
*ТРАНСФОРМАЦИЯ ФУНКЦИЙ
УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ*

Развитие производственно-хозяйственной деятельности предприятия предъявляет качественно новые требования к действующей системе управления персоналом, применению различного рода научных исследований в практике кадровой работы, обуславливает создание рациональной системы управления персоналом. На большинстве предприятий Республики Беларусь по-прежнему координирующим центром управления человеческими ресурсами остаются кадровые службы. Отделы кадров выполняли раньше так называемые “технические” функции, касающиеся процедур приема, учета, организации обучения и увольнения. Сегодня, как показывает опыт успешных предприятий, происходит трансформация отдела кадров в службу управления персоналом. Однако на практике редко удается встретить предприятие, приоритетом кадровой работы которого были бы современные функции, касающиеся управления человеческими ресурсами (управление карьерой; реализация мероприятий по трансформации действующих коллективов в эффективные команды; применение современных методов оценки персонала; маркетинг, контроллинг персонала и т.д.). Существующий уровень работы с персоналом на большинстве предприятий не отвечает задачам экономики на современном этапе.

О том, что в кадровых службах в основном заняты “консерваторы”, свидетельствуют результаты социологического опроса, проведенного среди кадровых служащих ряда отечественных предприятий (РУП “Минский тракторный завод”, г. Минск; ОАО “Полимир”, г. Новополоцк; РУП “Гомельский завод специнструмента и техоснастки”, г. Гомель; РУП “Стекловолокно” и др.) [1, 133]. Так, на вопрос: “Реализуется ли в вашей кадровой работе оценка деятельности персонала с использованием современных методов и методик, таких, как тестирование, аналитические схемы оценок процесса труда работников и т.д.”, — лишь 2,7 % респондентов ответили: “Да, в полной мере”. 12,6 % дали оптимистический ответ о том, что в ближайшее время будут использовать одну или несколько подобных современных разработок в области управления персоналом, 84,7 % категорично ответили: “Нет”. Обосновали тем, что придерживаются традиционных методов работы. На вопрос: “Знакомы ли вам такие современные функции службы управления персоналом, как контроллинг персонала, кадровый маркетинг, мониторинг персонала, лизинг персонала?”, — ответы расположились следующим образом: “Абсолютно нет” — 52,4 %; “Что-то слышал, где-то читал” — 32,5 %; “Да, безусловно” — 15,1 %.

Таким образом, вопросы совершенствования работы кадровых служб представляют особую значимость для успешного функционирования предприятий, поскольку способствует формированию у кадровых работников понимания важности правильной, научно обоснованной работы с людьми, повышению престижа кадровых служб и, в конечном итоге, — повышению эффективности использования человеческого фактора на производстве.

Однако у большинства кадровых сотрудников возникает ряд вопросов о том, каким образом делать необходимые преобразования.

Разработанная нами технология предполагает определение основных направлений, способствующих трансформации отдела кадров в службу управле-

ния персоналом с учетом *стадии развития данного подразделения, качественного уровня выполнения кадровыми сотрудниками своих функций и итоговой матрицы, позволяющей детерминировать основные направления преобразования деятельности кадровой службы.*

Предлагаемая технология включает следующие этапы:

1) определение уровня качества работы кадровой службы при помощи разработанного теста;

2) определение стадии развития жизненного цикла кадровой службы;

3) с учетом качественного уровня функционирования кадровой службы и стадии развития данного структурного подразделения по сводной итоговой матрице (см. приложение) установить основные направления, способствующие трансформации отдела кадров в службу управления персоналом.

Первый этап — “Оценка качества работы кадровой службы”.

Для того чтобы определить качественный уровень работы кадровой службы, сотрудникам данного подразделения необходимо воспользоваться разработанным тестом, содержащим перечень вопросов и вариантов ответов, позволяющих сделать вывод о том, каков характер работы кадровой службы: консервативно-формальный, формально-прогрессивный или современный.

Второй этап — “Определение стадии жизненного цикла кадровой службы”. Согласно концепции жизненного цикла вся деятельность анализируемого подразделения проходит ряд стадий, начиная с рождения (формирования), вплоть до прекращения существования или коренной модернизации кадровой службы.

Для описания жизненного цикла кадровой службы воспользуемся графическим изображением зависимости комплексного показателя эффективности работы кадровой службы от времени функционирования данного подразделения.

На рис. 1 представлены четыре основные фазы развития службы, каждая из которых имеет определенные цели, признаки, задачи и потенциальные кризисы.

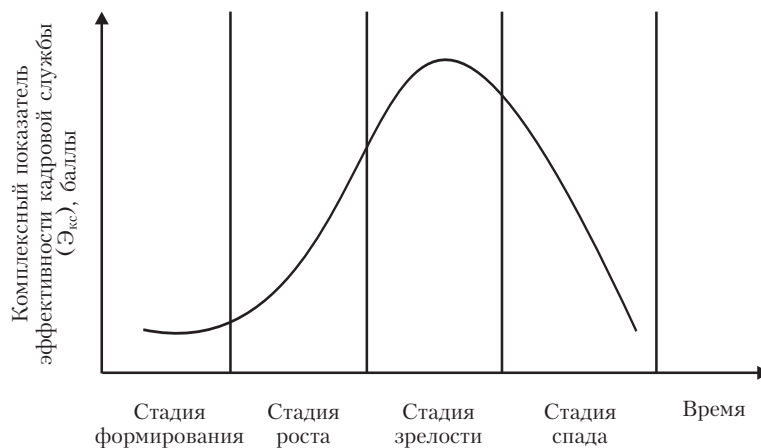


Рис. 1. Жизненный цикл службы

Прежде чем определить, на какой стадии развития находится данная служба, необходимо установить комплексный показатель эффективности ее работы Э_{кк}.

Под ним понимается сумма двух составляющих: оценка качества использования человеческих ресурсов $O_{чр}$ и результативность процесса управления персоналом на данном предприятии (организации) $P_{уп}$:

$$Э_{кк} = O_{чр} + P_{уп}. \quad (1)$$

Оценка качества использования человеческих ресурсов показывает, насколько эффективно (или в какой мере) использован персонал для достиже-

ния поставленных целей и задач предприятия за определенный период. Данный показатель представлен значениями совокупности следующих критериев: *производительность труда; прямые затраты на персонал; конкурсы на вакансии; внутренние и внешние конфликты на предприятии; обучение персонала; количество ошибок (брака) на предприятии; кадровая стабильность на предприятии.*

Каждое предприятие в индивидуальном порядке может выборочно формировать (из числа предложенных) свой перечень критериев.

Наряду с показателем оценки качества использования человеческих ресурсов приведен и иной — результативность процесса управления персоналом ($P_{уп}$), показывающий уровень достижения результатов от мероприятий по работе с персоналом, по следующим основным направлениям: *используемой системы набора персонала на предприятии (O_n); применяемой системы развития персонала (O_p); проводимой системы оценки персонала ($K_{кв}$), ($K_{ук}$):*

$$P_{уп} = O_n + K_{кв}(K_{ук}) \quad (2)$$

Результат каждого из указанных мероприятий можно оценить количественно. Для этого воспользуемся расчетами, предлагаемыми заместителем начальника отдела по работе с персоналом и мотивации труда ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов», г. Киров, И.Н. Мальцевой [2].

1. При оценке деятельности кадровой службы по набору персонала учитывается количество принятых работников, у которых компетентность по какому-либо параметру не соответствует требуемой K_n и общего количества работников, принятых за отчетный период (год):

$$O_n = K_n/K_n \cdot 100 \% \quad (3)$$

На основе анализа в динамике полученных данных можно установить норму для оценки деятельности по привлечению персонала (например, среднее значение O_n), сделать выводы о результативности проведенных мероприятий и при необходимости внести соответствующие коррективы.

В случае, если полученное значение показателя за отчетный период превышает допустимую норму, необходимо, во-первых, проанализировать причины отклонения, во-вторых, принять соответствующие меры по устранению несоответствий. Например, направить принятых работников с показателями компетентности, не соответствующими принятым в компании стандартам, на дополнительное обучение. В целом значение данного показателя чем ниже (меньше), тем лучше.

2. При определении показателя, характеризующего *результативность деятельности кадровой службы O_p , направленной на развитие персонала*, необходимо принять во внимание количество работников, повысивших качество и эффективность работы после обучения $\Pi_э$ (например, количество тех работников, которые повысили качество выпускаемой продукции, привнесли новые идеи в управление предприятием, разработали рационализаторские предложения и т.д.), и всего количество работников, прошедших обучение за отчетный период $\Pi_о$:

$$O_p = \Pi_э/\Pi_о \cdot 100 \% \quad (4)$$

Заметим, что для измерения качества и эффективности работы персонала до и после обучения в подразделениях должны быть установлены критерии оценки (например, выполнение норм выработки, снижение доли брака, усовершенствование технологий и т. п.). Для оценки качества работы персонала после обучения должен быть установлен временной лаг (3–6 месяцев). Это означает, что только по истечении трех месяцев со дня завершения обучения непосредственный руководитель сможет сделать окончательный вывод о результативности процесса обучения. Значение рассчитанного показателя интерпретируется, чем он выше, тем лучше.

3. Анализ результативности деятельности кадровой службы по оценке персонала имеет двойственный характер. Данный показатель может быть применен как к рабочим, так и к специалистам. Заметим, что оценка персонала в данном случае проводится на основе соответствия уровня квалификации занимаемой должности.

При оценке рабочих используется коэффициент квалификации персонала K_n , при оценке специалистов (по результатам аттестации) — качественная укомплектованность кадрами Y_k :

$$K_{KB} = K_1/K_2 \cdot 100 \%, \quad (5)$$

где K_1 — средний разряд рабочих; K_2 — средний разряд работ по определенной профессии. По результатам исследования значение данного коэффициента должно стремиться к 1.

Коэффициент качественной укомплектованности кадрами является основой как для планирования потребности в персонале, так и для планирования обучения руководителей, специалистов и служащих K_{yk} :

$$K_{yk} = Y_1/Y_2 \cdot 100 \%, \quad (6)$$

где Y_1 — количество работников, компетенция которых соответствует требованиям занимаемых должностей; Y_2 — количество работников, подлежащих аттестации. Значение данного показателя тем лучше, чем оно больше (выше).

Таким образом, на основе рассчитанных показателей

$$\mathcal{E}_{kc} = O_{чр} + P_{уп}. \quad (7)$$

Для приведения $O_{чр}$ и $P_{уп}$ к сопоставимому виду их числовые значения должны быть сведены, с учетом тенденции изменения, к балльной оценке по следующей схеме.

Фактически достигнутые значения показателей сравниваются с плановыми (установленными расчетным путем). На основании полученной тенденции изменения данных показателей делается вывод об эффективности проведенных мероприятий (в худшую или лучшую сторону). Так как значения показателей могут быть различными, интерпретация данных сводится к единой балльной оценке, т.е., если тенденция изменения анализируемого показателя положительная (заметим, она может быть направлена и на увеличение, и на уменьшение), то присваивается наивысший балл (в данном случае — “2”). В случае, если изменения не произошло, то “1”; и если показатель приобрел худшее значение по сравнению с предыдущим периодом, то “0”.

Динамика эффективности предприятия является положительной, если:

- производительность труда растет (обосновывается как увеличение выработки на одного человека);
- средний уровень заработной платы на одного работника увеличивается (так как рост уровня заработной платы демонстрирует достойное и справедливое вознаграждение сотрудников на основе затраченных ими усилий);
- социальный пакет льгот возрастает (поскольку рост данных отчислений свидетельствует о явной заботе о работниках на данном предприятии);
- конкурсы на замещение вакантных должностей повышаются, в том числе при сокращении прежнего уровня зарплаты (увеличение числа человек на одно вакантное место показывает заинтересованность работников в карьерном росте на основе имеющихся знаний);
- внутренняя конфликтность снижается (уменьшение числа зафиксированных конфликтов по опросам сотрудников демонстрирует благоприятную психологическую обстановку на предприятии);

- внешняя конфликтность снижается (уменьшение числа зафиксированных жалоб клиентов свидетельствует о качественной работе предприятия);
- отсев в ходе обучения уменьшается (как убыль до и с использованием современных HR-технологий, показывающая заинтересованность работников в получении новых знаний);
- успешность применения знаний, полученных в ходе производственного обучения, повышается (рост эффективности обучения, демонстрирующий не только приобретение теоретических знаний работниками, но и их апробацию в процессе выполнения задания);
- затраты на обучение увеличиваются, как рост уровня капитальных вложений в персонал;
- брак снижается (уменьшение числа случаев брака и ошибок, способствующих повышению точности выполняемых операций);
- текучесть кадров снижается до естественного уровня (3–5 % — снижение числа приемов (увольнений)), что свидетельствует о благоприятной обстановке на предприятии, в том числе и о достаточно высоком уровне функционирования механизма управления персоналом;
- укомплектованность кадрами стремится к 1. Данный показатель характеризует количественную сторону HR-деятельности по привлечению персонала, представляет отношение среднесписочной численности персонала за отчетный период к количеству необходимого персонала, прослеживаемому по штатному расписанию.

Таким образом, на основании полученных и рассчитанных данных разрабатываются итоговые сводные таблицы по динамике указанных показателей за ряд лет.

Третий этап — “Определение основных направлений, способствующих трансформации отдела кадров в службу управления персоналом”. С учетом качественного уровня функционирования кадровой службы (определяемого при помощи тестовой методики) и стадии развития данного структурного подразделения (найденной благодаря основной схеме действий, рассмотренной на втором этапе), по сводной итоговой матрице определяются основные направления, способствующие трансформации отдела кадров в службу управления персоналом (см. таблицу).

Характеристика направлений, приведенных в сводной матрице, получена на основании анализа стадий развития кадровых служб, а также исследований и оценки деятельности ряда кадровых структур предприятий Республики Беларусь. Результаты получены при помощи социологических опросов, проводимых в двух основных формах: интервью и анкетирование. Выделенные направления по преобразованию носят обобщающий характер, не являются универсальными, нуждаются в корректировке с учетом специфики деятельности и развития каждого предприятия в отдельности.

Преимущество предложенной технологии трансформации функций управления кадровой службой. Регулярный сбор и анализ данных — одно из главных условий реализации технологии по определению основных направлений трансформации отдела кадров в службу управления персоналом при оценке результативности работы рассматриваемого подразделения.

Результаты позволят усовершенствовать систему обучения, набора и оценки сотрудников. Отметим также, что критерии оценки результативности могут корректироваться в зависимости от приоритетности направлений деятельности кадровой службы и содержания мероприятий, направленных на совершенствование работы кадровых служб.

На наш взгляд, предложенная технология может быть применена на крупных, средних и на малых предприятиях, где уделяется значительное внимание работе с персоналом и возрастает необходимость трансформации существующих отделов кадров в службы управления персоналом на основе оценки действующих кадровых служб.