

МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

Кафедра гражданского и трудового права

ФОНДОВАЯ ЛЕКЦИЯ

тема № 9 «Система управления кадрами организации»

по учебной дисциплине «Теория и практика управления кадрами»
для специальностей высшего образования II степени

1-93 81 01 Управление органами внутренних дел;

1-93 81 02 Управление кадрами и идеологической
работой в органах внутренних дел;

1-93 81 03 Государственное управление органами внутренних дел

Регистрационный № 105/15

РАЗРАБОТЧИКИ:

Мах И.И., профессор кафедры административной деятельности факультета милиции учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», кандидат юридических наук, доцент;

Чигилейчик А.В., доцент кафедры гражданского и трудового права учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», кандидат юридических наук, доцент, подполковник милиции.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Греченков А.А., профессор кафедры гражданского и трудового права учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», кандидат юридических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

кафедрой гражданского и трудового права учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» (протокол № 10 от 26.01.2017 г.).

Цель настоящей лекции:

Учебная:

Дать систематизированные знания по вопросам связанным с:
базовыми функциями управления кадрами и их содержание;
управлением кадрами как системой поддержки организационных стратегий;

основными компонентами системы управления кадрами организации.

Воспитательная:

формирование поведенческой установки сотрудника, опирающейся на правовую и управленческую культуру, обогащенную современными научными знаниями и передовым опытом практической деятельности в сфере управления; развитие познавательной активности и расширение кругозора.

План лекции

Введение – 5 минут

1. Базовые функции управления кадрами и их содержание – 35 минут.

2. Управление кадрами как система поддержки организационных стратегий – 20 минут.

3. Основные компоненты системы управления кадрами организации – 15 минут.

Заключение – 5 минут.

Учебная литература**Основная**

1. Бабосов, Е.М. Управление персоналом: учеб. пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – Мн.: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.

2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебник / Т.Ю. Базаров. – 12-е изд., стер., М.: Изд. центр «Академия», 2015. – 320 с.

3. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

Дополнительная

1. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 561 с.
2. Горнаков, Э.И. Управление персоналом: учеб. пособ. / Э.И. Горнаков, Е.В. Метельская. Мн.: ИВЦ Минфина, 2011. – 560 с.

ВВЕДЕНИЕ

Управление кадрами организации как всякий сложный процесс представляет собой системное явление, связанное, прежде всего, с обеспечением организации кадрами, способными наиболее эффективно выполнять возложенные на них задачи и функции.

Именно поэтому изучение всех аспектов системы управления кадрами организации является необходимым элементом в подготовке руководителей различных организаций, в том числе и органов внутренних дел.

Теоретические и практические знания в этой области позволяют руководителю дать правильную оценку состояния кадрового потенциала организации, принять наиболее верное управленческое решение.

Вопрос 1. Базовые функции управления кадрами и их содержание

Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;

- организацию работы по выполнению принятых решений;
- координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;

- постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Основные функции управления персоналом:

- подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

- оценку персонала;

- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

- мотивация персонала,

- оценка и обучение кадров,

- содействие адаптации работников к нововведениям,

- создание социально комфортных условий в коллективе,

- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма

персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма, естественно, повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

Кадровая служба также играет свою роль в деятельности организации, как жизненно важный орган в организме.

Кадровая служба организации - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления организацией вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами организации, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ государства.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития организации, пониманием руководством роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед ним.

В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще всего немногочисленным отделом кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта.

Функции отдела кадров организаций сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства организации и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора кадров.

В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения организации: отдел труда и заработной платы (расчет численности, организация, нормирование и оплата труда), плановый отдел (планирование численности, планирование затрат на рабочую силу), профсоюзная организация (организация быта, отдыха, культурного времяпрепровождения) и др.

Большая разобщенность всех этих узко специализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и тем более эффективного использования кадров. Большую работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием кадров,

выполняли линейные руководители, часто не располагая ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий. Их общение с отделом кадров, отделом подготовки кадров носило больше оперативный характер и напоминало систему «дежурного обслуживания» - оперативное исполнение отделом кадров заказов конкретного подразделения организации по набору кадров со стороны.

Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля, не участвовала в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами. По сути дела, в большинстве организаций и самой кадровой службы как совокупности взаимосвязанных структурных подразделений, участвующих в управлении персоналом, не было.

С изменением задач и ориентиров в управлении персоналом изменились и задачи кадровой службы, ее функции и структура.

Речь идет о формировании в организациях многофункциональной кадровой службы как единого целого, об организации (координации) всей работы структурных подразделений в системе управления организацией, в той или иной мере занятых работой с людьми, под единым руководством. Лишь в этом случае возможно комплексное решение не только вопросов кадрового обеспечения производства, но и главной задачи кадровой службы в новых экономических условиях - соединить цели развития организации с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития организации и занятых на нем кадров.

Как уже отмечалось, управление персоналом - функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления - линейные руководители подразделений вместе с подчиненными им специалистами.

В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

На уровне отдельных подразделений организаций работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных подразделений должно быть достаточно четким, исключая параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты.

Функции управления кадрами на уровне подразделений организации выполняют линейные руководители, а также специалисты управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы, нормировщики), общественные организаций (прежде всего профсоюз). Линейные руководители участвуют в наборе персонала, а руководители конкретных отделов вместе со специалистами обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его способностям.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами в организации. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от: ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;

взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;

органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;

кадрового обеспечения службы.

Предназначение рядового отдела кадров обычно сводится к ведению кадрового делопроизводства и подбору персонала. Отделы кадров в крупных организациях осуществляют разработку системы кадровой политики, обучение, адаптацию, расстановку персонала, проведение тренингов, учет движения персонала внутри организации, формирование команды и корпоративной культуры, разработку схем мотивации. Функции отдела кадров включают в себя: планирование комплектования штата сотрудников организации в перспективе, исследование кадрового потенциала работающих сотрудников, планирование продвижения перспективных специалистов внутри организации.

Менеджеры отдела кадров осуществляют оценку профессиональных и личностных качеств специалистов, находящихся в резерве, организуют процессы обучения и повышения квалификации, а также аттестации сотрудников. Также менеджеры отдела кадров занимаются разработкой должностных инструкций, поиском кандидатов, проведением собеседований и подбором персонала на необходимые вакансии.

Психологи отдела кадров анализируют причины текучки кадров, контролируют и отслеживают состояние рабочей обстановки и соблюдение дисциплины в отделах организации, помогают найти оптимальное решение в конфликтных ситуациях возникающих между работниками.

Инспектора отдела кадров оформляют документы, связанные с приемом, переводом и увольнением сотрудников в соответствии с кадровым законодательством, а также занимаются оформлением и ведением трудовых книжек, учетом личного состава предприятия. Инспектора отдела кадров также занимаются подготовкой документов для представления их в пенсионный фонд и налоговую инспекцию.

В общем можно сказать, что роль кадровой службы высока, тем более для организаций осуществляющих организационно - экономическую деятельность в условиях сегодняшней экономической ситуации.

Важно подчеркнуть, что в современном мире кадровая служба организации играет очень важную роль. Она должна быть координатором и организатором всей работы с кадрами, кадровой политики и любых других мероприятий по работе с кадрами.

Взаимодействие кадровой службы и подразделений организации. В интересах надлежащего осуществления своей деятельности кадровая служба организации взаимодействует с другими структурными подразделениями и должностными лицами организации, а в необходимых случаях - с органами власти (управления), сторонними организациями (предприятиями, учреждениями).

Кадровая служба организации взаимодействует практически со всеми подразделениями организации. Довольно большой перечень вопросов, решение которых требует взаимодействия, возникает в системе кадровой службы - линейные подразделения. К ним относятся: подбор сотрудников, отношения в сфере обеспечения трудовой дисциплины, отпусков и др.

Кроме того, кадровая служба взаимодействует с хозяйственной службой, бухгалтерией, планово-экономическими отделами, секретариатом, службой безопасности и рядом других.

Особого внимания заслуживает взаимодействие кадровиков со службой безопасности. Помимо фронтальных решений по всему

персоналу (прежде всего, подготовка и подписание обязательств сотрудников по сохранению коммерческой и государственной тайны), возникает много конкретных взаимодействий (например, масса вопросов по приему новых сотрудников или обучения этих специалистов) по другим аспектам, требующих совместных решений и взаимодействий.

Кадровая служба постоянно взаимодействует с бухгалтерией. Как правило, взаимодействие кадровой службы и бухгалтерии ведется по следующим направлениям: оплата труда; оплата листков по временной нетрудоспособности работников; оплата трудовых и социальных отпусков; выплаты стимулирующего характера, материальной помощи и т. д; по вопросам составления справок о заработной плате для оформления пенсий, пособий; по вопросам направления в служебные командировки; по вопросам перевода работника на другую работу; по вопросам временного перевода к другому нанимателю; удержания из заработной платы; выплата окончательного расчета и компенсационных выплат при увольнении и др.

Вопрос 2. Управление кадрами как система поддержки организационных стратегий

Все, наверное, видели такую детскую игрушку – автомобильчик, который встречая во время своего движения какое-то препятствие, может поворачивать и ехать в другую сторону. Если запустить эту игрушку в комнате, то натыкаясь на стены, поворачивая в разные стороны, отталкиваясь от препятствий и объезжая их, машинка в конце концов находит выход (если он есть). И представим себе другую игрушку: такой же автомобильчик, но с дистанционным управлением. Траектория движения этих двух машинок будет сильно различаться. В одном случае это случайное движение, в другом – **целенаправленное**, и даже маленький ребенок приведет свою машинку кратчайшим путем к заданной цели – по прямой.

В приведенном примере игрушка не имеет цели, и ее передвижения лишены смысла. Направление движения каждый раз задается тем препятствием, которое встает на пути. Точно так же работа любой организации, если она не связана с достижением долгосрочных целей, с реализацией конкретной стратегии, обречена на то, чтобы осуществляться хаотически, случайным образом. Такие организации часто оказываются не готовы к трудностям и препятствиям, которые время от времени встречаются на их пути. Эти трудности могут быть связаны как с внешними факторами (рынок, экономическая ситуация, законы), так и с внутриорганизационными (несовершенство оргструктуры, устаревшее оборудование, недостаточная квалификация персонала).

Ценность постановки долгосрочных целей и выработки стратегии развития организации состоит в том, что при этом руководство вынуждено прогнозировать развитие как внешней, так и внутренней среды предприятия, определяя, какие шаги будут наиболее предпочтительными с точки зрения установленных критериев эффективности.

Как плох тот солдат, который не мечтает стать генералом, так плоха та организация, которая не ставит своей целью достижение максимальной эффективности. А как можно определить, что организация работает эффективно? Какие показатели могут выступить в качестве сразу же **критериев** эффективности ?

Если за критерий эффективности работы организации принять повышение престижа страны или укрепление ее обороноспособности, то компании, успешно решающие эти задачи (например, выпуск продукции, которую не выпускает никто в мире, или выпуск конкурентоспособной военной техники), будут оценены как функционирующие эффективно.

Могут быть выбраны и другие критерии эффективности: личное обогащение владельца, уплата налогов или предоставление рабочих мест для населения; тогда эффективность предприятия будет оцениваться либо по тому, какую прибыль получает предприятие, либо по тому, платит ли оно все налоги в срок, либо по тому, сколько людей получили работу на данном предприятии. Как правило, работа организации оценивается по ряду критериев.

Мы исходим из того, что **организационная эффективность** – это рациональное использование организацией имеющихся в ее распоряжении ресурсов, включая человеческие ресурсы, в процессе достижения поставленных целей. В понятие организационной эффективности входят следующие компоненты:

- конкурентоспособность
- прибыльность
- рост, развитие
- использование ресурсов
- гибкость
- инновации
- производительность
- удовлетворение потребителей
- удовлетворенность и приверженность персонала.

При определении стратегических целей и задач, встающих перед организацией, ее руководство принимает решение, на какие стороны работы будет делаться основной акцент.

Опыт успешных компаний показывает, что четко установленные приоритеты способствуют наилучшему достижению поставленных целей и успешной реализации выработанной стратегии.

В достижении лидирующих позиций на рынке, без сомнения, очень большую роль играют технические возможности предприятий. Здесь ярким примером служат японские компании (Honda, Canon, Sony), располагающие передовыми технологиями в области точной механики, оптики, микроэлектроники, двигателей внутреннего сгорания и т. п., что и обеспечивает им ведущие позиции в изготовлении высокотехнологичной продукции.

Прочное финансовое положение этих корпораций позволяет им вести широкомасштабные исследования, покупать высокотехнологичное оборудование, организовывать современное производство, обучать персонал.

Отечественные руководители часто склонны переоценивать значение материальных и финансовых ресурсов в работе предприятия, рассматривая людей как легко восполнимый ресурс, гораздо менее важный, чем финансы, технологии, оборудование. Часто можно слышать

фразу: "Мы никого не держим, на улице очередь стоит желающих найти работу". Тем не менее, опыт последних десятилетий показывает, что поддержка людей – квалифицированного, приверженного и высоко мотивированного персонала – является **ключевым условием** достижения высокой эффективности любой организации.

Важнейшие управленческие решения, стратегия, политика и программы достижения стратегических целей позволят одержать победу над конкурентами только в том случае, если они поддержаны работниками. Эффективность использования всех имеющихся в распоряжении организации ресурсов: финансов, технологий и оборудования - зависит от людей, работающих в ней. Поэтому работа в сфере управления персоналом призвана обслуживать процесс достижения важнейших целей и реализацию стратегии организации.

Практика работы, когда проведение в организации тех или иных инноваций проектируется без учета влияния изменений на работу персонала и без оценки роли персонала в их проведении, уже доказала свою несостоятельность.

Для того, чтобы управление персоналом было ориентировано на максимальную поддержку со стороны работников тех изменений, которые происходят в организации, в первую очередь необходимо соблюдение следующих условий:

заблаговременный учет и планирование наряду с организационными, технико-технологическими и финансовыми вопросами социальных и социально-психологических аспектов изменений и определение взаимосвязей между ними;

при проектировании инноваций учет человеческой составляющей: распределение ответственности, необходимое обучение или переобучение персонала и др.;

пропаганда грядущих изменений среди работников организации, разъяснение тех выгод, которые связаны с ними;

привлечение возможно более широкого круга работников к процессу планирования изменений, увеличение доли работников, получающих возможность оказывать влияние на процесс инноваций.

Организация сможет проводить изменения более успешно, если еще на стадии их подготовки руководство будет определять, какая работа в сфере управления человеческими ресурсами необходима, и своевременно предпринимать соответствующие практические шаги.

Стратегическая роль управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы обеспечить наиболее эффективную поддержку целей и стратегии организации со стороны персонала. Отсюда можно вывести следующую формулу успеха: Наибольшего успеха достигают организации, способные обеспечить высокое качество управления

персоналом и высокую степень его заинтересованности и приверженности.

Вопрос 3. Основные компоненты системы управления кадрами организации

Причины неудач многих организаций часто кроются отнюдь не в технологиях или отсутствии рынков сбыта, а в неверно проводимой политике управления персоналом. При этом одной из основных ошибок, которую допускают руководители, пытаясь решать задачи в сфере управления персоналом, является разрозненная работа по отдельным направлениям, без попытки увязать разные направления в единую систему.

Под системой мы понимаем такую целостную и упорядоченную совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности. Сама система может выступать элементом системы более высокого порядка.

Например, система управления персоналом состоит из отдельных элементов - направлений кадровой работы. В то же время управление персоналом является элементом системы управления организацией.

Для максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, необходима согласованная работа одновременно по ряду направлений. Можно выделить следующие наиболее важные направления:

- кадровое планирование,
- комплектование штата организации и адаптация новых работников,
- обучение и развитие персонала,
- оценка и контроль рабочих результатов,
- активизация потенциала человеческих ресурсов.

Отправной точкой предлагаемой схемы являются стратегические цели организации, определяемые высшим руководством. Четко сформулированная и ясно письменно изложенная стратегия развития организации помогает лучше понять круг задач, которые должны быть решены в рамках кадровой политики. Человеческие ресурсы призваны стать тем приводным ремнем, который обеспечивает достижение стратегических целей. Определение количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах в соответствии с поставленными стратегическими целями обеспечивается кадровым планированием.

Кадровое планирование переводит стратегию и цели организации (в сфере персонала?) в плоскость конкретных шагов, которые должны быть предприняты в сфере управления персоналом для успешного достижения стоящих перед организацией целей.

Комплектование штата (обеспечение необходимой численности персонала) и адаптация новых работников включает в себя привлечение и отбор кадров, обладающих такими знаниями, способностями, навыками и

опытом, которые необходимы для должного выполнения работы, а также обеспечение эффективного вхождения новых работников в организацию и в новый коллектив.

Обучение и развитие работников призваны обеспечивать высокий уровень эффективности работников при решении задач в рамках своей должности и своевременное повышение качественных характеристик персонала перед лицом новых задач и направлений деятельности организации.

Оценка и контроль – установление стандартов, контрольных показателей выполнения основных видов работ и отслеживание того, в какой степени трудовые показатели работников соответствуют установленным показателям; контроль трудовой и исполнительской дисциплины работников; мониторинг процесса выполнения работы, успешности реализации разработанных планов, точности и своевременности выполнения работниками своих рабочих функций.

Активизация потенциала человеческих ресурсов – создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, такой практики информирования работников, которые воодушевляют людей на работу с высокой самоотдачей, способствуют поддержанию высокой морали, лояльности и приверженности работников своей организации и ее целям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершающей части лекции формулируется общий вывод, основанный на степени достижения целей лекции. Акцентируется внимание слушателей на применении изложенного в лекции материала, в своей практической деятельности.

Одновременно напоминается содержание заданий к семинарскому занятию и предлагается список основных источников по изучаемой теме.

Слушателям предлагается высказаться по поводу тех вопросов, которые вызвали у них затруднение либо вопросов, на которые они хотели бы получить комментарий преподавателя.

