

СИТУАЦИЯ: «РЕОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Описание ситуации. Численность металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Реорганизация деятельности комбината потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис.1. Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и возможностей реализации

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

Обеспечение персоналом

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию) сокращения

Реализация трудового потенциала

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи. Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические рекомендации Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.