Романова Л.В.

Компетентная и совершенствующаяся служба управления персоналом

Автор затрагивает проблему отсутствия таковой в современных Российских организациях. Автор предлагает модель современной службы управления персоналом, описывает основные рыночные требования к ней, дает необходимую информацию на начальном этапе ее формирования. В статье описаны цели и задачи службы персонала, ее роль и место в организации, требования к качественному составу ее сотрудников, способы работы, и возможности ее оценки.

Более половины Российских организаций в настоящее время придерживаются традиционных принципов работы с персоналом, которые практически копируют методы работы отделов кадров советского периода. Большинство руководителей сводят работу кадровиков исключительно к ведению документации в соответствии с трудовым кодексом, учету рабочего времени, движению персонала и подготовки различных культурных мероприятий в организации.

Основной недостаток работы тех, кто придерживается такого управления – отсутствие гибкости. Работники кадровых служб не участвуют в принятии решений относительно персонала, поэтому они не могут влиять на тактику и стратегию кадровой работы. Оценка персонала, его мотивация, прогноз поведения остаются за пределами их возможностей.

Существование таких служб связано с отсутствием у руководства потребности в постоянной работе с персоналом. Такой собственник все делает сам, боясь отдать даже часть своих полномочий подчиненным. Такой подход к работе с персоналом в современных условиях является несостоятельным и абсолютно неэффективным.

Для того чтобы провести реорганизующие мероприятия в организациях такого типа отталкиваться необходимо от ее размера. В мелких и средних компаниях служба персонала чаще всего отсутствует, а основные задачи по данному направлению распределены между сотрудниками. Кадровую политику определяет руководитель организации, организует и контролирует работу ответственный менеджер, ведет документацию бухгалтер, законодательные вопросы решает юрист. На первый взгляд все задачи четко распределены, но есть одно но – нет слаженного механизма работы, так как каждый сотрудник работает обособленно и постоянно занят решением своих прямых задач. Количество персонала растет, объем работы увеличивается и она становится невозможной.

Почти каждая современная организация имеет отдел по работе с кадрами, но данные подразделения занимаются лишь простейшими операциями: найм, увольнение сотрудников, поддержание определенного количества рабочих мест. Основные же функции по управлению персоналом выполняют руководители линейных подразделений, отделы по охране тру-

да, отдел заработной платы и т. д. Как результат неэффективная работа в области кадров, низкий статус службы управления персоналом организации, нехватка профессиональных работников.

Необходимость изменения работы кадровых служб вызвана изменением отношения к персоналу. Сегодня необходимо искать новые эффективные формы управления кадрами и стимулирования их труда. Такие перемены связаны, прежде всего, с развитием рыночных отношений. Плановая экономика свела на нет трудовую мотивацию, привела к отчужденности работников и падению производительности труда. Назначенные руководители предприятий не имели достаточных полномочий, чтобы заниматься разработкой стратегии в области персонала.

В современных условиях значительного разнообразия форм собственности и ужесточающейся конкуренции на рынке компании не выйти на лидирующие позиции без грамотно разработанной кадровой политики и организации работ с персоналом.

Если руководство компании, наконец, приходит к выводу, что персонал играет значительную роль в достижении целей предприятия и именно от него зависит уровень конечной прибыли, то необходимо заняться проектированием СУП организации.

Первый шаг в данном направлении - создание эффективной службы управления кадрами, отвечающая требованиям современного рынка, которая будет принимать активное участие в определении стратегии в области персонала, формировании кадровой политики. В своей работе она должна опираться на определенную систему ценностей, разделяемых всеми сотрудниками компании, которые в будущем составят ядро организационной культуры компании.

Перед тем как приступить к созданию службы персонала, необходимо выяснить, что она должна собой представлять. Для этого необходимо:

- Получить информацию о составе сотрудников компании, их квалификации.
- Иметь представление о используемой технологии, составе затрат, путях развития рынка сбыта производимой продукции и т.д.
- Составить прогноз о ближайшем будущем компании: возможность роста, появление новых конкурентов, увеличение издержек.
- Определить роль персонала в решении грядущих задач и влияние изменений на сотрудников организации, а также выделить и развить навыки, которые необходимы для реализации новой стратегии.
- Определить вклад персонала в финансовые результаты компании.

Следующая задача - определить, с какой целью создается служба персонала:

1. В интересах бизнеса, нацелена на развитие человеческих ресурсов компании и решение стратегических задач.

2. Служба персонала «вырастает» из отдела кадров компании в связи с ростом последней и появлением ее представительств в соседних регионах.

После определения задачи службы персонала необходимо определить механизм принятия управленческих решений. Наиболее приемлем для эффективного взаимодействия демократический стиль принятия решений. При таком стиле работа осуществляется посредством переговоров, решения принимаются совместно.

В процессе начальной организации работы службы персонала большое значение имеет понимание базовых задач организации, что позволит службе по управлению персоналом действовать наиболее продуктивно. Первоочередные задачи отдела ЧР:

- помощь предприятию в достижении целей;
- эффективное использование возможностей персонала;
- обеспечение организации высококвалифицированными специалистами;
- стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой и самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое стимулирует сотрудников работать на данном предприятии;
- связь службы персонала со своими служащими;
- сохранение хорошего морального климата в организации.

Кадровое подразделение должно стать партнером линейных руководителей и высшего руководства в том, что касается осуществления стратегии оно должно способствовать усовершенствованию планирования повсюду.

Важнейшая роль данного подразделения - это участие в преобразованиях, посредством, которых формируется культура, которая поможет организации измениться.

На данном этапе развития работы необходимо конкретизировать две важные цели УЧР - это достижение стратегической интеграции, а также согласованности политики УЧР и практики найма на работу.

Стратегическая интеграция представляет собой вертикальную интеграцию, т.е. стратегии УЧР интегрированные в стратегии бизнеса, что позволяет обеспечить организацию квалифицированными, приверженными и мотивированными кадрами.

Концепция согласованности это горизонтальная интеграция – разработка ряда взаимно усиливающих друг друга и взаимодействующих между собой политических положений и практических шагов в сфере управления персоналом, что делает работу профессионалов более слаженной.

После закладки фундамента – формирования задач и целей службы персонала – нужно четко определить целостную систему работы с сотрудниками, при этом создается документ, который отра-

зит кадровую политику организации. Документ должен нести информацию о миссии компании, а также содержать комментарии и намерения руководства относительно персонала организации. С кадровой политикой должны быть ознакомлены все работники предприятия.

Следующий шаг руководства - организация и комплектование подразделения человеческих ресурсов. Величина подразделения зависит от размера компании, степени централизации деятельности, вида выполняемой работы, типа принимаемых на работу сотрудников, роли службы персонала и характера ее услуг, поэтому соотношение количества членов службы персонала к числу наемных работников может меняться 1:80, 1:100.

На сегодняшний момент не существует общих правил организации кадровых служб, но при ее создании следует учитывать следующее:

- Руководитель службы кадров должен непосредственно подчиняться директору и входить в состав директоров, для того чтобы вносить свой вклад в формирование организационной стратегии и играть главную роль в формировании стратегий в области ЧР.

- Кадровая служба должна обеспечить тот уровень консультаций и услуг, который необходим компании. Если она не может обеспечить их сама, то необходимо привлечь агентства со стороны.

При организации кадровой службы и подборе сотрудников для нее необходимо учитывать роль, которую она играет в формировании стратегии и политики в области ЧР. Отдел по работе с персоналом должен обеспечить квалифицированные и экономичные по затратам услуги по таким направлениям как подбор новых сотрудников, обучение, оплата и охрана труда. Доверие к службе персонала и его репутация зависит от качества этих услуг.

И, наконец, одной из главных черт данного подразделения, с точки зрения эффективности УП является способность постоянно изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей компании и рынка.

Стержнем любой организации являются работающие в ней люди. Именно сотрудники службы человеческих ресурсов обеспечивают функционирование и обновление системы УП. Для продуктивной работы необходимо, чтобы они обладали следующими основными качествами:

- *Знание сферы деятельности компании.* Для лучшего понимания целей организации, возможности прогнозировать производственные ситуации, для разработки системы управления персоналом и оценки ее эффективности сотрудники ОЧР должны иметь четкое представление о специфике производственной деятельности, понимать и предугадывать желания клиентов организации, видеть стратегические перспективы развития компании.

- *Профессионализм в области УП.* Основные элементы профессиональных знаний соответствуют составляющим системы управления персоналом – подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, мотивация, коммуникация, а также навыки и знания в области создания и управления процессами и процедурами.
- *Лидерство и управление переменами.* В условиях постоянно меняющейся внешней среды и жесткой конкуренции необходимо, чтобы специалисты по персоналу обладали лидерскими качествами, умением вести людей за собой, а также специальными знаниями в области планирования, принятия решений, эффективных коммуникаций, организации работы в команде, разрешения конфликтов, поведения в кризисной ситуации.
- *Способность к саморазвитию.* В связи с ускоренным течением экономических процессов во всем мире знания в области УП постоянно обновляются. Способность к постоянному саморазвитию является критическим качеством для специалистов по управлению человеческими ресурсами. Заниматься развитием персонала могут только люди, сами овладевшие этим искусством.

Сотрудники отдела кадров в разной степени принимают участие в управлении. На верхнем уровне они дают рекомендации по стратегиям человеческих ресурсов. Управление на уровне линейных менеджеров предполагает решения по таким вопросам, как нормы выработки, повышение заработной платы, дисциплины и т. д.

Сотрудники службы персонала должны работать в тесном контакте с линейными менеджерами. В последнее время наблюдается значительное увеличение ответственности линейных менеджеров за руководство ЧР. Это носит исключительно положительный характер, так как позволяет службе УП больше заниматься стратегическими вопросами и внутренним консультированием. Для более эффективного внедрения различного рода нововведений сотрудникам службы ЧР необходимо заручиться поддержкой линейных менеджеров. Для этого необходима поддержка высшего руководства организации, которое на примерах, наглядно может показать преимущество того или иного предложения. И, конечно, тесное общение сотрудников ЧР с менеджерами, совместное обсуждение предложений, применение советов на практике.

На сегодняшний день доказано на практике, что работа отдела ЧР способна улучшить экономические показатели организации. Их увеличение достигается путем:
- повышения уровня мотивации и приверженности;
- повышения квалификации работников;
- создания возможности карьерного роста;
- разъяснения взаимосвязи между системой аттестации и системой мотивации;
- привлечения работников к совместному принятию решений;

- распределения функций и полномочий.

Все вышеперечисленные мероприятия проводятся для того, чтобы воспитать необходимый организации тип работников, эффективно разместить их в организации и выстроить прочные взаимоотношения. В конечном итоге это приведет к снижению текучести кадров, увеличению производительности и улучшению финансовых показателей, что обеспечит организации устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Согласно М. Портеру три наиболее важных фактора в достижении конкурентного преимущества – это инновации, качество и управление затратами, но все это в конечном итоге зависит от качества человеческих ресурсов организации. Способность создавать конкурентное преимущество и сохранять его является решающим для роста и процветания компании.

Для того чтобы оценить эффективность управления персоналом организации, необходимо, прежде всего, оценить эффективность принятых решений, которые реализуются через деятельность персонала, а именно рассчитать показатели, характеризующие полноту, качество, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы организации.

Эффективной можно признать такую систему принятия решений по управлению персоналом организации, которая является конкурентоспособной с позиции выпускаемой продукции, самой организации и работы в ней.

Эффективность реализации мероприятий по управлению персоналом многоаспектная и представляет собой взаимосвязь нескольких эффектов:

- экономического (позволяет оценить воздействие мероприятий по УП на финансовые и экономические результаты компании);
- функционального (связан с ростом эффективности СУП);
- социального (рост уровня удовлетворенности персонала организации различными аспектами трудовой деятельности).

Категории эффективности		
Экономическая эффективность	Социальная эффективность	Общественная эффективность

Примеры рассчитываемых показателей эффективности		
Инвестиции, затраты на персонал, материальные затраты, Оборот	Степень свободы в действиях и контактах, нагрузка/занятость, текучесть, удовлетворенность работой	Образовательный и квалифицированный уровни, уровень удовлетворения потребностей, производственные

				заболевания, ранняя инвалидность.

Большинство результатов принимаемых решений в области персонала оценивается в количественных показателей. Однако целый ряд показателей, характеризующих результаты и последствия принимаемых кадровых решений оценить достаточно сложно, например, показатель удовлетворенности работника и т. д. В данном случае приходится ограничиваться только качественной оценкой. Специфика оценки стратегических кадровых решений еще более сложна, так как в большинстве случаев они могут быть оценены не сразу, а лишь спустя некоторое время.

Организации, имеющие большую службу управления персоналом должны оценивать не только эффективность системы управления персоналом компании в целом, но и непосредственно работу самой службы персонала.

Наиболее распространенный метод оценки отдела ЧР – это субъективное мнение руководителя и правления компании по таким показателям как:

- качество предоставляемых услуг;
- обратная связь с линейными менеджерами.

Недостаток данного метода в том, что он довольно субъективен. Наиболее объективный метод- это проверка по эталону. Фактически это сравнение того, что делает отдел ЧР в других организациях. Если превосходство очевидно, то необходимо изыскивать возможности и средства для усовершенствования работы собственного отдела персонала.

На сегодняшний день основная задача служб персонала заключается в том, чтобы, проявляя инициативу и обеспечивая ориентиры и поддержку по всем вопросам, связанным с работниками организации, дать ей возможность достичь своих целей. Сюда относится обеспечение эффективной работы руководства во всех сферах, связанных с трудоустройством и развитием работников, а также создание такой рабочей атмосферы, которая позволит сотрудникам максимально раскрыться в процессе труда. Служба персонала – часть руководства компании, решения найденные ей позволят организации использовать благоприятные моменты, возникающие в процессе работы, а также помочь компании в критической ситуации или по возможности предотвратить ее.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шекшня С.В. Эффективное управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие.- М.: ЗАО «Бизнес-школа. Интелсинтез», 2002. -199с.

2. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина Управление персоналом: Учебник для вузов.-М.: ЮНИТИ, 2002. -560с.
3. Справочник по управлению персоналом № 11, 2005г.
4.Маслов.В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2004. – 288с.
5.Одегов Ю.Г. Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности, 2004
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832с.
7. Справочник по управлению персоналом № 3, 2005г.
8.Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.:ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. –224с.
9. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. 2-е издание–М.: ЗАО «Издательство «Экономика»,2004. – 362с.