

Структура кадровой службы крупного производственного предприятия

Филин С.А.,
к.п.н., MBA, психотерапевт,
бизнес-тренер, консультант

Филина Т.В.,
MBA, бизнес-тренер

На семинарах и тренингах посвященных управлению персоналом нам часто задают вопросы о том, **что входит в структуру кадровой службы, сколько сотрудников кадровой службы должно быть на предприятии и как теперь называть кадровую службу**. В учебной и специальной литературе, по крайней мере, в доступной нам, эти вопросы часто освещены слабо, если вообще упомянуты. Но вопросы стоят, и хочется поделиться своими соображениями по этому поводу. Ниже представлены не научные разработки. Это рассуждения или предложения авторов о том, как может выглядеть кадровая служба крупного промышленного предприятия. Основаны эти представления на:

- личных наблюдениях за тем, что происходит в Казахстане в отечественных и иностранных предприятиях;
- том, что предлагает специальная литература по управлению персоналом;
- собственном, надеемся здравом, смысле.

Отвечать на вопросы будем с конца. Первый о том, как называть теперь кадровую службу крупного предприятия. Дело в том, что чтобы разорвать старый стереотип работы кадровиков предприятий, чтобы изменить отношение к кадровой работе часто возникает идея переименовать отдел кадров. Появляются такие названия как «Управление трудовыми ресурсами», «Управление (отдел) персонала», «Управление по работе с персоналом». Видимо, нет «правильного» названия. Сложно вложить в короткую фразу все разнообразие кадровой работы. Скорее всего, можно называть службу по-разному. Важно не название, а содержание работ. Однако идея переименования Отделов кадров выглядит разумной именно для разрыва стереотипа работы.

Второй вопрос о количестве сотрудников кадровой службы. Ответ на этот вопрос зависит от функций, которые выполняют или «должны» выполнять «кадровики» в организации. Эти функции мы рассмотрим чуть позже, когда будем рассматривать структуру, и вы сможете судить о том, сколько понадобится сотрудников для их исполнения. Тем не менее, наиболее частая пропорция, которая нам встречается в литературе или в беседах с профессионалами кадрового менеджмента как желательная 1/100. В реальности в Казахстане в крупных организациях встречаются отношения и 0,3/100 и 1,3/100. Однако наблюдаются некоторые тенденции. Можно говорить, что внедрение современных технологий производства приводит к усложнению труда, росту квалификации и уровня развития персонала и, одновременно, к снижению трудоемкости работы и количества персонала необходимого для выполнения того или иного объема работы. А развитый персонал требует более сложного подхода к управлению им. Кроме того, наши люди становятся сытыми, а сытыми управлять сложнее, чем голодными. Более того, наметился дефицит персонала. Все это вместе взятое уже приводит к росту отношения числа сотрудников кадровых служб ко всему персоналу.

Третий вопрос, это структура кадровой службы. Ниже представлены соображения по структуре кадровой службы крупного производственного предприятия. В меньших предприятиях структура не может быть такой большой и поэтому функции объединяются.

Начнем с того, что вспомним, сколько подразделений внутри организации занимались работой с персоналом в советские времена. Это отдел кадров, учебный центр, отдел труда и заработной платы, медсанчасть и профилакторий. Но были еще и почти штатные подразделения – партком, комитет комсомола, профком, женский комитет, совет ветеранов и т.д. Они выполняли важную работу по идеологической стимуляции рабочей силы, по поддержанию и укреплению дисциплины и т.д. С уходом КПСС из кадровой работы исчезли большие блоки функций. И никто их не подхватил, хотя мы точно знаем, что человек с идеей работает лучше, чем без нее. А стоило бы.

С другой стороны надо понимать, что кадровая служба предприятия сама не управляет персоналом, она организует, определенную работу с персоналом и ведет специфический кадровый учет. Но вся эта работа делается в интересах руководителей, которые и управляют людьми. Задача кадровой службы помочь руководителям управлять эффективно.

Вот с учетом выше сказанного и рассмотрим возможную структуру кадровой службы. Эта структура представлена на рисунке 1.

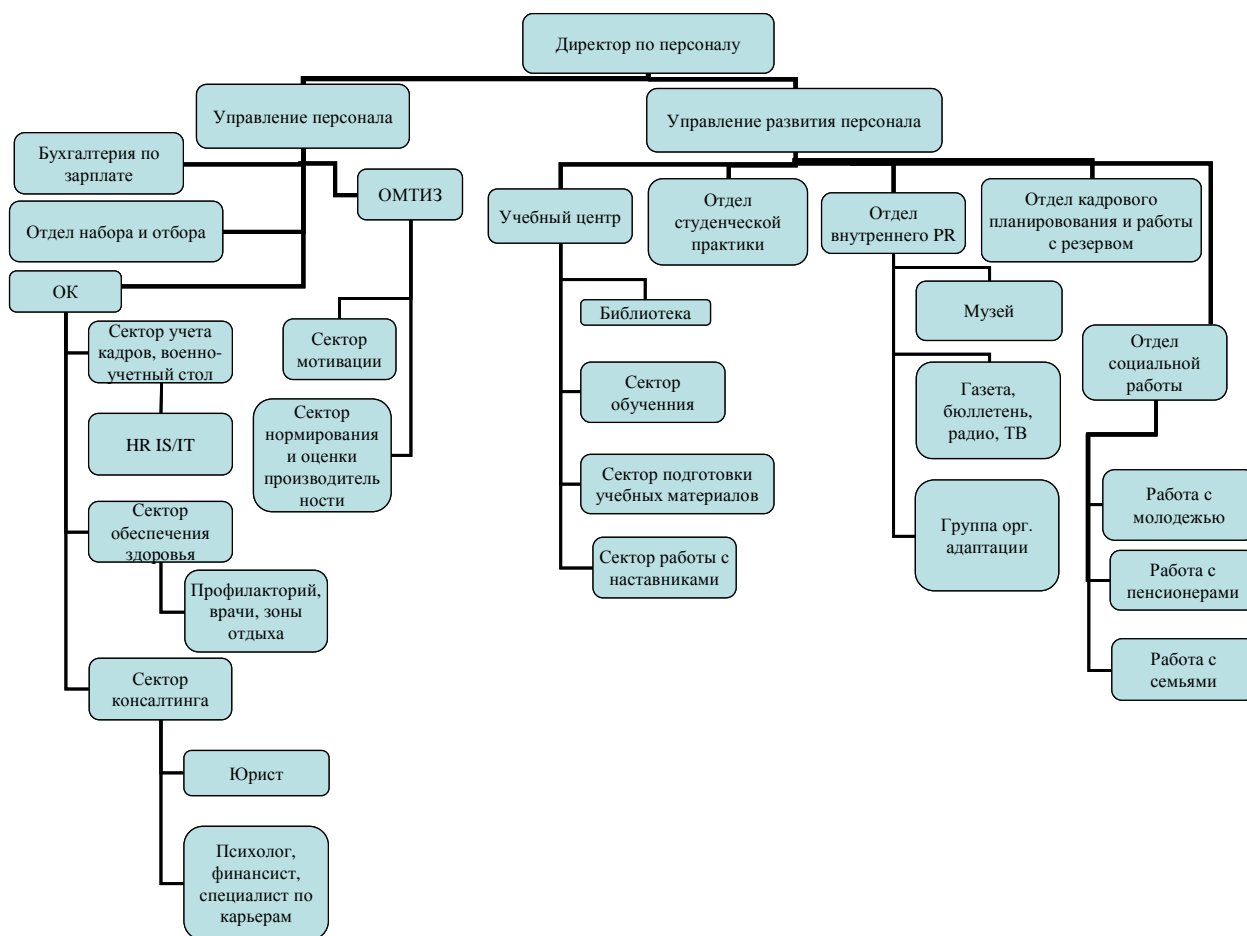


Рис. 1. Структура кадровой службы крупного производственного предприятия.

Названия, которые употреблены для обозначения подразделения кадровой службы (отдел, сектор, группа) достаточно условны. Можно давать и другие.

Начнем с того, что все подразделения организации, которые занимаются организацией работы с персоналом лучше подчинить одному человеку. Назовем его – **Директор по персоналу**. Подчинение этих подразделений разным начальникам приводит к конфликтам. Например, если ОТИЗ подчиняется заму по экономике, расчетчики заработных плат – главному бухгалтеру, учебный центр – заму по социальным вопросам, то вероятность конфликтов между этими службами высока. А следствием станет нечеткая кадровая политика со всеми вытекающими последствиями.

Далее мы предлагаем разделить службу персонала на две равные по статусу части - управления. Одна половина отвечает за организацию текущей работы с персоналом, вторая за развитие, за будущее и персонала, и, в этом контексте, за будущее предприятия. Такие модели разделения кадровых служб есть в Казахстане. Очень важно, чтобы у этих частей был равный статус. Иначе возможен перекося в ту или иную сторону. А обе части важны.

Начнем с управления, которое занимается организацией текущей работы с персоналом. Мы назвали его **Управление персонала**. В это управление мы предлагаем включить следующие подразделения: **Бухгалтерия по заработной плате, Отдел мотивации, труда и заработной платы, Отдел набора и отбора персонала и Отдел кадров**.

Включение **Бухгалтерии по заработной плате** в состав кадровой службы выглядит странным с точки зрения наших деловых традиций, но в крупных иностранных компаниях все, что касается персонала часто собрано в одну структуру. На территории Казахстана некоторые крупные иностранные компании или филиалы, которые принадлежат иностранным владельцам, именно так подчиняют функцию кадровой части бухгалтерии и находят это оправданным. Можно предположить, что чрезмерная сосредоточенность «наших» бухгалтерий на деньгах не дает видеть человеческий фактор, поэтому «человеческую» часть надо выделить и переподчинить. У одного из авторов статьи есть небольшой личный опыт работы в кадровой службе, в которой «человеческая» бухгалтерия была переподчинена так, как показано на рисунке. Впечатления остались только положительные.

Отдел труда и заработной платы (ОТИЗ) в советские времена был обязательным подразделением даже небольших производственных предприятий. В настоящее время эти отделы сохранились не везде. Раньше встречались разные схемы - ОТИЗ мог подчиняться по-разному. Но нормирование труда, оценка эффективности работы – это точно работа с персоналом, это элементы управления производительностью. Однако в казахстанской реальности ОТИЗ часто подчинен экономической или финансовой службе предприятия. В этом случае «человеческий» фактор остается за рамками отдела, а чисто экономический подход к людям может приводить, например, к демотивации, к снижению производительности или к некорректному нормированию. С точки зрения человеческой природы экономически оправданные нормативы далеко не всё. Надо придумывать что-то еще, чтобы улучшать производительность. Некоторые американские учебники по управлению персоналом не содержат глав, которые бы назывались «Нормирование», «Оценка персонала», «Аттестация» и т.п. Главы, которые посвящены этим вопросам, объединяют под названием «Управление производительностью». Что-то в этом есть. Мы предлагаем это подразделение кадровой службы назвать несколько иначе, чем традиционно – «Отдел мотивации, труда и заработной платы» и разбить его на два сектора. Один занимается

традиционной для ОТИЗа работой. Другой придумывает, апробирует и внедряет новые методы материального и морального стимулирования сотрудников, в том числе и через нормативы, но с учетом «человеческого» фактора. Специалисты по стимуляции персонала встречаются в штатах кадровых служб иностранных компаний. Часто это профессиональные промышленные психологи.

Отдел набора и отбора персонала тоже достаточно не редкое явление в крупных компаниях. В Казахстане нарастает дефицит персонала и профессиональный поиск кандидатов и отбор среди них становятся жизненно важными для компаний. Подготовка специалиста по набору и отбору дело не одного дня. Например, в одной с международных нефтяных компаний на территории Казахстана в таком отделе работало шесть человек. Все они были с высшим образованием, но перед тем, как приступали к самостоятельной работе, дополнительно обучались на 4-х месячных курсах за границей.

Учитывая нарастающий дефицит специалистов, некоторые компании уже начали применять стратегию постоянного набора персонала. Эта стратегия предполагает постоянный поиск подходящих для компании кандидатов, не смотря на то, что вакансии могут и отсутствовать на момент поисков. Такая стратегия – это стратегия постоянного поиска талантов и постоянного формирования внешнего резерва. Создание отдельного подразделения позволяет сформировать команду профессиональных рекрутеров, что становится важным для устойчивого роста и развития бизнеса.

Еще одно подразделение Управления персоналом – это **Отдел кадров**. Кроме традиционной работы, которой занимается сейчас эта служба, кроме традиционного учета и отработки обязательных документов и процедур, на мой взгляд, в этом подразделении должны появиться специалисты по **информационной системе кадровой службы**. Это те люди, которые будут поддерживать необходимую систему для управления базой данных о персонале и кадровой работе. Возможно, такие специалисты уже есть в подразделении информационных технологий всего предприятия, но в этом случае каковы их приоритеты? Может их передать в кадровую службу?

Работа по восстановлению здоровья и работоспособности персонала предприятий – это тоже кадровая работа. **Профилактории, дома и зоны отдыха, медсанчасти** и т.д. – это структуры, которые напрямую имеют дело, в конечном счете, с производительностью рабочей силы, и, по нашему мнению, если они сохранились или если построили новые, их тоже стоит подчинить кадровой службе.

Последний сектор в отделе кадров, это **Консалтинговый сектор**. В нем могут быть сосредоточены специалисты, которые будут консультировать сотрудников по разным аспектам их производственной и личной жизни. Многие компании уже ищут и нанимают **психологов**, которые консультируют сотрудников, помогают им разрешать производственные и бытовые психологические проблемы. Некоторые компании помогают своим сотрудникам сформировать план карьерного роста. Эти компании понимают, что если не помогать тем сотрудникам, которым это важно, построить карьеру, сотрудники прекрасно обойдутся и без компании в строительстве своей карьеры. **Консультант по карьерам** вполне уместная фигура в современном предприятии. Еще одним важным консультантом может стать **юрист**, который поможет разобраться не только (и не сколько) с бытовыми проблемами, но и с производственными проблемами и конфликтами. Некоторые руководители скажут, но зачем мне помогать своим сотрудникам против себя.

Может быть в краткосрочной перспективе эта мысль и верна. Однако собственный консультирующий юрист может помочь выявить и разрешить конфликты, не доводя их до суда. Кроме того, если сотрудники не получают поддержки от предприятия, они могут начать обращаться в профсоюз, что приведет к усилению профсоюзов и росту их влияния. Не думаем, что руководителям есть смысл поддерживать развитие профсоюзов. Не исключено, что консультант по финансам тоже может стать важной фигурой для поддержки персонала. Его задачи помочь сотрудникам выбрать пенсионный фонд и страховую компанию, разобраться с условиями кредитования и вложения денег и т.п. Наши сотрудники часто финансово малограмотные и такая помощь может поддерживать лояльность персонала.

Вторая часть кадровой службы предприятия – **Управление развития**. Почему мы выделяем и отделяем функции развития от функций, связанных с текущей деятельностью. Первое, единственное, что в нашей жизни постоянно – это перемены. Развитие предприятия невозможно без развития персонала. Этим стоит заниматься много и всегда.

На наш взгляд, **Управление развития** персонала может состоять из следующих подразделений: **Учебный центр, Отдел кадрового планирования и работы с резервом, Отдел социальной работы, Отдел внутреннего PR, Отдел студенческой практики.**

Начнем по порядку. Учебные центры становятся неотъемлемой частью крупного предприятия. Подготовка персонала силами предприятия – жизненная необходимость. Она обусловлена высокой скоростью перемен и низким уровнем подготовки в системе образования. Хотя грешить сильно на образование не стоит. Оно во всем мире частот отстает от реальности т.к. по своей сущности реактивно (т.е. реагирует на изменения, естественно с опозданием), а не проактивно (т.е. готовит на опережение). Образование, по своей сущности, не может быть проактивным.

Учитывая реактивность образования **Учебным центрам** приходится или закупать учебные материалы (что не всегда возможно) или изготавливать их самим. Поэтому **Сектор подготовки учебных материалов** в крупной компании может быть вполне уместен.

Одним из важных аспектов современного обучения на предприятиях становится индивидуальное обучение. Индивидуальное обучение эффективнее группового. В мире очень быстро развиваются модели наставничества и коучинга. Есть компании, которые в корпоративные политики вписывают необходимость наставничества для сотрудников на протяжении всего периода трудоустройства. И такие компании достаточно успешны в своем развитии. Но даже если говорить о том, что наставничество как минимум необходимо всем вновь принятым на работу (включая сотрудников штабных структур) и всем переведенным на новые должности, то сектор по работе с наставниками уже необходим. Наставников надо обучать, контролировать, их работу надо планировать и обеспечивать ресурсами. Т.о. стоит создавать **Сектор работы с наставниками.**

Мы не будем комментировать работу **Отдела кадрового планирования и работы с резервом**. В нем соответственно названия два сектора и по-моему остальное ясно из самого названия. Хотя возможно в этот отдел стоит добавить **Сектор анализа кадровой информации.**

А вот на **Отделе социальной работы** стоит остановиться. Мы виде в этом отделе несколько секторов. Начнем с **Сектора по работе с молодежью**. Крупные предприятия не всегда расположены в больших городах, к которым стремиться молодежь. Почему она туда стремиться, думаю, всем ясно. Создать условия для досуга и времяпровождения молодежи означает удержать ее на предприятии и привлечь новую, в том числе из крупных городов.

С ветеранами и пенсионерами тоже стоит работать. Хотя бы потому, что как предприятие относимся к ним, так к предприятию относятся те, кто работает сейчас. Сотрудники понимают, что работают они не вечно.

Сектор по работе с семьями занимается важной работой. Большинство наших сотрудники, если не все, именно потому и работают в предприятии, что у них есть семьи, которые надо обеспечивать. Однако многие работодатели ведут себя так, как будто у сотрудников семей нет. Работа с семьями сотрудников сохраняет рабочую силу на предприятии и сохраняет лояльной этой рабочей силы.

Не исключено, что в скором времени понадобится **сектор по работе с профсоюзами**. Это сектора нет на диаграмме, но профсоюзное движение может стать влиятельной силой. Тогда специалисты, которые могли бы вести переговоры с профсоюзными лидерами, поддерживать постоянные отношения с ними от имени администрации окажутся необходимыми.

Очень важной работой занят и **Отдел внутреннего PR**. Все мы помним серьезную роль идеологов в формировании поведения людей (комиссары, замполиты, парторги, батюшки, капелланы и т.д.). Задача формирования необходимой идеологии в коллективах – это работа отдела.

И последний отдел, который мы упомянем в этой статье – **Отдел студенческой практики**. Работать со студентами стоит. Иногда стоит начинать эту работу с первых курсов, подыскивая кандидатов на будущие вакансии. Студенческая практика является хорошим инструментом отбора будущих специалистов. Некоторые компании в Казахстане уже держат в своем штате сотрудников, которые ищут студентов, приглашают их на практику, отслеживают их результаты и работают со студентами после практики. Те, кто еще не занялся этой работой, рискуют в ближайшем будущем заполучить себе слабых молодых специалистов, если они еще останутся.

Мы представили свое видение структуры кадровой службы крупного предприятия. Постарались учесть все функции, которые стоит исполнять. Возможно, представленная структура спорна, но она повод для размышлений.

Если возвращаться ко второму вопросу, который обсуждался в начале статьи, и исходить из представленной структуры, то количество сотрудников кадровой службы должно быть достаточно большим. И мы думаем это правда. На наш взгляд, количество сотрудников, занимающихся человеческим ресурсом в организации должно как минимум равнять числу сотрудников занимающихся финансовым ресурсом (бухгалтерия, финансовая служба). Ведь именно люди и зарабатывают и тратят деньги, т.е. они, пожалуй, важнее, чем деньги и заслуживают соответствующего внимания.