

Зачем и кому нужна служба персонала.

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

Человек приходит к директору завода и спрашивает:

- Вам нужен начальник отдела кадров?

- Нет.

- А зачем вы его тогда держите?

Много общаюсь с руководителями и владельцами предприятий по всей республики, много обучаю персонал управления и до сих пор сталкиваюсь с тем, что руководителям и/или владельцам средних и малых предприятия до сих пор не понятно, зачем существуют кадровые службы, зачем они им нужны. С крупными предприятиями таких проблем нет, там это давно осознали и работают. А вот средним и малым зачем?

Признаюсь честно, мне не всегда удается убедить руководителей в необходимости иметь службу персонала и/или кадровую службу. Причин этому несколько:

- еще из советского прошлого мы знаем, что кадровая служба, это чаще всего скучные люди, которые кроме ведения личных дел неизвестно чем занимаются;
- нам до сих пор не известно, чем они могут заниматься еще;
- плодить бездельников не хочется;
- жили до сих пор без них, и будем жить дальше.

Мне настолько часто приходится говорить на эту тему, что захотелось объяснить многим, зачем это все надо.

Прежде всего, давайте вспомним, сколько подразделений внутри организации в советские времена занималось постановкой и контролем системам управления персоналом. Это был не только отдел кадров. Еще были партийно-комсомольская и профсоюзная организация. И они занимались очень важными для организации работы и рабочих процессов задачами – мотивацией, идеологией, корпоративной культурой, восстановлением рабочей силы и многим другим. Затем первые подразделения скончались вместе с партией, а вторые если и сохранились, то изменили свои задачи. И никто внутри предприятий не перехватил задачи и функции, которые исполнялись этими подразделениями. Мало того, появилась достаточная прослойка руководителей, которые считают эти функции вредными для производства. Конечно, мы можем идти своим, уникальным путем, но компании на развитом Западе применяют те же технологии управления персоналом, которые применялись в советские времена. Аранжировка разная, а методы те же. Ну вот, например, чем отличается демонстрация от крестного хода?

И разработкой этих методов как в СССР ранее, так и на Западе сейчас занимаются очень серьезные ученые из серьезных исследовательских лабораторий.

Второе. Давайте решим, что люди, это один из сложнейших ресурсов организации. Другие ресурсы, это деньги, информация, материальные ресурсы.

Организацией работы с информацией у нас сейчас как минимум занимаются две службы: информационных технологий и секретарь/делопроизводство. Работу с материальными ресурсами организуют многие, от закупа до сбыта. Деньгами занимаются финансовые и бухгалтерские службы. А вот человеческим ресурсом, ресурсом, который получает, накапливает, использует и передает деньги,

информацию или материальные ресурсы часто не занимается никто. Т.е. часто отсутствует система управления одним из четырех ресурсов организации.

Третье. Служба персонала сама не управляет персоналом, как бухгалтер не управляет деньгами, а канцелярия и служба информационных систем и технологий всеми потоками информации в организации. Служба персонал **организует систему работы с кадрами, а управляют, работают с кадрами руководители на всех уровнях организации.** Но если нет системы, то каждый работает по-своему, т.е. все работают по-разному.

Отсутствие системы в управлении одним из ресурсов приводит к хаосу и снижению эффективности предприятия.

Теперь давайте кратко перечислим и рассмотрим, какие элементы управления персоналом должны быть разработаны и поддерживаться кадровой службой. Я буду подкреплять элементы анекдотами. Они, как и сказки - "ложь, но в них намек". Итак, элементы кадрового менеджмента это:

1. **Планирование персонала.** Если вы развиваете свое предприятие, то кто-то должен заранее составить план подбора персонала, планировать его обучение, оценку и др. мероприятия. Квалифицированный персонал сейчас дефицит. За один день не подберешь, не переподготовишь. Это надо делать заранее, т.е. планировать.

Один из анекдотов говорит, что хороший специалист валяется на улице только в день полочки.
Врет анекдот, даже в эти дни их на наших улицах крайне мало.

2. **Составление описания работ, должностных инструкций и квалификационных требований.** Невозможно нанять сотрудника, не понимая, какими он должен быть и что он должен делать. По той же причине невозможно оценивать и контролировать работу персонала. Кто-то должен организовать работу по составлению этих документов.

- Вы правы, сержант. Этот тощий рядовой не годится для тяжелой работы. Используйте его на чистке орудий.
- Слушаюсь! А кого назначить для протаскивания его через ствол?

3. **Найм: Подбор и отбор.** Как нанимать сотрудников? Как подобрать кандидатов? Как провести конкурс, интервью? Как провести проверку рекомендаций? Ответы на эти и еще ряд вопросов готовит кадровая служба. Работа по найму очень важная. Если ей пренебрегать, то есть риск получить команду неквалифицированных сотрудников. По крайней мере, с подобными ситуациями я сталкиваюсь часто при консультировании руководителей.

- Аккуратность - это главное, что мы ценим в сотрудниках, - говорит начальник человеку, пришедшему наняться на работу. - Вы вытерли ноги перед тем, как войти сюда?
- Да, конечно.
- И второе. Больше, чем аккуратность, мы ценим честность. У нас перед входом нет половика.

4. **Адаптация.** После найма нам очень важно, чтобы сотрудник быстро вошел в работу и стал эффективным. Для этого необходимо организовать работу по первичной адаптации нового сотрудника, помочь ему понять, что от него требуется, как он должен выполнять работу, с кем взаимодействовать.

Фермер говорит новому работнику:
- Пойдем, я покажу тебе, как доить корову.
- Может, мне лучше начать с теленка?

5. **Развитие и обучение.** Изменения в бизнес среде, как в глобальной, так и в казахстанской, нарастают так быстро, что если мы не развиваем свой персонал, то начинаем отставать от жизни. А конкуренты могут уйти в отрыв. В настоящее время передовые предприятия, в том числе и казахстанские, постоянно обучают персонал. Может быть, они поэтому и передовые.

Человек наиболее близок к совершенству в момент составления своего резюме.

6. **Оценка и аттестация.** Руководителю лучше знать, как работает персонал. Для объективной оценки работы, очевидно, мало неформального подхода к этому. Нужны и аттестации, и другие формальные формы определения эффективности наших сотрудников.

- Сколько вас тут работает?
- С мастером - десять.
- А без мастера?
- Никого.

7. **Мотивация.** Мотивация это о том, как сделать так, чтобы сотрудники хотели работать. О том, как побуждать, а не принуждать. Это серьезный раздел в кадровом менеджменте. И им надо заниматься постоянно. А то будет получаться, как в приведенном ниже анекдоте. Следует отметить, что без формальной оценки персонала, нам трудно выстраивать подходы к мотивации.

На колхозном собрании в юбилейный год:
- За отличную работу в поле товарищ Иванова награждается мешком зерна! (аплодисменты).
- За отличную работу на ферме товарищ Петрова награждается мешком картошки! (аплодисменты).
- За отличную общественную работу товарищ Сидорова награждается полным собранием сочинений Ленина! (аплодисменты, смех, возгласы: "Так ей и надо!")

Следует добавить, что строить подходящую и эффективную систему взысканий тоже стоит.

- Иван Иванович! У мастера Петрова выговоры уже некуда писать. Вся личная карта заполнена.
- Сделайте вкладыш. Не увольнять же из-за такого пустяка хорошего работника.

8. **Строительство карьеры.** Если мы не готовим кадровый резерв, то мы рискуем остаться без специалистов или руководителей в какой-то момент жизни предприятия. Если мы не помогаем нашим сотрудникам выстраивать карьеры, то они начнут строить себе карьеры сами, и возможно не с нами. А специалисты дефицит.

9. **Восстановление рабочей силы.** Если мы не отслеживаем рабочую нагрузку, если не проводим положенных по законодательству медицинских осмотров, не предоставляем достаточных отпусков, если по мере возможностей не

организуем отдых своим сотрудникам, то мы рискуем получить снижение производительности труда нашего персонала из-за его общей "усталости".

10. **Социализация.** Создание атмосферы открытости, честности. Формирование морали и культуры организации. Строительство неформальных отношений внутри коллектива. Все это улучшает отношение сотрудников к организации и в итоге повышает результаты работы.
11. **Увольнение.** Рано или поздно все увольняются. Необходимо организовать подходы к увольнению так, чтобы люди покидали организацию с положительным или по крайней мере нейтральным отношением к ней. Иначе они, выступая экспертами по организации в которой работали, могут основательно подпортить имидж. Кроме того, человек, который проработал некоторое время в организации, является носителем важной информации, которую при увольнении можно у него получить. Это информация, которую он никогда бы не рассказал, оставаясь сотрудником. Кто-то должен собрать эту информацию.

Директор прощается с работником, переходящим на другую работу:
- Очень жаль, я привык к вам. Вы мне были как родной сын: такой же безответственный, ленивый, неорганизованный.

12. **Регистрация, канцелярия.** Все работы, произведенные по вышеперечисленным задачам, должны быть зафиксированы, зарегистрированы, оформлены. Для этого необходимо кадровое делопроизводство. Вот это кадровое делопроизводство часто и является единственной функцией, которая исполняется. А поскольку регистрировать особенно нечего, то ведутся только личные дела, учет персонала да приказы по кадровой службе.

Выше приведены не все функции и задачи, которые должна исполнять кадровая служба предприятия. При этом часто можно говорить о том, что именно не исполнение кадровых задач приводит к снижению управляемости трудовыми процессами, низкой мотивации к труду, и в итоге к низкой эффективности предприятия в целом. Просто эти потери эффективности неочевидны. Если предприятию не хватает денег или материальных средств, то это заметно сразу. Если же что-то не так с кадрами, то этого может никто не видеть. Да многих руководителей никто и не учил особенностям кадрового менеджмента.

Хочется надеяться, что даже такое краткое перечисление кадровых задач и функций дает иной взгляд на содержание кадрового менеджмента. А это значит есть надежда, что задачи кадровых служб некоторых предприятий изменятся. И эффективность их в целом вырастет.