Лилеина М.В.

аспирантка,

Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова maria.lileina@xerox.com

умелое руководство... кадрами

реорганизация службы управления персоналом в соответствии с бизнес-приоритетами и стратегическими потребностями современной компании¹

Аннотация

Анализируется деятельность службы управлению персоналом современной российской компании. Отражаются методы повышения эффективности работы службы и способы ее формирования, исходя из стратегических потребностей предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, менеджмент, оптимизация процессов, повышение эффективности службы управления персоналом

ункционал службы управления персоналом (СУП) в Компании можно разделить на пять традиционных областей: кадровое делопроизводство и соблюдение требований Трудового кодекса (ТК); отбор и наём; компенсации и льготы; постановка целей и аттестация, обучение и развитие

По ходу исследования важно рассмотреть три основных вопроса:

- выбор приоритетных областей для фокуса СУП;
- организация процессов СУП с максимальной эффективностью и оптимальным распределением ресурсов;

• оценка результативности (зачастую эффективность СУП оценивается в действиях, а не в измеримом результате).

Возвращаясь к функционалу СУП в Компании, проанализируем основные направления, которыми занимаются сегодня ее специалисты:

Кадровая укомплектованность и соответствие требованиям Трудового Кодекса

На данный момент большая часть ресурсов тратится на кадровое делопроизводство, создание необходимых локально-нормативных документов, а также отбор и найм. Это выглядит логично, так как именно с этими функциями ассоциируется СУП в первую очередь. В то же время есть сомнение в том, несет ли данная

¹ На примере российского подразделения международной компании среднего размера, работающей в области продаж и дистрибуции

деятельность «добавленную стоимость» по оценке линейных менеджеров и руководства компании. Точно ли распределение ресурсов, сфокусированных на данной деятельности, дает ли максимальную отдачу и нет ли на рынке более полной экспертизы в данных областях?

Координация деятельности между различными службами и подрядчиками. Координирующая деятельность по управлению внешними подрядчиками (рекрутмент-агентствами, страховыми компаниями, тренинговыми компаниями и т.п.) и обеспечению соблюдения сроков и порядка исполнения внутренних процедур также занимает значительное время у сотрудников СУП. Это связано с тем, что СУП не является «вещью в себе», и ее деятельность тесно связана с общением с другими службами и координацией взаимоотношений между сотрудниками.

Другая причина, не менее весомая для компании, состоит в том, что в попытке доказать собственную важность и значимость, СУП последовательно брала на себя одну за другой административные, «бумажные» и бюрократические функции, которые к ее деятельности имеют очень опосредованное отношение. Чтобы избе-

большая часть ресурсов тратится на кадровое делопроизводство, создание необходимых локально-нормативных документов, а также отбор и найм

жать этого в будущем, необходимо честно ответить на следующие вопросы: «То, чем занимается СУП, должно находиться в ее руках?», или даже больше того – «Это нужно компании?», «Что случится, если это прекратят делать?», «Заметит ли бизнес отсутствие какой-то процедуры или подписи на документе?». Если ответ «нет» – это необходимо прекратить делать немедленно.

Ведение собственных проектов. Для успешной реализации собственных проектов (централизованных проектов в области управления персоналом и внутренних коммуникаций, проектов по оптимизации процессов внутри СУП) необходима вовлеченность руководства предприятия, а также pacyet ROI (return on investment/BO3врат на инвестиции). Стоит подчеркнуть, что именно пренебрежение подсчетом ROI зачастую не позволяет СУП Компании доказать необходимость внедрения HR-проектов либо оценить их эффективность после внедрения.

Реализация стратегии и развитие стратегических человеческих ресурсов предприятия. В рамки данной деятельности укладываются все проекты, реализация которых непосредственно влияет на внедрение стратегии, и работа с критически важными для бизнеса рисками.

По наблюдениям автора, данная деятельность занимает, к сожалению, в большинстве случаев незначительный объем по сравнению с другими областями. Зачастую она вообще выпадает из рабочего фокуса СУП, хотя именно здесь есть возможность продемонстрировать добавленную стоимость HR-департамента и внести вклад в реализацию стратегии предприятия.

Практическое применение рекомендаций

Возвращаясь к практическому применению вышеизложенного, автор дает следующие рекомендации по пяти шагам, которые легко можно внедрить в СУП Компании:

1. Провести аудит основных HR-процессов.

Проанализируйте все, чем сегодня занимается СУП. Составьте пошаговые описания всех процессов и ответьте на вопрос: нужен ли данный процесс в целом? Полезен ли этот конкретный шаг в данном процессе? Освобождайтесь от всего лишнего, всего, что делается по инерции.

Самым простым и наглядным инструментом являются «карты процессов» (ргосезя тар), которые должны содержать в себе описание каждого шага процесса, вводные данные и то, что должно получиться на выходе, ответственных исполнителей и время, затрачиваемое на каждый шаг.

На основании таких «карт процессов» можно сделать выводы о том, все ли процессы, за которые вы несете ответственность, имеют отношению к СУП; все ли шаги в рамках этих процессов приносят «добавленную стоимость»; как можно оптимизировать шаги, на которые требуются значительные ресурсные и временные затраты.

2. Выявить ключевые процессы с «добавленной стоимостью».

Совместно с менеджерами, которые являются внутренними клиентами СУП, необходимо понять, что в ее деятельности важно именно им. Задавайте вопросы, ориентированные на конечный результат и не привязанные к текущему функционалу. Это поможет выявить то, чем СУП не занимается сегодня, но в чем есть ценность для внутренних заказчиков.

договоритесь

о «правилах игры»

и разделите ответственность

с руководителями

Для того чтобы успешно реализовать данный этап, необходимо, во-первых, изучить стратегию компании и выявить задачи, на которые непосредственно влияют НR-процессы. Это может быть потребность компании в бесперебойном обеспечении кадрами определенной квалификации, оптимизации структуры затрат, обеспечении статуса «Лучший работодатель» и т.д.

на партнерских правах

Кроме того необходимо провести ряд интервью с руководством компании, чтобы определить в каких областях они видят наибольшую ценность данной функции и, главное, для каких проектов они готовы выступать «спонсорами».

Полезно также провести сравнение с конкурентами и лучшими практиками на рынке. В итоге должны получиться 5-6 приоритетных зон для фокуса с четкими метриками и ожидаемым эффектом от реализации. Если данный этап будет пройден удачно, то велика вероятность, что в будущем руководитель СУП будет изначально принимать участие в формировании общекорпоративной стратегии, на основании которой уже будет формироваться и стратегия HR.

3. Определить процессы, за которые несет ответственность менеджмент, а не СУП.

Договоритесь о «правилах игры» и разделите ответственность с руководителями на партнерских правах. Логично, что часть ответственности,

когда руководитель
полностью отвечает
за весь спектр вопросов
вверенной ему части
бизнеса, он превращается
из администратора
в полноценного управленца

например комплектация штата, развитие и мотивация сотрудников, решения о назначениях, перейдет к линейным менеджерам. Не стоит бояться того, что СУП лишится части своего влияния. Наоборот – это только усилит его позиции советника, так как инфраструктура и методология все равно останутся в руках СУП.

Для того, чтобы менеджеры действительно чувствовали, что они отвечают за укомплектованность, мотивацию и развитие карьеры своей группы, у менеджеров должны стоять соответствующие цели, и они должны по ним оцениваться. Кроме того, компания должна предоставлять менеджерам знания, ресурсы и право принятия решений, чтобы они могли оказывать влияние на процессы управления персоналом.

Важно отметить, что, передавая руководителям ответственность за свой персонал, вы предоставляете для них самое эффективное развитие их менеджерских и лидерских качеств. Когда руководитель полностью отвечает за весь спектр вопросов вверенной ему части бизнеса, он превращается из администратора в полноценного управленца. Менеджеры, проходящие такую школу, с большей долей

вероятности смогут стать кадровым резервом для руководящих позиций в компании.

4. Использовать возможности аутсорсинга.

Занимаясь аудитом процессов и выявляя действия, добавляющие стоимость, необходимо оценить, в области каких процессов есть более полная экспертиза на рынке и выполнение каких внутри компании не критично или экономически не целесообразно. Перевод части функций на аутсорсинг также позволит не раздувать штат СУП, освободит ее сотрудников от бумажной деятельности, что положительно повлияет на имидж всей службы, а главное, позволит уделять больше времени стратегическим вопросам.

Кроме того, компании, профессионально занимающиеся управлением определенными процессами, зачастую делают это быстрее и качественнее, так как обладают многолетней экспертной выучкой.

При передаче процессов на аутсорсинг необходимо оценивать следующие параметры:

- насколько оправдана в данном случае такая передача;
- делает ли аутсорсинговая компания данный процесс качественнее и быстрее;
- несет ли аутсорсинговая компания ответственность за переданный процесс;
- экономятся ли средства компании или высвобождается ли время внутренних специалистов.

Примеры функций, которые можно перевести на аутсорсинг: кадровое делопроизводство; расчет и выплата заработной платы; предоставление и администрирование льгот; реализация обучающих программ; найм; разработка системы компетенций.

5. Выявить оптимальный состав и квалификацию сотрудников СУП и поставить перед ними рабочие цели в соответствии со стратегией компании. Понимая, чем и как должна заниматься СУП, легче определить ее оптимальный количественный и качественный состав, а также сформулировать показатели, по которым будет оцениваться эффективность ее работы. Излишне говорить, что эти показатели должны быть нацелены не на воспроизводство процессов, а на вклад в достижение реальных бизнес-результатов и решение стратегических задач компании.

Формирование оптимальной по качеству и количеству СУП способствует ее правильному позиционированию внутри компании, делает более привлекательной для внутренних и внешних кандидатов, а главное, превращает ее в стратегический актив.

Выводы

Занимаясь формированием и развитием службы управления персоналом, необходимо, как и в любой другой деятельности, сформулировать четкую картину итогового результата и системы показателей, по которым этот результат будет измеряться, заручиться поддержкой потребителей результатов данного проекта и привлечь их уже с начальных стадий реализации. А главное, надо быть готовым к тому, что результат, к которому стремишься, может значительно отличаться от текущего состояния дел.

Литература

- 1. Малколм Мартин, Триша Джексон. Практика работы с персоналом». HIPPO, 2005.
- 2. Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Д. Ульих. Измерение результативности работы HR-департамента. Издательский дом Вильямс, 2007.
- 3. Одегов Ю. Г., Котова Л.Р. Организация службы управления персоналом: современный подход. Альфа Пресс, 2009.
- 4. Роб Гоффи. Гарет Джонс. Что объединяет современную компанию // Harvard Business Review. 1996. ноябрьдекабрь.

кэ

Lileina M.V.

Postgraduate,

Plekhanov Russian Academy of Economics

Reorganization of personnel management service in accordance with business priorities and strategic needs of modern company

Abstract

The author analyses activity of the personnel management service (PMS) in modern Russian company. The article reflects methods of service's effectiveness rise and the ways of its formation according to the strategic needs of the company.

Keywords: personnel management, management, optimization of processes, effectiveness rise of personnel management service