

## **Лекция 2. Служба управления человеческими ресурсами.**

### ***2.1. Роль и место кадровой службы в достижении целей организации***

Поскольку управление человеческими ресурсами требует тесного взаимодействия и координации усилий при разработке и реализации принимаемых кадровых решений, объективно возникает необходимость в создании ***службы управления человеческими ресурсами.***

Функции службы УЧР:

- стратегическое планирование;
- проектирование рабочих процессов;
- набор, отбор, адаптация кадров;
- оценка персонала;
- обучение и развитие кадров;
- компенсации;
- регулирование занятости.

Однако не все предприятия могут позволить себе содержание таких служб. По оценкам специалистов, оно становится эффективным, как правило, на предприятиях с численностью свыше 100 чел. По результатам обследований, проведенных американскими специалистами на предприятиях различных отраслей экономики, численность службы управления персоналом определяется условно из расчета — один работник кадровой службы на 167 сотрудников организации. Этот показатель может отличаться в зависимости от той роли, которая придается кадровой службе в организации, ее отраслевой принадлежности, доли высококвалифицированных специалистов и ряда других факторов. Так, в кадровой службе головного офиса иностранной компании «ЗМ — Россия» (представительство в России международной компании «ЗМ», широко известной своими прогрессивными формами управления и отношением к персоналу) работает несколько

сотрудников, в то время как общая численность персонала головного офиса в Москве в настоящее время не превышает 100 чел.

Сотрудники службы управления человеческими ресурсами непосредственно специализируются в данной области менеджмента, выполняя определенные роли в организации (рис. 2.1).

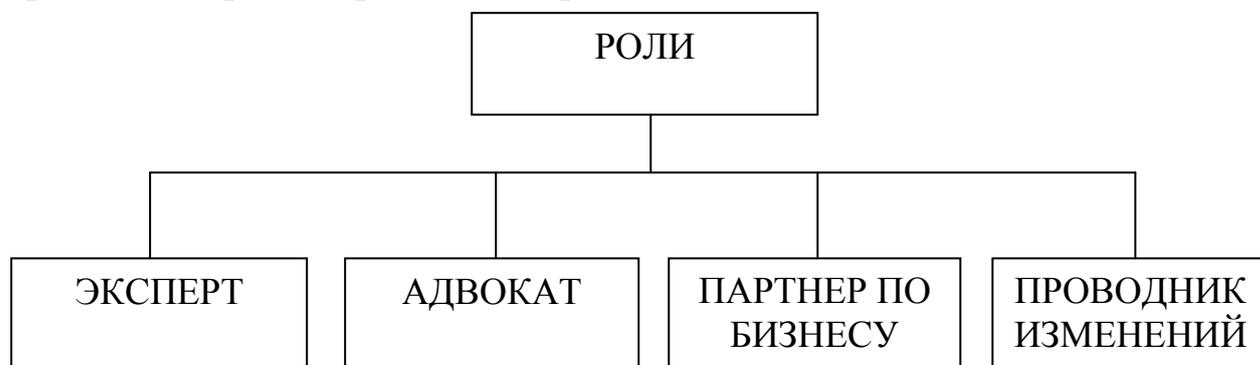


Рис. 2.1. Основные роли сотрудников службы УЧР

Основные роли, осуществляемые специалистами кадровых служб в организации, и их содержание показаны в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные роли, осуществляемые специалистами кадровых служб в организации

Роли	Содержание
Эксперт	Оказание услуг «внутреннему клиенту»
Адвокат	Защита интересов работников
Партнер по бизнесу	Сотрудничество в достижении целей организации
Проводник изменений	Содействие изменениям

Все эти роли, безусловно, важны для обеспечения эффективной работы организации. Однако их соотношение и значимость в отдельные периоды могут меняться. Так, по мнению американских специалистов, в 1980-е годы решающее значение имело оказание услуг «внутреннему клиенту», в первую очередь линейным менеджерам. Примерный перечень этих услуг можно свести к следующему:

- разработка и доведение до всех менеджеров стратегии работы с персоналом;
- разработка программ подбора, обучения, стимулирования;
- разъяснение целей и значения программ для эффективной работы организации;
- координация деятельности по реализации намеченных программ;
- консультирование и оказание помощи в решении кадровых вопросов;
- контроль за осуществлением намеченных мероприятий;
- обеспечение информационной базы для принятия управленческих решений;
- оценка эффективности.

В этот период важное место принадлежало также защите прав работников. Именно тогда во всем мире резко обострилась проблема занятости, произошли массовые высвобождения работников в ряде отраслей экономики. В 90-е годы XX в. основной акцент был сделан на усиление роли службы управления персоналом в разработке и реализации стратегических целей и задач предприятия. В перспективе данное направление сохранит свое исключительно важное значение. Одновременно будет усиливаться роль кадровой службы предприятия как проводника изменений. Возрастет значение стимулирования инновационной деятельности работников, их обучения и развития, преодоления препятствий изменениям со стороны персонала. Будет усиливаться также внимание к вопросам лидерства, управления конфликтами и борьбы со стрессами, сопровождающими изменения и нововведения в организации.

## ***2.2. Кадровые полномочия***

Для успешного выполнения своих ролей в организации менеджеры должны быть наделены определенными полномочиями (authority). Под полномочиями в менеджменте обычно понимается право принимать

решения, направлять и координировать работу других сотрудников, отдавать приказы и распоряжения. В общем плане можно говорить об ответственности специалистов службы по управлению человеческими ресурсами за разработку стратегии, кадровой политики и стандартов ее осуществления, в то время как линейные менеджеры непосредственно отвечают за их реализацию на конкретных участках производства.

### **Полномочия**

*Кадровая служба:*

- стратегия;
- политика процедуры;
- взаимодействие;
- информация.

*Линейные менеджеры:*

- повседневная деятельность;
- оценка;
- учет;
- контроль.

Таким образом, основой деятельности кадровой службы является принятие стратегических и оперативных решений. Для российских предприятий это составляет особую проблему. Положительный опыт в данной области длительное время отсутствовал. Многие аспекты кадровой работы определялись государством централизованно и доводились до предприятий сверху. Свобода принятия решений была ограничена. Зачастую отсутствовала также заинтересованность руководителей предприятий в выборе оптимальных решений.

В условиях рыночной экономики эффективное хозяйствование становится необходимым условием экономического успеха предприятия. Это обуславливает изменение отношения к принятию кадровых решений, заставляет тщательно анализировать все имеющиеся в этой области возможности, проводить оценку эффективности различных вариантов и на

этой основе выбирать наиболее удачные с экономической и социальной точки зрения решения.

На рис. 2.2 показаны шесть основных этапов, которые, как правило, необходимо пройти, принимая кадровые решения.

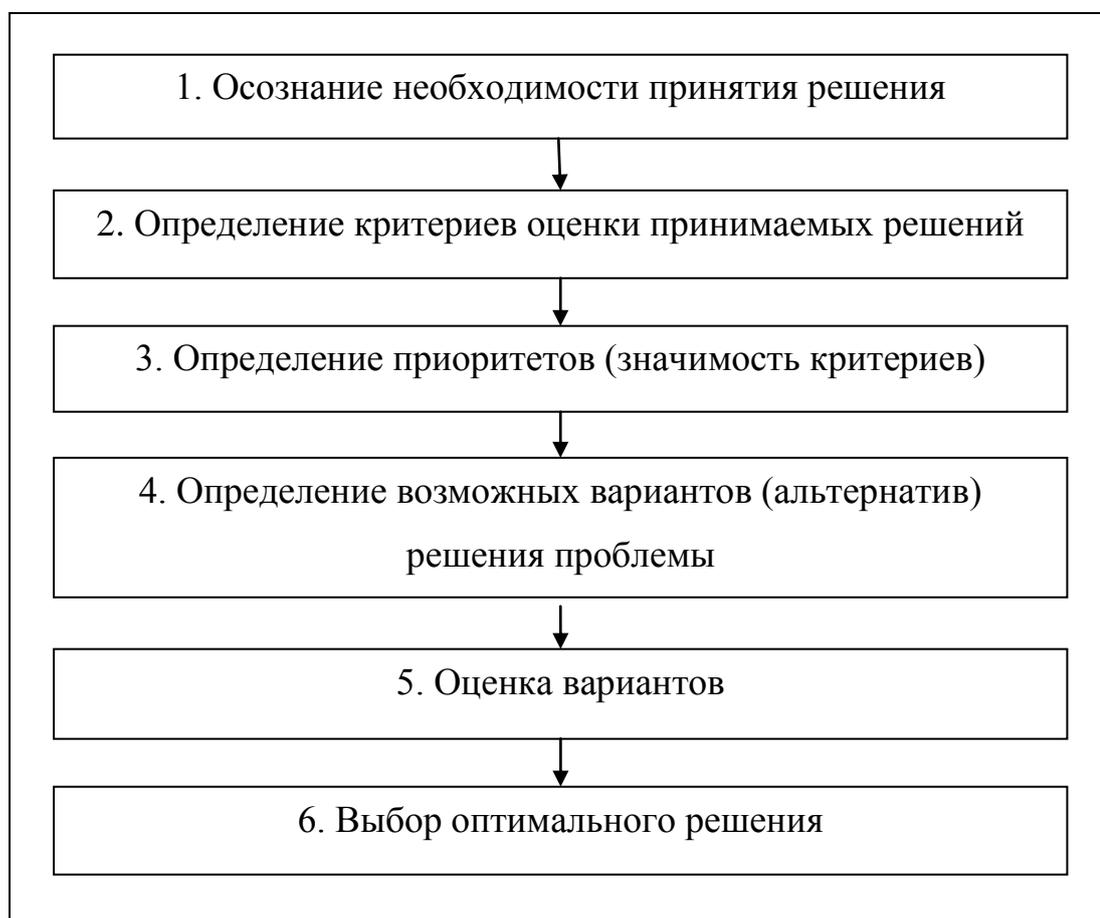


Рис 2.2. Основные этапы процедуры принятия кадровых решений

**Этап 1.** Процесс принятия любого управленческого решения начинается с обоснования необходимости принятия такого решения и постановки конкретных задач. К их числу можно отнести, например, следующие задачи:

- организовать обучение сотрудников методам работы на новом оборудовании;

- сократить к началу следующего года численность персонала компании на 30%;
- принять на работу в отдел продаж трех торговых представителей в связи с планируемым увеличением объема продаж;
- и другие задачи.

**Этап 2.** На данном этапе определяются критерии оценки разных вариантов решений поставленных задач. Поскольку принятие оптимальных решений осуществляется, как правило, на альтернативной основе, важно установить набор критериев, на основе которых будет осуществляться выбор наилучшего из имеющихся вариантов решения проблемы.

**Этап 3.** На этом этапе принятия решений необходимо из общего числа отобранных критериев оценки различных вариантов выбрать те критерии, которые в данных условиях существования организации являются для нее приоритетными.

Так, применительно к проблеме подбора персонала, в частности, когда речь идет о ключевых позициях в организации, в качестве приоритетных критериев могут выступать знания и опыт работы кандидата (например, не менее 5 лет). Вторым по значимости критерием может являться время, в течение которого должна быть заполнена вакансия (предположим, в течение 2 недель). При этом для достижения поставленной цели организация может пойти на любые затраты: например, обратиться к услугам частных рекрутинговых компаний, готовых за солидное вознаграждение подобрать необходимого сотрудника. В отдельных случаях не исключается возможность «перекупить» работника с другого предприятия (часто с предприятия-конкурента), установив при этом новому сотруднику более высокую заработную плату, по сравнению с той, которая существует на рынке труда, а иногда даже по сравнению с той, которую получают аналогичные сотрудники компании, уже проработавшие в ней определенный период времени.

Таким образом, критерий затрат на подбор персонала в этом случае не имеет принципиального значения для организации. Она готова ценой любых затрат в короткие сроки заполнить имеющуюся вакансию. В другом случае, затраты на подбор могут выступать в качестве определяющего критерия при принятии решения. При этом такой критерий, как время заполнения вакансии, может не играть решающего значения. Например, новая вакансия будет открыта только в следующем году, и компания заблаговременно приступила к поиску возможных кандидатов на это место.

**Этап 4.** Здесь задача состоит в том, чтобы определить все имеющиеся варианты решения проблемы. Применительно к описанной выше ситуации с подбором специалиста на ответственную позицию в компанию к числу возможных вариантов решения проблемы можно отнести следующие:

- поискать подходящего работника внутри самой компании;
- обратиться в государственную службу занятости;
- прибегнуть к услугам частных агентств;
- дать объявление в специализированных журналах;
- дать объявление в местной газете;
- дать рекламу по телевидению;
- прибегнуть к помощи Интернета;
- обратиться за рекомендациями к знакомым и др.

Важно уметь анализировать все многообразие имеющихся в данной области возможностей. Одновременно необходимо учитывать условия, накладывающие ограничения на принятие кадровых решений.

**Этап 5.** На этом этапе производится анализ собранной информации и оценка различных вариантов на основе определенных ранее критериев. Например, хорошим средством подбора квалифицированных специалистов для конкретных областей бизнеса является размещение рекламы в специализированных журналах. Однако этот вариант вряд ли подойдет для описанного ранее случая, когда вакансия должна быть заполнена в очень короткие сроки—в течение 2 недель, а специализированные журналы обычно

выходят раз в месяц. При необходимости срочного заполнения вакансии могут оказаться весьма полезными частные агентства. Однако им надо платить за услугу немалые деньги. К тому же, надо убедиться в том, что выбранное нами агентство работает профессионально и соблюдает этические нормы ведения бизнеса. Так, подыскав для нас необходимого сотрудника на предприятии-конкуренте, завтра «хэдхантеры» («охотники за головами») могут попытаться продать этого же сотрудника за еще более высокое вознаграждение другому работодателю.

**Этап 6.** На заключительном этапе принятия решений, взвесив все за и против того или иного варианта, принимается окончательное решение — то, которое самым лучшим образом, удовлетворяет выбранным ранее критериям. При разработке кадровых решений необходимо иметь в виду ряд требований, которые оказывают непосредственное влияние на качество принимаемых решений:

1. цели и задачи кадровой работы должны быть четко определены и не должны противоречить друг другу;
2. те, кто принимают кадровые решения, должны быть в состоянии как можно более полно определить все возможные варианты решения проблемы и оценить их достоинства и недостатки;
3. критерии оценки решений и их приоритеты должны быть по возможности количественно измеримы, что облегчает оценку различных вариантов и выбор альтернативного решения;
4. критерии оценки и их приоритеты должны быть относительно постоянными. Если принятие решения растянуто во времени, то необходимо своевременно вносить корректировку в набор основных критериев и осуществлять переоценку их приоритетов;
5. специалисты, которые принимают решения, должны иметь соответствующие знания и навыки принятия оптимальных управленческих решений и оценки их экономических и социальных последствий.

### ***2.3. Взаимосвязь финансового состояния организации и кадровых***

## *решений*

К числу важнейших организационных факторов, обуславливающих специфику кадровых решений, относится финансовое положение организации, поскольку возможности решения кадровых проблем во многом определяются финансовыми возможностями организации. Отсутствие у организации достаточных финансовых средств сдерживает принятие решений относительно повышения заработной платы, финансирования программ обучения персонала, программ поддержки высвобождаемых работников.

В свою очередь финансовое положение предприятия зависит от целого ряда условий, в частности, оттого, какие кадровые решения на этом предприятии были приняты. Более того, непосредственной реализацией многих кадровых решений является улучшение финансового состояния организации. Это относится, например, к сокращению персонала, повышению его квалификации, подбору соответствующих специалистов, стимулированию их высоких трудовых результатов. Таким образом, по мере улучшения финансового состояния организации расширяются ее возможности по реализации эффективных кадровых решений. Соответственно, принятие оптимальных кадровых решений положительным образом влияет на финансовые результаты работы компании. Вложения, связанные с реализацией таких кадровых решений, как правило, дают высокую отдачу, в то время как принятие непродуманных кадровых решений отрицательно сказывается на результатах работы организации и ее финансовом состоянии. Это относится и к практике «бездействия» непринятия необходимых кадровых решений, которая, как правило, также сопровождается финансовыми потерями и упущенной выгодой.

### ***2.4. Информационная база для анализа состояния внешних и организационных условий принятия кадровых решений***

Все условия, влияющие на принятие кадровых решений, условно могут быть разделены на три большие группы:

- внешние;
- зависящие от организации;
- зависящие от работников.

**Внешние условия.** Ниже приводится перечень внешних, по отношению к предприятию, условий, которые необходимо учитывать при управлении человеческими ресурсами: при разработке стратегии, обосновании кадровой политики и выборе конкретных направлений ее реализации.

К внешним условиям, оказывающим влияние на принятие кадровых решений, относятся:

- законодательная и нормативная база, регулирующая трудовые отношения;
- состояние рынка труда;
- налоговая политика;
- уровень инфляции;
- миграционная политика;
- социальное партнерство;
- система образования;
- система здравоохранения;
- национальные особенности.

Большинство условий этой группы, с точки зрения возможности влияния организации на их изменение, являются неуправляемыми. Однако они должны учитываться предприятиями при принятии кадровых решений. С одной стороны, анализ этих условий позволяет определить различные возможности решения проблемы (например, оценить состояние инфраструктуры рынка труда, определить возможности для повышения квалификации и т.п.). С другой — они могут выступать в виде ограничений для принятия кадровых решений. Примером такого рода ограничений являются установленные Трудовым кодексом Российской Федерации положения, касающиеся сокращения отдельных категорий работников, в

частности, льготы беременным женщинам, женщинам, имеющих детей в возрасте до 3 лет, дополнительные гарантии подросткам моложе 18 лет и др.

*Условия, зависящие от организации.* К числу организационных условий, оказывающих влияние на специфику принимаемых кадровых решений, могут быть отнесены, в первую очередь:

- стратегия развития организации;
- финансовое состояние;
- технология и характер производства;
- организационная структура (уровень дифференциации, формализации и централизации);
- организационная культура.

Влияние стратегии развития организации на принятие кадровых решений было подробно раскрыто ранее. К числу других важнейших организационных факторов, обуславливающих специфику кадровых решений, относится финансовое положение организации, поскольку возможности решения кадровых проблем во многом определяются финансовыми возможностями организации. Отсутствие у организации достаточных финансовых средств сдерживает принятие решений относительно повышения заработной платы, финансирования программ обучения персонала, программ поддержки высвобождаемых работников.

В свою очередь финансовое положение предприятия зависит от целого ряда условий, в частности, оттого, какие кадровые решения на этом предприятии были приняты. Более того, непосредственной реализацией многих кадровых решений является улучшение финансового состояния организации. Это относится, например, к сокращению персонала, повышению его квалификации, подбору соответствующих специалистов, стимулированию их высоких трудовых результатов. Таким образом, по мере улучшения финансового состояния организации расширяются ее возможности по реализации эффективных кадровых решений. Соответственно, принятие оптимальных кадровых решений положительным

образом влияет на финансовые результаты работы компании. Вложения, связанные с реализацией таких кадровых решений, как правило, дают высокую отдачу, в то время как принятие непродуманных кадровых решений отрицательно сказывается на результатах работы организации и ее финансовом состоянии. Это относится и к практике «бездействия» непринятия необходимых кадровых решений, которая, как правило, также сопровождается финансовыми потерями и упущенной выгодой.

***Условия, зависящие от работников.*** Наряду с необходимостью анализа состояния внешних и организационных условий при принятии кадровых решений требуется информация, характеризующая самих работников. Это:

- демографические особенности работников;
- уровень образования;
- опыт работы;
- способности;
- личностные качества;
- потребности;
- мотивация;
- отношение к работе.

Без учета данных характеристик работников невозможно принять взвешенные решения относительно выбора наилучшего из обратившихся в компанию кандидатов на имеющуюся вакансию, равно как обеспечить справедливое соотношение в оплате труда работников, выбрать претендентов на участие в программах обучения, отобрать тех сотрудников, которые подлежат сокращению в период реорганизации и сокращения производства.