

СОЗДАНИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

С.Е. Ананьева, М.Н. Швецов

*Марийский филиал Московского
открытого социального университета*

В статье раскрываются роль и место службы управления персоналом на современных предприятиях, а также основные функции этого подразделения. С теоретической и практической точек зрения рассматриваются преимущества служб, применяющих новые кадровые технологии, а также недостатки служб, работающих «по-старому». В новых условиях появляется необходимость повышения профессионализма менеджера по персоналу, т.к. его функции значительно расширяются и усложняются.

Службы управления персоналом являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству организации и подразделениям решать вопросы о приеме на работу, увольнениях, перемещениях, повышении квалификации.

Необходимость службы управления персоналом зависит от следующих факторов: размера предприятия, сложности законодательства, уровня квалификации персонала, развитости и сложности социальных отношений, возможностей руководителя и его интереса к проблемам персонала. В малых фирмах кадровыми вопросами обычно ведает одно лицо (руководитель); в средних и крупных — специальные подразделения.

Сегодня в России работа с кадрами рассредоточена в основном между разными службами и подразделениями организации. Так, численность персонала, общий фонд заработной платы обычно определяет плановый отдел; подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров осуществляет отдел технического обучения; нормирование труда, анализ производительности труда, установление разрядов, форм и систем заработной платы, численности специалистов, составление штатного расписания являются обычно функцией отдела труда и заработной платы; приемом и увольнением сотрудников, анализом их движения, поддержанием трудовой дисциплины занимается отдел кадров; обоснование норм труда, проведение мероприятий по их корректировке, механизации и автоматизации производственных процессов находятся в ведении технического отдела и т.п. Таким образом, сегодня собственная роль кадровых служб незначительна — они выполняют в основном функции учета и не несут ответственность за кадровую политику.

Работа служб персонала имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках первого осуществляется текущая кадровая работа: анализ состояния и планирование потребностей в кадрах, разработка штатных расписаний, осуществление набора, оценки и отбора персонала; тестирование; планирование ближайших кадровых перемещений и увольнений, текущий учет и контроль, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, формирование резерва на выдвижение, пропаганда организационных ценностей и воспитание персонала в их духе.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации — системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Для многих организаций в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства организаций: уход квалифицированных работников; низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала; недостаточная квалификация персонала, работающего в организации; недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей; неудовлетворительный морально-психологический климат; низкий уровень мотивации работников, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем; конфронтация администрации и персонала. Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом.

На многих предприятиях Российской Федерации, в частности в Республике Марий Эл, отделы кадров не являлись и в большей части не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Большую часть объема работ по управлению персоналом выполняют линейные руководители. Как правило, службы управления персоналом имеют низкий статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого ряд задач по управлению персоналом, а именно: социально-психологическая диагностика; анализ и регулировка групповых и личных взаимоотношений; отношения руководителей и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; планирование деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией — ими не выполняются.

Основу концепции управления персоналом организации составляет в настоящее время возрастающая роль личности работника, знание его потребностей и мотивов, умение ими управлять и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Все кадровые службы в России можно разделить на три группы:

- 1) перешедшие на новые кадровые технологии;
- 2) частично перешедшие на новые технологии;
- 3) работающие по-старому.

Для кадровых служб, работающих по-новому, можно выделить следующие функции: планирование трудовых ресурсов (определение потребностей в кадрах в зависимости от стратегии развития производства); создание резерва персонала; отбор персонала из группы резерва; оформление трудовых контрактов; оценка трудовой деятельности каждого работника; перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов труда; профессиональная ориентация и адаптация, включение набранных работников в коллектив и в процесс производства; определение заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения и закрепления кадров; организация обучения кадров; подготовка руководящих кадров; управление дисциплиной.

К сожалению, на многих предприятиях Республики Марий Эл (ОАО «Йошкар-Олинский комбинат хлебопродуктов», ОАО «Йошкар-Олинская кондитерская

фабрика», ГУП «Фирма Сувенир», МП «Троллейбусный транспорт») отделы кадров до сих пор относятся к тем службам, которые работают по-старому, поэтому выполняют следующие функции: оформление приема, переводов, увольнений, отпусков; разноска сведений о сотрудниках по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам; составление отчетов; оформление пенсий и больничных листов; ведение табельного учета и личных дел сотрудников; организация обучения, повышения квалификации кадров; подготовка приказов руководителя по личному составу.

В вышеуказанных предприятиях Республики Марий Эл службы управления персоналом не обеспечены соответствующим образом количественно и качественно. Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников. В 80-х годах в нашей стране в кадровых службах было занято от 0,3 до 0,8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.

До сих пор на многих предприятиях в отделах кадрах работают специалисты с низким уровнем профессиональной подготовки, что объясняется отсутствием специалистов в области управления персоналом, недостаточным количеством социологов, психологов.

В условиях необходимости повышения статуса должности менеджера по персоналу, значительного расширения его функций, усложнения техники подбора, отбора, расстановки, развития, мотивации, служебного продвижения персонала должность кадровика должна стать одной из важнейших для выживания организации, обеспечения ее конкурентоспособности. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников кадровой службы. В нашей стране специальность «Управление персоналом» была введена в конце 90-х годов.

Если мы обратимся к опыту зарубежных стран, то увидим, что службы управления персоналом занимают важное место в системе управления организациями. Во многом это объясняется высокопрофессиональным кадровым составом этих служб.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы: общая численность работников организации; конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разнообразием отдельных производств, наличием филиалов; социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним образованием, научных работников), их квалификация; сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.); техническое обеспечение управленческого труда и другое.

В зарубежных странах используется следующий метод определения численности работников кадровых служб. Он является разновидностью норм обслуживания, которые характеризуют количество работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом. В разных странах сложилось

следующее среднее соотношение: в США на 100 работающих в организации приходится один работник кадровой службы; в Германии на 130–150 работающих — один работник; во Франции на 130 — один работник; в Японии на 100 работающих — 2,7 работника. Указанные соотношения являются средними и могут существенно отличаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек. На некоторых предприятиях Республики Марий Эл на две тысячи работающих приходится два работника отдела кадров.

В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные. Первая — перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную и информационно-техническую базу. Вторая — развитие управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы. В эту инфраструктуру входят организации по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и т.д. По данным обследований, американские корпорации расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг сторонним организациям для содействия их работе. По отдельным функциям больше 30% объема работ кадровых служб выполняют внешние организации.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается и в том, что многие работники компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в ее штате. Это, например, значительная часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров — участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

Таким образом, в условиях рыночной экономики возникла необходимость создания служб управления персоналом на крупных и средних предприятиях и организация по-новому работы менеджера по управлению персоналом; без этого невозможен выход предприятия, а следовательно, региона и страны в целом на качественно новый уровень.

Литература

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2003.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
5. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.:НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
6. Гурков И. На пути к современной модели кадрового менеджмента // Управление персоналом. 2001. № 6.
7. Залюбовский И. Зачем нам нужны современные технологии кадровой работы // Управление персоналом. 2000. № 2.

8. Чубарь А. Внедрение новых технологий ведет к увеличению эффективности ведения бизнеса // Управление персоналом. 2002. № 3.
9. Щегорцов В.А., Щербин В.А., Таран В.А., Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф., Горнев А.З. Персонал предприятия: стратегия развития // Служба кадров. 2000. № 1.