**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

**1 Система управления персоналом**

**2 Понятие кадровой политики**

**3 Виды кадровой политики**

**1 Система управления персоналом**

**Система управления персоналом - совокупность элементов и подсистем управления персоналом, взаимодействующих между собой и обеспечивающих эффективное использование потенциала рабочей силы на уровне организации.**

Основные элементы и подсистемы системы управления персоналом:

1. Цели системы управления персоналом
2. Функции системы управления персоналом
3. Организационная структура системы управления персоналом
4. Методы управления персоналом
5. Технология управления персоналом
6. Кадры управления персоналом
7. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

* *Делопроизводственное обеспечение*
* *Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом*
* *Техническое обеспечение системы управления персоналом организации*
* *Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом*

1 Кадровая цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом.

Содержит два блока целей:

1. С точки зрения работника

Нормальные условия труда

Мотивация труда

2. С точки зрения администрации:

Обеспечение прибыли предприятия через использование персонала в соответствии со структурой и целями организации и достижение рациональной степени мобильности персонала

2 Функции системы управления персоналом

* Определение потребности в персонале
* Обеспечение персоналом
* Развитие персонала
* Использование персонала
* Мотивация результатов труда и поведение персонала
* Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом

**Главная задача службы управления персоналом организации обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации**

Качественные характеристики персонала:

* способность (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
* мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
* свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

3 Варианты структурного местоположения кадровой службы

Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

Вариант 2. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

**Основные задачи кадровой службы:**

* обеспечение организации квалифицированными кадрами;
* создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
* совершенствование системы оплаты труда и мотивации;
* повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
* предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста; стимулирование творческой активности;
* формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
* совершенствование методов оценки персонала; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
* участие в разработке организационной стратегии (в будущем предполагается трансформация корпоративной стратегии в стратегию управления человеческими ресурсами, подбор занятых в соответствии со стратегией бизнеса и культурой организации, максимально широкое развитие социального партнерства).

**Факторы, определяющие создание отдела кадров**

* размер предприятия,
* сложность законодательства,
* уровень квалификации персонала,
* развитость и сложность социальных отношений,
* возможность руководителя и его интерес к проблемам персонала.

**Блоки структуры кадровой службы**

* Блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).
* Блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).
* Блок создания условий использования персонала (охрана  
  труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования).
* Блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда).
* Блок по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие их проектирование и управление процессами формирования.

Этапы формирования внутренней структуры системы управления персоналом:

* структуризация целей системы управления персоналом;
* определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
* формирование состава подсистемы оргструктуры;
* расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
* построение конфигурации оргструктуры.

6 Кадровое обеспечение системы управления персоналом - это необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Качественная потребность в персонале – это потребность в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

Количественный состав службы управления персоналом определяется:

* общей численностью работников организации;
* конкретными условиями и характерными особенностями организации, связанными со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
* социальной характеристикой организации, структурным составом ее работников (наличием различных категорий- рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификацией;
* сложностью и комплексностью решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
* техническим обеспечением управленческого труда

7

**Т.о., Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении од­нородных функций** (рис.).

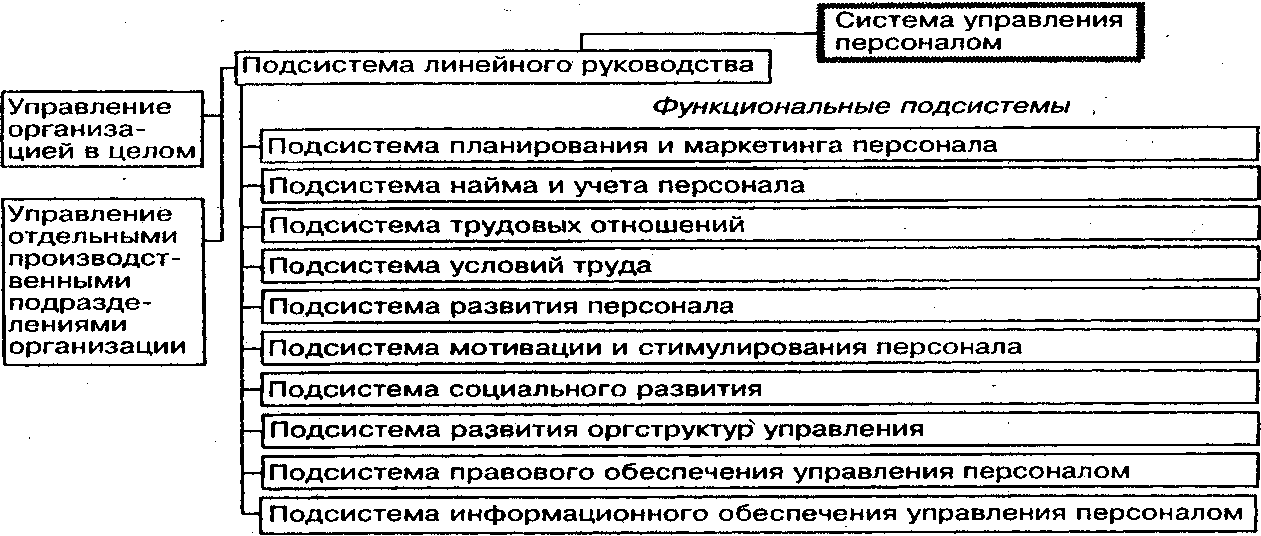


Рис. Состав подсистем системы управления персоналом организации

*Подсистема линейного руководства* осуществляет управление организацией 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.

*Функциональные подсистемы* объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются от­дельные функциональные подразделения и должностные лица: ру­ководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделе­ние может выполнять функции нескольких подсистем, а в круп­ных, как правило, функции каждой подсистемы выполняет отдель­ное подразделение.

*Делопроизводственное обеспечение* отвечает за выполнение следующих работ:

* обработка поступающей и передаваемой документации;
* доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
* печатание документов по кадровым вопросам;
* регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
* формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной по данной организации;
* копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
* контроль за исполнением документов;
* передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

*Информационное обеспечение* системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании.

*Техническое обеспечение* системы управления персоналом организации представляет собой комплекс технических средств, взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

*Нормативно-методическое обеспечение* системы управления персоналом это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

*Правовое обеспечение* это использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

**2 Понятие кадровой политики**

**Под кадровой политикой понимают:**

**Это общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей предприятия (организации)**

**Это генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:**

**- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;**

**- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.**

**Кадровая политика** - это корпоративный документ, позволяющий получить ответы на следующие вопросы:

- Как компания относится к своему персоналу? Какие качества сотрудника ценятся и поощряются более других?

- Какие возможности получает специалист, становясь сотрудником этой компании?

- Какие ресурсы вкладывает компания в своих сотрудников? В каких конкретных программах проявляется забота о сотрудниках?

- Каковы правила работы в компании?

- Каковы ограничения и запреты, которые компания ставит перед своими сотрудниками?

- Как строятся взаимоотношения между работником и работодателем?

- Каковы планы компании?

*Цель кадровой политики организации —* обеспечение своевремен­ного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состо­янием рынка труда, которое достигается посредством обоснован­ного формирования кадровой политики.

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее разви­тия.

Место кадровой политики организации показано на слайде.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяй­ственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комп­лексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кад­ровой политики влияют на решения в лих комплексных функ­циональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходи­мыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обуче­ния, аттестации, организации труда и рабочих мест, использова­ния персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой рабо­те, безопасности и здоровья работников, высвобождения персона­ла, определения стиля руководства сильно влияют па принятие решений в области хозяйственной политики организации, напри­мер в областях научно-технической, производственной, экономи­ческой, внешнехозяйственной деятельности и т.п.

Кадровая политика фирмы охватывает:

* требования, предъявляемые к персоналу;
* количественное и качественное планирование персонала;
* маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение или увеличение штатов;
* обучение персонала;
* кадровый контроль;
* политику стимулирования;
* социальную политику;
* информационную (или коммуникационную) политику

К принципам кадровой политики относятся:

* полное доверие к сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
* в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива;
* результат деятельности организации определяется степенью сплоченности коллектива;
* максимальное делегирование функций сотрудникам;
* совершенствование мотивации труда работников

Следует учитывать, как отмечалось выше, что не только орга­низация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели име­ет и каждый работник организации. Пели исходить из необходи­мости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать *основной принцип кадровой политики*. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение инди­видуальных и организационных целей. Это означает, что при воз­никновении конфликтов нужно искать справедливые компромис­сы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство.

Кадровая политика должна обеспечивать достижение целей:

* цели, связанные с отношениями предприятия (организации) с окружающим миром, например с рынком труда, охраной окружающей среды, взаимоотношениями с государственной и местной властью, профсоюзами;
* цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками, например привлечение работников к управлению организацией, совершенствование стиля руководства, решение социальных вопросов, улучшение условий труда и быта работников.

Факторы, влияющие на выбор кадровой политики:

* требования производства,
* стратегия развития предприятия,
* финансовые возможности предприятия,
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе,
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения),
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов,
* складывающийся уровень заработной платы,
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников,
* требования трудового законодательства,
* принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике:

* кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия.
* кадровая политика должна быть достаточно гибкой.

**3 Виды кадровой политики**

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

*Пассивная кадровая политика* осуществляется тогда, когда ру­ководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персо­нала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникаю­щие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любы­ми средствами, зачастую без анализа причин и возможных послед­ствий.

*Реактивная кадровая политика* проводится в случае, когда ру­ководство организации осуществляет контроль за симптомами не­гативного состояния в работе с персоналом, причинами возникно­вения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высоко­производительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентиро­вано на анализ причин, которые привели к возникновению кад­ровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как прави­ло, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

*Превентивная кадровая политика* проводится тогда, когда руко­водство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадро­вая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации па среднесрочный период. В программах развития организации со­держатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулирова­ны задачи по развитию персонала.

*Активная кадровая политика* осуществляется в случае, когда ру­ководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые анти­кризисные кадровые программы, проводить постоянный монито­ринг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

Активная кадровая политика может быть рациональной и аван­тюристической.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз раз­вития ситуации и располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесроч­ный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогно­зы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой рабо­ты с вариантами ее реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство органи­зации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях paботы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закры­тую кадровую политику.

*Открытая кадровая политика* осуществляется тогда, когда организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должнос­ти, так и с должности на уровне высшего руководства. Органи­зация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих агрессив­ную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* осуществляется тогда, когда орга­низация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должнос­тей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики: открытой и закрытой приведена в таблице на слайде.

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики представлены на слайде.

Формирование кадровой политики организации должно проис­ходить в следующей последовательности:

* разработка общих принципов кадровой политики, определе­ние приоритетов целей;
* планирование потребности в персонале, формирование струк­туры и штата, создание резерва кадров;
* создание и поддержка системы кадровой информации, осуще­ствление кадрового контроллинга;
* формулирование принципов распределения средств, обеспече­ние эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
* обеспечение программы развития персонала, профориента­ция и адаптация сотрудников, планирование индивидуаль­ного продвижения, формирование команд, профессиональ­ная подготовка, повышение квалификации и переподготов­ка кадров;
* анализ соответствия кадровой политики и стратегии органи­зации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Индикаторами эффективности кадровой политики являются:

* практичность;
* направленность,
* своевременность,
* действенность.