

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА КРУПНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю. КРАМАРЕНКО
Генеральный директор ЗАО «Пси Юр»
<http://www.psy-jur.webzone.ru>
[consulting @mtu-net.ru](mailto:consulting@mtu-net.ru)

МЕСТО И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ СЛУЖБЫ.

Как правило, Службу управления персоналом крупной организации возглавляет Вице-президент, который непосредственно подчиняется руководителю организации – Генеральному директору. Положение Вице-президента по человеческим ресурсам во внутренней иерархии отражает его двойную роль в управлении организацией.

С одной стороны, он является руководителем определенной функциональной Службы:

- обеспечивает удовлетворительное, с точки зрения организации (ее Генерального директора), функционирование системы управления персоналом – подбор, обучение и развитие, оценку и компенсации, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения.

С другой стороны, он - член высшего руководства всей организации:

- разделяет с другими руководителями ответственность за управление всей организацией, выступает как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант для остальных руководителей.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ СЛУЖБЫ.

Помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, предоставляемые компанией услуги.

Должен обладать стратегическим мышлением, т. е. быть специалистом по управлению компанией в целом. В противном случае его советы даже в области управления человеческими ресурсами будут недостаточно профессиональными, а его авторитет в высшем руководстве и в организации в целом не будет соответствовать занимаемой должности

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ СЛУЖБЫ.

1. ПЛАНИРОВАНИЕ:

- постановка целей и стандартов,
- разработка правил и последовательности действий,
- разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ:

- постановка определенных задач перед каждым подчиненным,
- разделение на отделы,

- делегирование части полномочий подчиненным,
 - разработка каналов управления и передачи информации,
 - координация работы подчиненных.
3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:
- решение вопроса определения стандартов для кандидатов,
 - подбор работников,
 - отбор работников,
 - установка стандартов работы,
 - компенсации работникам,
 - оценка выполнения работ,
 - консультирование работников,
 - обучение и развитие работников.
4. РУКОВОДСТВО:
- решение вопросов управления (как заставить работника качественно выполнить свою работу),
 - оказание моральной поддержки,
 - мотивация подчиненных.
5. КОНТРОЛЬ:
- установление таких стандартов как качество, эффективность управленческой деятельности, уровень продуктивности,
 - проверка соответствия выполнения работ этим стандартам,
 - их корректировка при необходимости.

МЕСТО СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕРА ЕЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

Служба управления персоналом является функциональным подразделением, т. к. по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование организации.

Важно отметить, что во взаимодействии линейных и функциональных руководителей заложен потенциальный конфликт. Для его устранения предполагается введение т. н. совместной ответственности. Суть – и линейные руководители, и специалисты по человеческим ресурсам несут ответственность за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами – повышения эффективности их использования.

Служба управления персоналом решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих более полному использованию деловых качеств сотрудников, и осуществления контроллинговых функций за эффективность использования делового потенциала каждого работника.

Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т. е. заставляют эти системы работать.

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ И РЕШЕНИЯ.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ – увеличение индивидуального вклада каждого работника в достижение согласованных целей организации на основе постоянного развития и максимально полного задействования делового потенциала персонала.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ:

1. Участие в разработке и реализации целей и стратегии управления персоналом.
2. Разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами.
3. Формирование и закрепление в организации работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда.
4. Улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала.
5. Формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, ротации, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.
6. Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и реализации гибкой политики материального стимулирования.
7. Обеспечение социального равновесия, выявление причин и поиск путей устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
8. Оптимизация форм участия трудящихся в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другими формами представительства трудящихся.
9. Внедрение научной методологии профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, сокращения сроков их адаптации. Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями.
10. Обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом.
11. Создание условий для утверждения здорового образа жизни персонала с целью повышения его производственной отдачи.
12. Совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения научных методов, передовых технологий кадровой работы, стандартизации и унификации кадровой документации, применения технических средств.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:

- Анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника). Суть – определение, на что работа нацелена и какие люди должны быть наняты для ее исполнения.
- Планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу. Суть – определение требований к персоналу и осуществление его поиска.
- Отбор кандидатов. Суть – комплексное применение методов изучения кандидатов.
- Ориентация и обучение новых сотрудников. Суть – обеспечение их информацией и навыками, необходимыми для успешного выполнения работы.

- Управление оплатой труда. Суть – разработка системы оплаты труда на основе определения относительной ценности каждого вида работы.
- Обеспечение мотивации и льгот. Суть - изучения целесообразности (для каждого конкретного случая) привязки оплаты труда к его результатам и разработка эффективной поощрительной схемы.
- Оценка исполнения. Суть – оптимизация процесса аттестования, снижение уровня погрешности при оценке персонала.
- Управление качеством и производительностью. Суть – разработка и внедрение специальных программ, нацеленных на получение максимума того, что могут дать сотрудники.
- Создание у работников чувства ответственности. Суть – нацеливание персонала на достижение целей организации.
- Здоровье и безопасность работников. Суть – обеспечение правового регулирования деятельности при системообразующем понятии «производительность».
- Работа с жалобами и трудовые отношения. Суть – организация эффективной работы с лидерами профсоюзов, прогнозирование их действий во время профсоюзных движений и выборов с целью разработки мероприятий снижающих отрицательное воздействие подобных акций на производительность труда персонала.

КОМПЛЕКСНАЯ СТРУКТУРА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

Как и другие структурные подразделения Служба управления персоналом имеет собственную иерархию должностей, являющуюся составной частью общеорганизационной иерархии. Возглавляет Службу Вице-президент по персоналу (человеческим ресурсам). Он непосредственно подчиняется Генеральному директору организации и является членом высшего руководства компании. Во главе структурных единиц Службы управления персоналом стоят руководители среднего звена – директора или начальники отделов (секторов). Их главной задачей является организация работы вверенной им системы управления персоналом, а также представление экспертных советов своему руководителю.

Необходимо подчеркнуть, что на определенных этапах развития организации выполняемые различными подразделениями Службы управления персоналом функции и их значение для организации могут существенно отличаться, а вместе с этим может различаться и положение их руководителей в организационной иерархии.

Численность сотрудников Службы управления персоналом зависит от размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития. Многочисленные попытки вычислить «оптимальное соотношение» между общей численностью сотрудников компании и величиной отдела человеческих ресурсов до сих пор не увенчались успехом. Различные исследования дают весьма разноречивые результаты о том, на сколько сотрудников организации приходится один специалист по персоналу – эта цифра колеблется от 30 до 2000.

В тоже время достаточно четко прослеживается следующая тенденция:

- Число сотрудников организации на одного работника отдела человеческих ресурсов увеличивается по мере ее развития и совершенствования.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.

Служба управления персоналом компании включает следующие структурные звенья:

1. Центр управления персоналом (ЦУП):
 - сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала,
 - сектор профотбора и профориентации,
 - бюро оценки персонала и работы с резервом,
 - сектор подготовки и повышения квалификации,
 - сектор организации труда, разработки системы стимулирования высокой производительности и контроля за условиями труда,
 - сектор социальных программ, льгот и услуг,
 - группа контроля за соблюдением норм трудового права и взаимодействия с представительствами трудящихся,
2. Учебный центр по подготовке кадров организации.
3. Кадровые подразделения производственных единиц (с учетно-контрольными функциями).
4. Социологическую лабораторию.
5. Центр культуры и досуга.
6. Медицинскую часть.
7. Реабилитационный центр.

Необходимо отметить, что указанные структурные подразделения Службы управления персоналом (позиции №№ 2, 4–7) содержательно могут «наполняться» сотрудниками только при возникновении насущной потребности в их деятельности. Следовательно, возможна ситуация, когда Вице-президент по персоналу (человеческим ресурсам) является и директором ЦУПа.

ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала.

1. Разрабатывает цели кадровой политики, стратегию деятельности служб управления персоналом.
2. Разрабатывает прогнозы изменения социальных и кадровых параметров коллектива (совместно с социологической лабораторией).
3. Осуществляет научно-методическое обеспечение кадровой работы в организации (компании).
4. Вырабатывает предложения по координации различных направлений кадровой работы и меры по их реализации.
5. Участие в разработке, организации выполнения и координации исполнителей кадровых программ предприятия и его подразделений (например: программы переподготовки кадров для работы в условиях рынка, создания системы социального информирования, адаптации молодых работников на производстве, стимулирования групповой деятельности и др.).
6. Планирует дополнительную потребность предприятия в рабочих, специалистах, руководителях, служащих требуемых специальностей, разрабатывает меры по ее

удовлетворению (найм, перемещение, подготовка, переподготовка, высвобождение и т.д.), контролирует затраты на рабочую силу.

По своим функциональным обязанностям сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала выступает в роли центрального по отношению ко всем остальным подразделениям ЦУПа.

Бюро оценки персонала и работы с резервом.

1. Осуществляет планомерную и систематическую оценку персонала с точки зрения эффективного использования и развития потенциальных возможностей работающих.
2. Проводит отбор кандидатов в резерв на замещение руководящих должностей.
3. Организует планирование служебного роста (карьеры) и разработку программ подготовки резерва кандидатов на выдвижение.
4. Оказывает содействие и осуществляет контроль за результатами аттестации персонала.
5. Проводит периодическую (один раз в год) оценку резервистов и готовит заключения об уровне их готовности к занятию руководящих должностей.
6. Осуществляет работу по совершенствованию методологии оценки персонала предприятия, изучению и распространению передового опыта, разрабатывает системы оценки различных категорий работающих, обеспечивает отбор и инструктаж оценивающих (экспертов) из числа работников организации.

Сектор профотбора и профориентации.

1. Осуществляет разработку и адаптацию к условиям организации научных методов отбора контингента для обучения массовым профессиям и специальностям.
2. Организует профотбор, взаимодействие с учебными заведениями.
3. Участвует в оценке вновь поступающих на работу.
4. Готовит рекомендации по расстановке кадров в соответствии с квалификацией работников.
5. Совместно с Центром по работе с молодежью проводит информационно-пропагандистскую работу среди населения.
6. Обеспечивает функционирование системы адаптации вновь поступающих на работу.
7. Проводит профориентацию среди высвобождаемых работников предприятия, желающих пройти переквалификацию.

Сектор подготовки и повышения квалификации.

1. Организует разработку предложений к программам обучения, формирует группы обучаемых.
2. Подготавливает договора с высшими, средними специальными и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.
3. Организуют работу учебного центра по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров.
4. Изучает качество подготовки, разрабатывает и контролируют реализацию мер по стимулированию работников, постоянно повышающих свою квалификацию, оказывает содействие работникам предприятия и их непосредственным руководителям в разработке индивидуальных программ обучения и самоподготовки с учетом требований конкретного рабочего места.

5. Контролирует выполнение рекомендаций оценочных и аттестационных комиссий и пожеланий аттестуемых по подготовке, переподготовке и повышению квалификации.
6. Изучает и распространяют передовой опыт в области подготовки и повышения квалификации кадров.

Сектор организации труда, разработки систем стимулирования высокой производительности и контроля за условиями труда.

1. Обеспечивает организацию трудового процесса всех категорий работников.
2. Осуществляет контроль за состоянием охраны труда, совершенствованием организации труда, за использованием и регулированием рабочего времени, развитием соревновательности, творческой активности трудящихся.
3. Осуществляет разработку и обеспечивает внедрение прогрессивных форм нормирования и оплаты труда, морального и материального стимулирования работающих (системы признания заслуг, участия в прибылях, социальные выплаты, штрафы, санкции).
4. Участвует в совершенствовании структур и штатов.
5. Контролирует затраты на рабочую силу.
6. Разрабатывает организационные меры (регулирование рабочего времени, перемещения на другие участки работы, определение сроков проведения рационализации производства, введение сокращенной рабочей недели, раннего выхода на пенсию и т.д.), предупреждающие абсолютное сокращение численности занятых на предприятии в случае ухудшения его экономического положения и ситуации на рынке.

Сектор социальных программ, льгот и услуг.

1. Обеспечивает реализацию мер по сохранению здоровья и повышению содержательности досуга работающих.
2. Разрабатывает предложения и координирует реализацию "оздоровительных программ" предприятия.
3. Совместно с Центром культуры и досуга осуществляет помощь в семейной жизни, женское консультирование, правовое и финансовое консультирование работающих.
4. Разрабатывает предложения по предоставлению различных социальных льгот работникам предприятия.

Группа контроля за соблюдением норм трудового права и взаимодействия с представительствами трудящихся.

1. Осуществляет контрольные функции с позиции соответствия всех реализуемых мер в кадровой работе нормам трудового права.
2. Готовит предложения по проблемам управления персоналом, подлежащие включению в коллективный договор.
3. Обеспечивает правовую поддержку при урегулировании всех спорных вопросов, возникающих во взаимоотношениях с профсоюзами.

ОБЩИЕ УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Методы кадровой работы являются средствами, своего рода, кирпичами, из которых организация строит свое здание системы управления персоналом. Для того, чтобы это здание было прочным необходимо соблюдение ряда условий.

1. Ориентированность на цели организации:

- проведение периодических ревизий существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации (обеспечения требуемого поведения);
- привлечение сотрудников службы управления персоналом к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации;
- обеспечение постоянного участия высшего руководства организацией в разработке и пересмотре системы управления персоналом;
- оценивание (включая материальное вознаграждение) работы службы управления персоналом по результатам работы организации (степени достижения организационных целей).

2. Соответствие состоянию внешней среды и совместимость с организационной культурой:

- учет организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и использование элементов существующей организационной культуры в качестве основания для внедрения новых методов;
- разъяснение необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации – «дальше так жить нельзя»);
- объяснение выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробное внедрение новых методов в одном из подразделений организации с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников организации;
- проведение целенаправленной кампании по изменению культуры организации, включающую выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т. д.

3. Внутренняя целостность:

- четкое определение собственных целей организации и их доведение до всего персонала;
- детальное моделирование «идеального» производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;
- координация в работе подразделений службы управления персоналом;
- организация постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом:

- Эффективный обмен управленческой информацией, включающий разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т. д.
- Привлечение руководителей к участию в «привлекательных» для них формах работы с персоналом – проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлению отдельными проектами;
- Специальное обучение руководителей управлению персоналом, позволяющее сформировать у них представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с персоналом.

5. Наличие мотивированных и квалифицированных специалистов по управлению персоналом:

- знание бизнеса (сферы деятельности организации);
- профессиональные знания и навыки в области управления персоналом (подбор, профессиональное обучение, развитие, оценка, компенсация сотрудникам, создание и управление процессами и процедурами, общение, коммуникация, администрирование и т. д.);
- лидерство и управление переменами;
- способность к обучению и развитию.