Содержание:

[Введение 3](#_Toc282555115)

[1.Кадровая служба организации 4](#_Toc282555116)

[*1.1. Понятие кадровой службы* 4](#_Toc282555117)

[*1.2. Роль и место кадровой службы в достижении целей организации* 4](#_Toc282555118)

[*1.3. Функции, полномочия и основные роли кадровых служб* 4](#_Toc282555119)

[*1.4. Варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией* 4](#_Toc282555120)

[Заключение 4](#_Toc282555121)

[Список литературы. 4](#_Toc282555122)

# Введение

Производство каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, а, следовательно, и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия.

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально- технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Так как же заставить рабочую силу работать наиболее эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики.

Цель данной работы состоит в раскрытии роли кадровой службы в организации.

Для достижения данной цели требуется решить ряд задач:

1. раскрыть сущность кадровой политики;

2. выявить основные принципы построения кадровой службы организации;

3. показать роль службы отдела кадров в управлении персоналом.

Предметом исследования является кадровая служба предприятия. Объектом - управленческая деятельность этой службы.

# 1.Кадровая служба организации

## *1.1. Понятие кадровой службы*

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

Этапы формирования кадровой службы предприятия:

1. Структуризация целей системы УП.

2. Определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы.

3. Формирование состава подсистем оргструктуры кадровой службы.

4. Установление взаимосвязей между подсистемами оргструктуры кадровой службы.

5. Определение прав и ответственности подсистем.

6. Расчет трудоемкости выполняемых работ и численности персонала кадровой службы предприятия.

7. Построение конфигурации оргструктуры кадровой службы предприятия.

*1.2. Роль и место кадровой службы в достижении целей организации* Роль и значение кадровых служб повышались по мере возрастания роли человеческого фактора на производстве, сложности выживания и достижения финансового успеха фирм в современной рыночной экономике. Так, в 20-х годах текущего века задачи специалистов по управлению персоналом концентрировались в основном на вопросах социальной психологии по разрешению конфликтов между персоналом и администрацией, представляющей интересы субъекта собственности. В послевоенный период и вплоть до 60-х годов функции кадровых служб сосредоточивались на проблемах производственного персонала ("синих воротничков"), причем функциональные задачи еще не имели предметной определенности.

Следует иметь в виду, что кадровая служба на капиталистических предприятиях в течение многих лет считалась вспомогательным подразделением.

В середине XX в. на частных и государственных предприятиях Запада под влиянием профсоюзного движения, социального законодательства, коллективных переговоров и общего экономического роста, позволившего улучшить социальный статус трудящихся, кадровая служба постепенно расширила свои функции. К существовавшим ранее техническим, обязанностям сотрудников отделов (управлений) кадров, как-то: прием на работу, организация профессиональной подготовки, изучение квалификации работников, увольнение с работы, юридические вопросы, оформление продвижения по службе и т.п. - добавилась функция "человеческие (социальные) отношения" в качестве самостоятельного направления работы.

По мере образования специальных отделов и управлений по вопросам социальных отношений (человеческих отношений, трудовых отношений) стала вырисовываться политически значимая функция работников службы кадров, которым надлежит вступать в контакты с профсоюзными организациями, предупреждать возникновение конфликтов и предлагать администрации предприятий соответствующую линию поведения. Благодаря сочетанию технических и политических функций кадровая служба на Западе встала в один ряд с другими службами предприятия.

По мнению западных ученых и специалистов, когда на современных предприятиях возникают технологически замкнутые системы производства, социально-трудовые отношения приобретают децентрализованный характер, основное значение в них придается месту и роли личности в коллективе. Отсюда меняются и функции кадровой службы, которая перестает быть "пожарной командой" для тушения очагов социальной напряженности. Отныне ее главной задачей становится разработка политики занятости, позволяющей на всех уровнях воспринимать необходимые технологические нововведения. Разработка этой политики включает в себя такие элементы, как переподготовка кадров, их продвижение, оценка работы и т.п. Ставится задача на всех уровнях поощрять овладение другими специальностями и готовность к учебе. В организационном плане кадровая служба должна стремиться к децентрализации и сокращению иерархических ступенек при решении тех или иных вопросов.

Начиная с 70-х годов в США утвердилось понятие "человеческие (людские) ресурсы", а большинство фирм и компаний отказалось от традиционного наименования кадровых служб "управление персоналом", заменив его на "управление людскими ресурсами". Смена названия отразила расширение функций кадровых служб и возросший профессионализм "кадровиков", а также закрепила ряд нововведений в методах кадровой работы.

Для многих эффективно функционирующих организаций главным сегодня является вопрос о том, как преодолеть разрыв между развитием инновационных стратегий, созданием новых продуктов, организационных структур, с одной стороны и правильного использования и развития трудового потенциала - с другой. Особую роль здесь играют службы персонала. Сегодня по своим функциям, уровню, профессиональной компетенции работников, техническому оснащению, используемому методическому инструментарию службы управления давно переросли те офисы по хранению кадровой информации, с которых их деятельность начиналась много лет назад.

Происходящие изменения не означают, что традиционные функции отделов кадров исчезнут. Набор на работу, подготовка, вопросы, связанные с заработной платой, распределением льгот, а также отношениями в промышленности (industrial relations), по-видимому, всегда останутся в ведении служб управления персоналом. Вместе с тем радикально трансформируется "контекст", в котором выполняются эти функции. Так, в связи с повышением значения децентрализованного принятия решений, планов участия рабочих в управлении и капитале при одновременном сокращении уровней управления отдел кадров должен обеспечить как рядовых сотрудников, так и руководство активным линейным участием и услугами консультационных служб. Службы управления персоналом, вероятно, станут меньше по размеру, но при этом будут укомплектованы более квалифицированными людьми с высоким уровнем образования. Эти службы призваны обеспечить более полное сочетание интересов работников с интересами организации, повышение их заинтересованности в росте эффективности труда и улучшении количественных и качественных его показателей. Одновременно эти службы должны следить за ростом кадров, их подготовкой к постоянно меняющимся условиям производства.

Службы управления персоналом в настоящее время должны рассматриваться в числе ведущих структурных подразделений организации.

## *1.3. Функции, полномочия и основные роли кадровых служб*

Основным содержанием работы КС стало, во-первых, обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества (планирование потребности, активные методы отбора и найма, управление потерями, анализ текучести и т.п.); во-вторых, развитие кадров (подготовка и повышение квалификации, планирование карьеры, оценка и др.); в-третьих, их поддержка и стабилизация (совершенствование стимулирования труда и социальных выплат, медицинского обслуживания, техники безопасности).

Об этом можно судить по перечню направлений деятельности кадровых служб. Значительная часть времени расходуется на решение штатных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина). Следующее по величине направление - компенсации и пособия, далее - обучение, повышение квалификации и, наконец, трудовые отношения. Другие направления деятельности занимают 5% и менее времени в работе отдела управления персоналом.

Распределение фонда времени между функциями, связанными с управлением персоналом, показано в табл. 10.1.1.

Таблица 10.1.1. Распределение фонда времени между функциями, связанными с управлением персоналом \*

Функции управления персоналом Затраты времени, %

Трудовые отношения 17

Учет и делопроизводство 10

Программы управления персоналом 24

Организация заработной платы 16

Условия труда, ТБ 10

Обучение персонала 9

Программы равных условий занятости 8

Вахтенные службы, обеспечение секретности 5

\* Консультант директора. 1995. № 8. C. 18-19.

Обращает на себя внимание тот факт, что функция ведения учета и делопроизводство не превышают 10% в общем фонде времени кадровой службы, несмотря на возросший объем перерабатываемой и учитываемой информации.

Четвертая часть времени приходится на "программы управления персоналом", т.е. на углубленную разработку и реализацию специальных мероприятий социально-кадрового характера, направленных на привлечение тех или иных категорий персонала, повышение уровня мотивации работников, дисциплинарные действия, исследование психологического климата и др. С учетом программ создания и поддержания равных условий занятости деятельность организационно-аналитического Характера занимает "з всего времени.

Как видно из приведенных данных, в обязанность кадровой службы входит разработка систем оплаты труда (в каждой организации она имеет индивидуальные отличия, специфические черты). При этом организация проводит аналитическую оценку и тарификацию работ, разрабатывает собственную шкалу должностных окладов, систему премий и разнообразные формы дополнительных выплат по результатам работы и систему внутрифирменных льгот, а также системы социального страхования с привлечением на долевой основе собственных средств. Одновременно кадровая служба в большинстве фирм занимается вопросами, связанными с начислением заработной платы.

При известном упрощении можно следующим образом определить функции кадровых служб:

1. Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки.

2. Осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и другим признакам.

3. Организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации.

4. Осуществление процедуры подбора и расстановки кадров.

5. Формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.

6. Индивидуальное изучение работников номенклатуры того руководителя, которому подчинен отдел кадров.

7. Постоянный анализ структуры и состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий.

8. Организация планомерной оценки (аттестации и пр.) кадров представительными комиссиями.

9. Разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их переподготовке. Подбор кандидатур для направления на учебу (внутри или вне фирмы).

10. Формирование кадрового резерва и работа с ним.

11. Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.

12. Систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур.

13. Составление учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов, справочников для служащих по организационно-должностным структурам и пр.

14. Организация медицинского обслуживания, пожарной и прочей охраны служебных зданий, организация работы приемных и пр.

15. Организация социального обеспечения персонала (страхований и пенсий).

16. Осуществление расчета и выдачи заработной платы сотрудникам и контроль за этой функцией.

17. Проведение конкурсов на вакантные места.

18. Организация процесса адаптации новых работников.

19. Тарификация рабочих мест.

20. Оценка уровня безопасности, комфортабельности и условий труда.

21. Выработка правил оценки результатов труда.

22. Определение условий социального обеспечения.

23. Установление компенсаций и льгот.

24. Контроль затрат на персонал.

25. Содействие улучшению психологического климата в коллективах.

26. Управление трудовыми отношениями.

27. Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов. Подготовка отчетов.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на традиционные (подбор и расстановка, повышение и награждение; оценка, контроль, документирование) и новые (определение потребностей в кадрах на известный период, составление программ подготовки, автоматизированный учет состояния кадров и пр.), а также на основные (прогнозирование потребности, подбор, подготовка и контроль кадров) и вспомогательные (консультирование, анализ организационных структур, обеспечение медицинского обслуживания и пр.).

## *1.4. Варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией*

В зависимости от размера компании, специфики ее деятельности и традиций число и название подразделений службы управления персоналом могут меняться. Так, одна организация может иметь отделы заработной платы, льгот, отношений с работниками (в случае существования сильных профсоюзов), профессионального развития, коммуникации, в то время как в другой организации все эти функции соединены в отделе компенсации и отношений с работниками. Вопросы управления приемом на работу, учета персонала, профессионального обучения и развития также часто объединяются в рамках одного отдела. Во многих организациях отделы человеческих ресурсов включают такие не совсем традиционные для управления персоналом функции, как охрана труда и окружающей среды (как правило, отдельный сектор, особенно в компаниях, занятых деятельностью, связанной с повышенным риском для здоровья людей и окружающей среды), внутриорганизационная коммуникация, администрация, управление офисом, парком автомобилей компании и т.д. Очень часто такие "вспомогательные службы" объединяются в административно-хозяйственный отдел, начальник которого подчиняется непосредственно руководителю службы управления персоналом организации. Организационная структура служб управления персоналом зависит в первую очередь от состава задач, которые на них возлагаются, а их развитие происходит в соответствии с развитием каждой данной организации.

С точки зрения организации управления персоналом по вертикали в крупных организациях кадровые службы могут существовать на всех уровнях, вплоть до отдельного самостоятельного подразделения. При такой структуре возникает проблема двойного подчинения - вышестоящей кадровой службе и руководителю подразделения. Но при этом организации стремятся избегать дублирования функций. Так, кадровые службы штаб-квартиры выполняют главным образом контрольно-аналитические функции, разработку нормативов и общей стратегии. Вся текущая работа реализуется на более низких уровнях, поскольку она не может быть выполнена в отрыве от работы с персоналом на местах.

Для координации работы высшей администрации в области кадровой политики обычно создается консультативный комитет, куда входят помимо начальника кадровой службы вице-президенты по важнейшим функциональным направлениям (производство, финансы, маркетинг), а в ряде случаев и представители профсоюзов или трудового коллектива. Как правило, высший эшелон менеджеров сам принимает решения по ключевым вопросам в области найма, отбора, оплаты, организации использования рабочей силы. Во многих фирмах президенты и вице-президенты непосредственно участвуют, например, не только в назначениях, но и в оценке результатов труда работников, находящихся несколькими уровнями ниже. Окончательные кадровые решения на различных иерархических уровнях (завод, цех и т.п.) принимают соответствующие линейные руководители.

Разработанность кадровых служб по горизонтали зависит от того, насколько систематичен подход организации к процессу управления кадрами. Большинство из указанных на рис. 10.1.8 отделов являются традиционными, хотя имеются самые различные варианты их разукрупнения или объединения. Возникают и новые подразделения, отражающие усложнение процесса кадрового обеспечения производства: планирования развития, прогнозирования.

Следует учитывать, что наиболее развитые подразделения постепенно выделяются из кадровой службы, которая курирует их. Это означает, что в собственно кадровую службу входят только руководители подотделов этого подразделения, но через них как бы в "силовом поле" службы находятся и подчиненные им специалисты. Примером может служить учебный центр, особая роль которого связана не только с его значением в процессе развития рабочей силы, но и с тем, что в отличие от других подразделений кадровой службы он обслуживает дополнительно и персонал других предприятий. В крупных организациях учебный центр построен таким образом, что охватывает все этапы работы по развитию кадров - от определения потребности в обучении до анализа эффективности использования затрачиваемых на него средств. Для повышения эффективности работы кадровых служб некоторые фирмы переводят их на коммерческий расчет. Они дают платные консультации, проводят исследования и обследования, переподготовку персонала по заказам руководителей производственных подразделений. В свою очередь подразделения не связаны жестко административными разнарядками и имеют право получать соответствующие услуги на стороне, т.е. в консультативных фирмах, учебных заведениях (в рамках бюджета). Это стимулирует, в частности, учебный центр фирмы, находящийся в подчинении кадровой службы, к повышению качества программ, снижению издержек и накладных расходов.

В последние годы при построении служб управления персоналом предлагается учитывать характеристику преобладающего типа деятельности при выполнении различных функций управления персоналом. Кадровые подфункции, характеризующиеся близким характером деятельности, выделяют в рамках кадровой службы в отдельное подразделение (например, планирование и подбор человеческих ресурсов, развитие управленческого персонала и организационно-кадровое развитие фирмы могут быть сведены вместе, так как в них преобладает новаторская деятельность).

Несмотря на то, что само понятие “управление персоналом” до последнего времени отсутствовало в практике российского менеджмента, каждая организация имела отделы кадров, на которые были возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения и повышения квалификации персонала. Однако, и это хорошо известно, роль отделов кадров в делах управления фирмы была незначительна, а большую часть работы по управлению кадрами выполнял (и выполняет до сих пор, как показываютсоциологические исследования) непосредственно руководитель подразделения.

Отделы кадров структурно разобщены с отделами охраны труда и техники безопасности; отделами организации труда и заработной платы; юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют

часть функций по управлению персоналом в организации. Эти отделы никак не подчинены руководителю службы УП, поэтому отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики в фирме.

Отсюда вытекает самая главная проблема российских служб управления персоналом: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, они не принимают участие в стратегическом планировании компании и принятии других важнейших решений, и тем самым отделы кадров не выполняют целый ряд задач по УП.

Поясню это положение на примере. Как уже неоднократно говорилось, основная функция отдела кадров – подбор кандидатов на должность. Кадровики должны уметь подобрать наиболее достойных; нужно знать каким образом, это лучше сделать , как их потом продвигать, обучать, перемещать. Но! Служба УП не должна действовать автономно, нужно, чтобы все эти процедуры соответствовали целям и задачам предприятия. Пока служба УП не будет заниматься развитием организации в целом, ей придется выполнять роль агентства – рекрутера.

Поэтому, считают в IBS (одна из первых российских фирм, создавшая у себя службу управления персоналом) на основании собственного опыта, идеальный вариант – когда служба управления персоналом обладая значительным статусом в иерархии организации, хотя и не имеет право прямо осуществлять изменения в других подразделениях, но обладает рекомендательным правом, когда речь идет о направленности таких изменений. Для упрочения авторитета службы управления персоналом лучше, когда ее возглавляет кто-то из ближайших помощников руководителя: “с одной стороны его знают все в организации и доверяют ему, в том числе и сам руководитель, а с другой стороны – он знает организацию изнутри”.

В зависимости от степени развития и особенностей организации

структурное местоположение кадровой службы может быть различным. Взарубежной практике выделяются несколько таких вариантов.

Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией.Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

# Заключение

В заключение можно сказать, что даже такая простая, на первый взгляд, процедура, как прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства предприятия или организации. В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но и, что, возможно, является даже более важным, психологической стороны нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей.

В связи с этим существенным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате (что сейчас в России является доминирующим стимулом).

Без грамотно организованной кадровой службы сегодня не может существовать ни одна организация. Роль кадровой службы на предприятии обусловлена требованиями времени, согласно которым и строится единая кадровая политика предприятия.

# 

# Список литературы.

1.Сущенко Н. А. Департамент управления персоналом. //Корпоративная газета «Океан», № 9 (38) от 01 сентября 2005

2. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ПРИОР, 2003

3. Цветков С.А. и др. Психология бизнеса. - СПб.: ЯНИС, 2004

4. Анисов, Л. М. Организация работы кадровых служб / Л. М. Анисов, И. И. Терехов. - Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2009. - 55 с.

5. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Г. Г. Зайцев. - Санкт-Петербург: Северо-Запад, 2008. - 346 с.

6. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - Москва: Инфра-М, 2008.

7. Яновская, Л. Положение об отделе кадров / Л. Яновская // Кадровая служба. - 2006. - № 3