

РАССТАНОВКА людей всегда была и остается неотделимой частью ответственности каждого линейного менеджера, от президента до самого нижнего уровня работника, имеющего право решать кадровые вопросы. Общие обязанности линейных менеджеров, направленные на эффективное управление персоналом, сводятся к следующему:

- размещение на нужном рабочем месте нужного человека в нужное время;
- ориентация нового персонала, его физиологическая, психологическая и профессиональная адаптация в начальный период работы;
- обучение работника, обеспечение его специализации на новом месте;
- обеспечение наивысшей производительности каждого человека на его рабочем месте;
- достижение творческого сотрудничества и развития равных взаимоотношений в рабочей среде;
- объяснение политики процедур, приобщение к организационной культуре фирмы, создание и сохранение высокого уровня внутрифирменной морали, привитие "корпоративного духа";
- развитие потенциальных возможностей и способностей каждого человека;
- охрана здоровья и физического состояния работников;
- контролирование затрат на персонал.

Все это имеет отношение к крупным и средним фирмам. В небольших фирмах в начальный период их деятельности линейный менеджмент может выполнять обязанности по управлению персоналом самостоятельно, без посторонней помощи. Но по мере того, как фирма развивается и растет, ей необходимы специализированные знания, советы и консультации отдельного штата по персоналу.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ШТАТА СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Такую специализированную помощь линейному менеджменту предоставляет штатная служба персонала. Руководитель службы персонала выполняет три отличительные функции.

Линейная функция. Руководитель службы персонала, управляя деятельностью работников подчиненного ему подразделения, выполняет "линейную" функцию. Другими словами, он оказывает линейное влияние (власть) внутри службы персонала.

Кроме того, менеджеры по персоналу оказывают и косвенное влияние на работников фирмы. Это происходит потому, что руководитель службы персонала имеет доступ к высшему менеджменту фирмы в областях, связанных с персоналом, особенно таких, как тестирование, рассмотрение и утверждение программ развития персонала. Как результат этого "предложения" руководителя службы персонала, доводимые им до линейных подразделений, рассматриваются как "распоряжения высшего руководства". Такое влияние часто несет даже больший вес, чем и менеджеров, напрямую занимающихся проблемами человеческих ресурсов.

Координационная функция. Руководитель службы персонала выполняет функцию координатора деятельности

персонала, и его обязанность рассматривается как "функциональный контроль". В этом случае руководитель и его служба выступают как проводники стратегии и кадровой политики фирмы, опора и контроль высшего менеджмента. Последний должен быть уверен в том, что цели персонала, политика и процедуры (касающиеся, например, оплаты труда, безопасности и здоровья работников), которые уже одобрены и приняты, последовательно выполняются линейными менеджерами.

Штатные (обслуживающие) функции. Обслуживание линейного менеджмента - это предмет работы, основное содержание деятельности, "хлеб и масло" руководителя службы персонала. При выполнении штатной функции он:

- помогает в найме, обучении, оценке, вознаграждении, консультировании, продвижении и высвобождении работников фирмы всех уровней;
- разрабатывает, снабжает и управляет различными полезными и выгодными для персонала программами (здоровье и страхование от несчастных случаев, уход на пенсию, отдых и др.);

оказывает помощь линейным менеджерам в исполнении их обязанностей по отстаиванию прав и интересов работников и законов о профессионально безопасности;

- играет важную роль в рассмотрении и принятии решений в отношении жалоб персонала и внутрифирменных трудовых отношений.

Руководитель службы совместно с менеджерами по персоналу выполняет также роль "инноватора", предоставляя новейшую информацию о современных направлениях и новых методах решения проблем. Например, в настоящее время большой интерес для работодателей и наемного персонала представляют улучшение качества рабочей жизни (КРЖ) и планирование организационной и индивидуальной карьеры для работников. Руководитель службы персонала возглавляет и организует эти перспективные направления, разрабатывает и претворяет в практику необходимые программы.

Современная практика работы с сотрудниками показывает, что службы персонала действительно играют важную роль в процессе принятия решений высшим менеджментом. Однако эта роль предполагает совместные действия линейного и штатного менеджмента, являющиеся более предпочтительными, чем одностороннее решение, принятое службой персонала.

Уровень же влияния менеджеров службы персонала на линейный менеджмент определяется в основном исходя из размеров фирмы. Исследования

показывают, что там, где количество работников менее 500, службы персонала не влияют так на процесс принятия решений, как в фирмах со штатом более чем 1000 человек. Это означает, что по мере того как организация численно растет, становится более сложной и комплексной, возникает необходимость в изменениях в сторону увеличения штатных менеджеров по персоналу.

Как управляют персоналом линейные и штатные менеджеры? В настоящее время на крупных фирмах не существует "водораздела" между линейной и штатной ответственностью. Но чтобы продемонстрировать, на что такое деление может быть похоже, поясним некоторые возможные обязанности линейных и штатных менеджеров в двух областях: занятость (набор, отбор, наем и т.д.) и обучение.

Так, в области **занятости** обязанности линейного менеджера - точно определить квалификацию работника, которая требуется для выполнения специфических обязанностей. Затем главную роль играет служба персонала, менеджеры которой занимаются поисками компетентных претендентов, проводят предварительные отборочные интервью и представляют необходимые тесты. Затем служба персонала направляет лучших кандидатов к линейному менеджеру, который принимает решение о найме тех, кто по своему потенциалу и квалификации подходит под конкретное рабочее место. Аналогичное деление обязанностей между линейным и штатным менеджером происходит и в областях обучения и трудовых отношений.

В этой области штатному менеджеру необходимо:

- Выявлять компетентных претендентов с местного рынка труда. Это требует тщательного спланированных общественных отношений, устных выступлений, рекламы и активного набора из средней школы и учебных заведений.
- Проводить квалифицированные интервью, давать специфические тесты, делать полную справочную проверку и др., используя официальное требование и описание работы как руководства к найму. "Просеивание" кандидатов должно удовлетворять стандарты фирмы и приспосабливаться к законам о занятости.
- Рекомендовать (после медицинского осмотра, квалификационного экзамена и оценки в целом) лучших кандидатов соответствующим линейным менеджерам.
- Предоставлять новым работникам предварительные сведения о фирме, ее первоочередных целях, планах прибыли, мерах по безопасности и надежности, режиме рабочего времени и др.
- Сохранять полную документацию как будущего потенциала каждого ра-

ботника, так и текущие оценки и результаты их деятельности.

- Исследовать информацию, представленную в заключительном интервью, выявлять расхождения и их причины, принимать позитивные шаги к их корректировке или исправлению.

Линейный менеджер в этой области:

- Подготавливает официальное требование, обрисовывая контуры специфической квалификации работника, требуемой, чтобы заполнить необходимые позиции. Помогает в создании репутации рабочего места, которая будет наиболее привлекательна для кандидатов.
- Интервьюирует и отбирает из кандидатов, "просеиваемых" менеджером по персоналу. Разрабатывает специфические рабочие задания, для выполнения которых требуется наивысшее мастерство новых работников, чтобы содействовать максимальному производству.
- Знакомит работников со специфическими особенностями, касающимися деталей выполнения их функций на рабочем месте, - правила безопасности, порядок оплаты труда, рабочий график, "наши обычаи" и т.д.
- Инструктирует и обучает в соответствии с программой, спланированной и разработанной под конкретное рабочее место менеджером по персоналу.
- Развивает, доводит до завершения и оценивает результативность или производительность работника, решает вопросы его продвижения, перевода, отдыха, высвобождения.
- Проводит заключительное интервью с высвобождаемым работником для выявления причин. Регулирует трудовые отношения внутри своего подразделения с целью уменьшения текучести.

ОБУЧЕНИЕ

Штатный менеджер этого направления:

- Проводит научное исследование с целью разработки планов, направленных, ответственности и потребности. Развивает внешние контакты, оформляет договоры, собирает и анализирует соответствующую информацию.
- Помогает президенту фирмы в развитии всеобъемлющего подхода и плана для развития персонала, чтобы удовлетворить расширяющиеся потребности фирмы. Разрабатывает и координирует программы обучения.
- Консультирует и помогает подразделениям фирмы, занимающимся разработкой новых идей и продуктов в вопросах планирования, организации и руководства работниками при обучении. Способствует реализации контролирующего обучения и образовательных программ.
- Определяет цели, готовит схемы и планы обучения, основанные на последних научных исследованиях в области образования, с целью ускорения процесса познания и достижения требуемой эффективности обучения.
- Обучает ведущих менеджеров службы персонала, чтобы развить у них эффективные навыки самообразования.
- Обеспечивает высший менеджмент итоговыми материалами по внутрифирменному обучению с использованием наглядных пособий. Оценивает экономическую эффективность системы обучения.

Шайзак ХОЛМУМИНОВ, доцент ТашГЭУ, к.э.н.

МНЕНИЕ УЧЕНОГО

ОБЯЗАННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНИЗАЦИИ ЗАНЯТОСТИ И ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ФИРМЫ

оказывает помощь линейным менеджерам в исполнении их обязанностей по отстаиванию прав и интересов работников и законов о профессионально безопасности;

- играет важную роль в рассмотрении и принятии решений в отношении жалоб персонала и внутрифирменных трудовых отношений.

Руководитель службы совместно с менеджерами по персоналу выполняет также роль "инноватора", предоставляя новейшую информацию о современных направлениях и новых методах решения проблем. Например, в настоящее время большой интерес для работодателей и наемного персонала представляют улучшение качества рабочей жизни (КРЖ) и планирование организационной и индивидуальной карьеры для работников. Руководитель службы персонала возглавляет и организует эти перспективные направления, разрабатывает и претворяет в практику необходимые программы.

СОВМЕСТНОЕ ЛИНЕЙНОЕ И ШТАТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Современная практика работы с сотрудниками показывает, что службы персонала действительно играют важную роль в процессе принятия решений высшим менеджментом. Однако эта роль предполагает совместные действия линейного и штатного менеджмента, являющиеся более предпочтительными, чем одностороннее решение, принятое службой персонала.

Уровень же влияния менеджеров службы персонала на линейный менеджмент определяется в основном исходя из размеров фирмы. Исследования

показывают, что там, где количество работников менее 500, службы персонала не влияют так на процесс принятия решений, как в фирмах со штатом более чем 1000 человек. Это означает, что по мере того как организация численно растет, становится более сложной и комплексной, возникает необходимость в изменениях в сторону увеличения штатных менеджеров по персоналу.

Как управляют персоналом линейные и штатные менеджеры? В настоящее время на крупных фирмах не существует "водораздела" между линейной и штатной ответственностью. Но чтобы продемонстрировать, на что такое деление может быть похоже, поясним некоторые возможные обязанности линейных и штатных менеджеров в двух областях: занятость (набор, отбор, наем и т.д.) и обучение.

Так, в области **занятости** обязанности линейного менеджера - точно определить квалификацию работника, которая требуется для выполнения специфических обязанностей. Затем главную роль играет служба персонала, менеджеры которой занимаются поисками компетентных претендентов, проводят предварительные отборочные интервью и представляют необходимые тесты. Затем служба персонала направляет лучших кандидатов к линейному менеджеру, который принимает решение о найме тех, кто по своему потенциалу и квалификации подходит под конкретное рабочее место. Аналогичное деление обязанностей между линейным и штатным менеджером происходит и в областях обучения и трудовых отношений.

В этой области штатному менеджеру необходимо:

- Выявлять компетентных претендентов с местного рынка труда. Это требует тщательного спланированных общественных отношений, устных выступлений, рекламы и активного набора из средней школы и учебных заведений.
- Проводить квалифицированные интервью, давать специфические тесты, делать полную справочную проверку и др., используя официальное требование и описание работы как руководства к найму. "Просеивание" кандидатов должно удовлетворять стандарты фирмы и приспосабливаться к законам о занятости.
- Рекомендовать (после медицинского осмотра, квалификационного экзамена и оценки в целом) лучших кандидатов соответствующим линейным менеджерам.
- Предоставлять новым работникам предварительные сведения о фирме, ее первоочередных целях, планах прибыли, мерах по безопасности и надежности, режиме рабочего времени и др.
- Сохранять полную документацию как будущего потенциала каждого ра-

ботника, так и текущие оценки и результаты их деятельности.