



РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ

Г.Г. ГОЦКИЙ, И.К. РУДАК

ОПЫТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «САВУШКИН ПРОДУКТ»

Задача статьи — информировать читателей о проблемах реструктуризации службы управления персоналом у отечественного лидера отрасли — ОАО «Савушкин продукт», их решении и инструментах, используемых при этом.

Основная предпосылка постановки проблемы — понимание того, что перспективы развития предприятия, прошедшего стадию технического перевооружения, сильно ограничены «человеческим фактором». Это особенно ощущается в двух направлениях. Первое — растущая необходимость в организации работы с персоналом по полному кадровому циклу. Второе — усиление работы по обеспечению необходимого организационного поведения персонала. Все это требовало новой архитектуры службы управления персоналом.

Кадровая служба ОАО «Савушкин продукт» долгое время обеспечивала выполнение первой части задачи службы — обеспечение предприятия необходимым числом работников, что особенно актуально было в связи с сезонностью в объемах переработки молока. На летний период приходилось нанимать до 500 работников на условиях временного найма. Функции управления персоналом были рассредоточены между различными службами, отделами и подразделениями предприятия, так или иначе участвующими в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяло эффективно управлять персоналом. Отдел кадров в ОАО «Савушкин продукт» не готов был взять на себя роль службы, обеспечивающей комплекс мер, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Его практическое влияние на эффективность работы предприятия было слабым, а престиж среди других служб крайне низок. Он являлся фактически отделом учета, контроля и оформления кадровой документации и лишь в слабой степени мог претендовать на роль службы управления персоналом.

Однако в результате смены руководства и, как следствие, перехода данного предприятия на новые принципы работы, возникло серьезное противоречие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления персоналом и реальным состоянием отдела, отвечающего за это. Необхо-

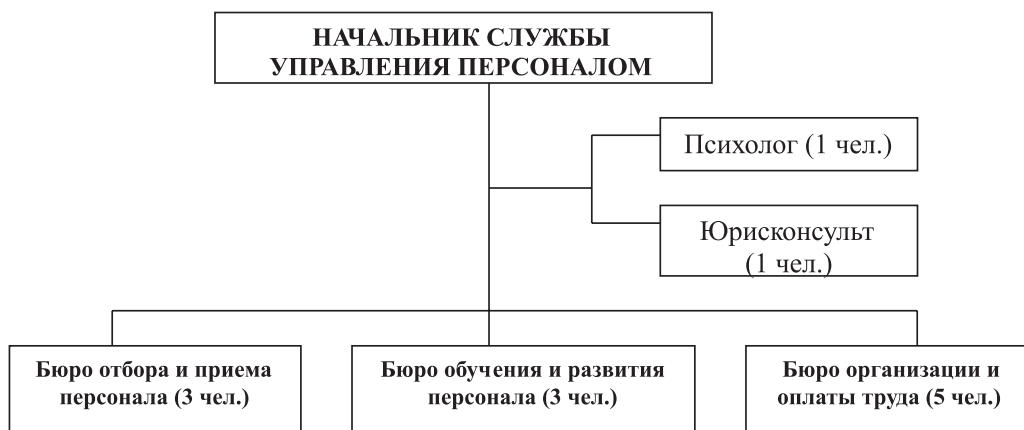
*Георгий Геннадьевич ГОЦКИЙ, кандидат экономических наук, зав. кафедрой управления предприятиями торговли Белорусского государственного экономического университета;
Инна Константиновна РУДАК, ассистент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.*

дима была радикальная перестройка, затрагивающая изменение функций, структуры и состава данной службы.

Принимая во внимание, что служба управления персоналом формировалась на базе отдела кадров, был очерчен ряд базовых задач, которые способствовали бы службе управления персоналом действовать продуктивно в отношении новых задач. Среди них наиболее значимы следующие:

- выполнение в полном объеме функций службы управления персоналом;
- выявление и эффективное использование имеющихся способностей работников;
- развитие новых и актуальных для предприятия и работника умений и навыков;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих работой, их самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества рабочей жизни, которое стимулирует стремление работать на данном предприятии;
- связь службы персонала со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морального климата.

В рамках проводимой реструктуризации (преобразований) кадровой работы первоначально решили сформировать структуру службы управления персоналом. На базе функционирующего отдела кадров с учетом стратегических задач предприятия выделены: “Бюро отбора и приема персонала” и “Бюро обучения и развития персонала”, а также ранее действующие “Бюро организации и оплаты труда” и юристконсульт. Кроме того, для более эффективной работы по подбору кадров и поддержанию благоприятного психологического климата в штатный состав службы управления персоналом был приглашен психолог. В целом общая численность службы управления персоналом составила 14 чел. (см. рисунок).



Структура службы управления персоналом в ОАО “Савушкин продукт”

После того как структура службы управления персоналом была сформирована, возникла необходимость в анализе *документооборота*. В результате разработаны основополагающие документы, описывающие кадровую политику предприятия; позволяющие четко обозначить функции, права, обязанности и ответственность новых работников службы управления персоналом. Разработаны должностные инструкции и положение о структурном подразделении.

В настоящее время служба управления персоналом в ОАО “Савушкин продукт” акцентирует внимание, во-первых, на развитии инфраструктуры управления персоналом на основе его децентрализации через взаимодействие с руко-

водителями подразделений, а также благодаря сотрудничеству с внешними организациями и консультантами по оказанию консультационно-методической помощи в рамках управления человеческими ресурсами; а во-вторых, на развитии информационных технологий и автоматизации работы на основе современной компьютерной техники.

На наш взгляд, реструктуризация службы управления персоналом должна проходить по двум основным направлениям.

Первым из них является ориентация на службу управления персоналом (т.е. совершенствование службы изнутри). Данное направление предполагает:

- разработку философии действующей HR-службы, способствующей развитию у работников предприятия понимания важности и значимости данного структурного подразделения;
- пересмотр и совершенствование организационной структуры HR-службы;
- изменение профессионально-квалификационного уровня и численности HR-сотрудников. Реализация новых современных функций службы управления персоналом невозможна без укрепления ее квалифицированными специалистами, повышения ее авторитета, в связи с чем становится весьма актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, переподготовки и повышения квалификации организаторов кадровой работы;
- пересмотр и улучшение действующей регламентации, улучшение инструкций и положений.

Второе направление — ориентация на действующую кадровую политику (т.е. выделение и совершенствование основных функциональных кластеров (подсистем) по работе с персоналом всего предприятия в целом):

подсистема подбора, отбора и приема персонала (комплектование организации персоналом требуемой квалификации в соответствии с целями, стратегией и изменяющимися внешними и внутренними условиями ее деятельности: составление прогнозов, определение перспективной потребности в персонале; формы, виды и методы поиска, привлечения, отбора и найма персонала; порядок составления смет затрат на мероприятия, связанные с поиском, привлечением, отбором и наймом персонала). Необходимо перейти от административно-бумажных методов управления персоналом к научно обоснованным и автоматизированным формам оценки, подбора и расстановки работников, что потребует от сотрудников кадровых служб умения применять более современные методы тестирования, нежели ранее;

подсистема развития персонала (организация профессионального обучения рабочих и повышения квалификации руководящих работников и специалистов: разработка проекта бюджета на персонал в части мероприятий по развитию персонала (подготовка, переподготовка, повышение квалификации); проведение мониторинга услуг внешних обучающих организаций, и установление контактов с некоторыми из них; разработка процедуры адаптации для вновь принятых сотрудников и реализация их совместно с руководителями структурных подразделений организации; организация работы по планированию деловой карьеры сотрудников; разработка соответствующих внутриорганизационных документов — карьерограмм; организация работы по формированию кадрового резерва на предприятии). Для повышения уровня квалификации персонала следует использовать более современные методы и способы, позволяющие получать желаемые результаты достаточно оперативно. Кроме этого, сотрудникам кадровых служб необходимо проводить оценку эффективности обучения персонала и осуществлять корректирующие действия по результатам полученной оценки. Важнейшим направлением реализации кадровой политики является планомерная работа с резервом для выдвижения, которая в настоящих условиях должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуаль-

ным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах;

подсистема организации труда и мотивации персонала (разработка комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального и нематериального стимулирования, улучшения условий труда, оптимизации структур и штатов, укрепления дисциплины труда). Кадровые службы призваны активизировать деятельность по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования материальных, социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

подсистема кадрового учета и делопроизводства (организация оперативного и качественного ведения кадрового учета на основании периодической подготовки и своевременного представления аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам в организации: учет движения кадров и составление установленной отчетности, порядок формирования ведения банка данных по кадрам; разработка штатного расписания, должностных инструкций, положений о структурных подразделениях, анализ организационной структуры управления и проектирование новой; рассмотрение правовых вопросов трудовых отношений, согласование документов по управлению персоналом; оформление процедур приема, увольнения и перемещения, информационное обеспечение). Динамично изменяющиеся условия внешней среды требуют обновления научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы, способствующей оперативной реализации функций учетного характера;

подсистема оценки персонала включает организацию проведения систематической оценки персонала предприятия на основе использования «Листа оценки персонала» с периодичностью 1 раз в неделю, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов оценки, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений экспертной комиссии; периодическую оценку эффективности службы в целях своевременного выявления и устранения основных недостатков в работе по управлению персоналом на предприятии. Важное условие в рамках реструктуризации кадровой работы — функция контроля, представленная на практике процедурой оценки. Степень соответствия уровня квалификации работника занимаемой должности, точность выполняемых операций (динамика штрафов, уровень брака и пр.) — данные показатели позволяют отслеживать эффективность функционирования системы управления персоналом.

Таким образом, для успешной реструктуризации кадровой работы в ОАО «Савушкин продукт» главной задачей, по нашему мнению, должен стать переход от кадровой работы к управлению человеческими ресурсами, который позволит эффективно справляться с проблемами, возникающими в условиях рынка, способствовать достижению хозяйствующему субъекту наилучших результатов в деятельности.

Однако следует учесть, что стадия становления службы управления персоналом длится около года, в течение которого происходит стабилизация состава службы, появляется слаженность в работе коллектива.

Нами выполнялся заказ на работы по реструктуризации службы управления персоналом и подготовлены внутренние нормативные документы и служебные регламенты в рамках новой структуры работ и взаимосвязей подразделений. Первые результаты реорганизационных мероприятий ожидаются к концу 2007 г.