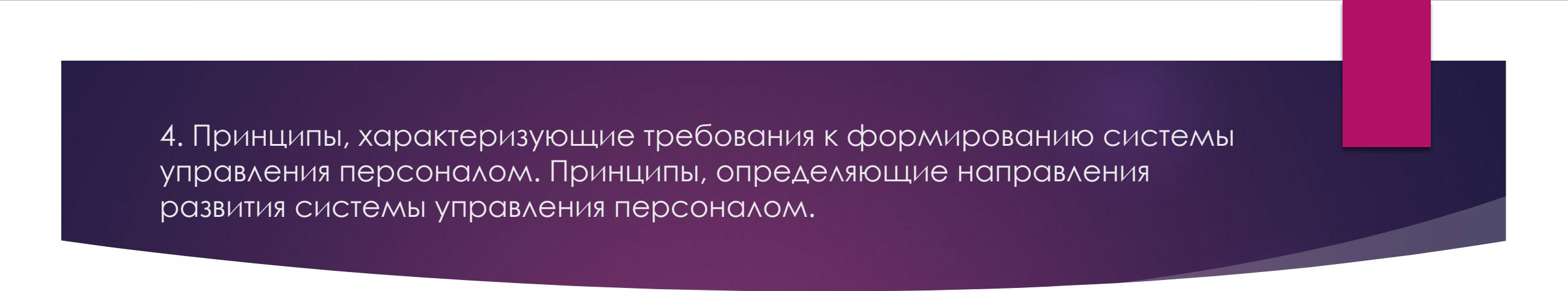


## 4. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

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.