

М. Ю. Рогожин

**Организация
управления персоналом
предприятия**

Учебно-практическое пособие



М. Ю. Рогожин

**ОРГАНИЗАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебно-практическое пособие



**Москва-Берлин
2014**

УДК 331.108(075.8)
ББК 65.291.6-21я73
Р59

Рогожин, М. Ю.

Р59 Организация управления персоналом
предприятия: Учебно-практическое пособие /
М. Ю. Рогожин. – М.-Берлин: Директ-Медиа
2014. – 223 с.

ISBN 978-5-4475-1577-5

Одно из немногих отечественных пособий по управлению персоналом, в содержании которого сочетаются теория и практика HR-менеджмента, дополненные основательной аналитикой и актуальной статистикой.

Книга содержит необходимые сведения об организационном, правовом и информационном обеспечении деятельности по управлению персоналом, а также развернутое описание технологии HR-менеджмента в условиях современного предприятия (организации, учреждения). Квалификационные требования к работникам службы персонала, образовательные стандарты и ряд других документов по вопросам практической организации HR-менеджмента представлены в приложениях.

Адресовано руководителям предприятий (организаций, учреждений), их заместителям по управлению персоналом, начальникам служб персонала, руководителям и специалистам отделов управления персоналом и отделов кадров, HR-менеджерам, а также обучающимся в учебных заведениях и курсах по специальности 062100 «Управление персоналом».

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-4475-1577-5

© Рогожин М. Ю., текст, 2014

© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2014

ВВЕДЕНИЕ

Книга, которую вы держите в руках, посвящена поискам ответа на один-единственный вопрос — «Как управлять персоналом предприятия?» Речь, впрочем, пойдет не об абстрактных «моделях» управления человеческими ресурсами, а о технологии — совершенной, современной и к тому же (что крайне важно!) прошедшей многократную проверку своей эффективности на практике. «Лукойл» и «Ростелеком», «Дженерал Электрик» и «Тойота», «Альфа-банк» и «Северсталь», «Эрикссон» и «Люфтганза» — все эти компании, несмотря на принадлежность к разным секторам мирового рыночного хозяйства, используют, в принципе, одну и ту же технологию управления персоналом. О чем же в данном случае идет речь?

Если быть предельно кратким, суть этой технологии состоит в планомерном, неуклонном выполнении совокупности действий, направленных на своевременное и качественное решение шести основных задач управления персоналом.

Первейшей из этих задач, несомненно, является рекрутинг персонала, подразумевающий поиск, отбор и наем предприятием работников требуемой численности и квалификации. Особенностью этой задачи является ее строго поэтапное решение: подходящих работников следует сначала найти, затем тщательно отобрать из их числа действительно самых достойных, после чего предложить им самые лучшие условия сотрудничества — условия, которые ни при каких обстоятельствах не заставят их «перебежать» к вашим конкурентам.

Задача номер два — это адаптация вновь нанятого персонала, а также тех работников предприятия, которые по тем или иным причинам поменяли участок работы или получили назначение на новую должность. Предположим, что по результатам рекрутинга в вашем распоряжении на самом деле оказались превосходные работники. Однако их превосходство (пока, во всяком случае) основывается на прежних достижениях. Для того, чтобы они могли добиться большего на новом месте, им необходимо помочь и с этой целью создать соответствующие условия для профессионального и социального становления — с учетом особенностей организации и содержания деятельности вашего предприятия.

Третья задача — мотивация. Возможно, сегодня — это один из наиболее несовершенных участков технологии управления персоналом. Из сотен, если не тысяч способов мотивации многие предприятия используют в лучшем случае десятки. Между тем мотивация — это катализатор, многократно увеличивающий потенциал ваших работников. Зная, как именно следует мотивировать того или иного ра-

ботника предприятия, вы освободите себя от необходимости без конца «погонять» его, а работника — от пут и препон тотального контроля.

Следующая задача — тренинг, или организация профессионального обучения работников. Да, возможно, по состоянию на сегодняшний день они являются лучшими в мире мастерами своего дела. Но это только сегодня. Завтра их непременно обойдут другие — те, кто ни на минуту не забывает о необходимости постоянного совершенствования своих профессиональных качеств и, одновременно, обретении новых и новых. Помните об этом и, кроме того, создавайте своим работникам лучшие возможности для наращивания профессионализма.

Задача пятая — контроллинг результатов деятельности. Но контроллинг — это не только и не столько пресловутый контроль. Прежде всего — это продуманная система учета и оценки результатов труда каждого работника и всего персонала предприятия в целом. Помимо сказанного, это еще и периодическая аттестация работников, имеющая целью, кроме все той же оценки труда, подготовку решения следующей, шестой задачи управления персоналом, имя которой — ротация.

Почти все слышали о магическом рецепте эффективного управления человеческими ресурсами: «Нужный человек в нужное время в нужном месте». А вот многим ли удавалось воспользоваться этим рецептом, что называется, сполна? Что ж, ознакомившись с соответствующим разделом данного пособия, вы получите на это свой шанс.

...Сегодня руководители предприятий и сотрудники кадровых служб все чаще сетуют на нехватку человеческого капитала. Однако при ближайшем рассмотрении проблемы нередко оказывается, что «капитаны бизнеса» попросту сидят «на мешках с золотом». Иными словами, проблема отсутствия лучших работников в условиях конкретного предприятия состоит не в реальной нехватке таких работников, а в том, чтобы «отыскать» их из уже имеющихся в распоряжении предприятия.

Средства для поиска могут быть различными. Одним работникам для этого следует «всего лишь» несколько лучше познакомиться со спецификой порученной им на новом месте работы, другим — получить в свое распоряжение ясные мотивационные «гарантии». Третьим — чуть-чуть получиться. Четвертым — обратить внимание на контроль и самоконтроль в своей деятельности. Наконец, пятым стоит предложить перейти на новую, более подходящую для них должность.

И в заключение — о главном достоинстве описываемой в книге технологии управления персоналом предприятия. Оно состоит в ее гибкости, в многообразии предлагаемых ею управленческих решений, в бесконечной способности к совершенствованию с учетом новейших веяний времени.

Иначе говоря, технология есть. Все дело в том, чтобы заставить ее работать с должной эффективностью. Искренне надеюсь, что у уважаемых читателей это получится — на все 100 процентов.

С пожеланиями успехов всем вам,
Автор.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

§ 1.1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ЦЕЛЬ, ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ¹

§ 1.1.1. Что представляет собой управление персоналом. Функциональная и содержательная стороны деятельности предприятия по управлению персоналом

Во избежание терминологической путаницы прежде всего попытаемся сформулировать определение понятия «управление персоналом». Одновременно обратим внимание уважаемых читателей и на то, что наряду с термином «управление персоналом» в обиходной речи довольно активно используются и его синонимы — прежде всего такие, как «кадровое администрирование» и «менеджмент персонала». Но насколько на самом деле близки между собой — по смыслу — эти понятия?

В поисках ответа на этот вопрос обратимся к первоисточнику — Большому англо-русскому словарю², поскольку все перечисленные выше термины (за исключением разве что слова «кадры») являются заимствованными, то есть привнесенными в русский язык извне.

Возможно, для кого-то окажется неожиданностью то, что лингвистическую базу для термина «персонал» формирует не слово «personal», образованное от латинского «persona» («личность») и выполняющее в английском языке функцию прилагательного, а несколько менее известное всем нам «personnel», или:

¹ В данной книге под термином «предприятие» следует также понимать организацию или учреждение, за исключением случаев, оговоренных особо.

² *Большой англо-русский словарь*. В 2-х томах / Под ред. И. Р. Гальперина и Э. М. Медниковой. — М.: Русский язык, 1998.



Рис. 1.1. Структура ресурсного потенциала предприятия

- 1) персонал, штат (предприятия, организации, учреждения). кадры;
- 2) личный состав (термин, более привычно звучащий в военной, но не в гражданской среде);
- 3) отдел персонала (управления персоналом).

К сказанному добавим, что персонал традиционно рассматривается и в качестве одного из важнейших видов ресурсов предприятия. Структура ресурсного потенциала предприятия представлена на рис. 1.1.

В свою очередь *менеджмент* (англ. management) означает не только «управление» («заведование»), но и:

- 1) правление, дирекцию, администрацию (как орган коллегиального руководства предприятия);
- 2) умение справляться с работой;
- 3) наконец, бережное, чуткое отношение к людям (то есть к персоналу).

Что же касается слова «*администрирование*», происходящего от английского «to administer» (то есть управлять и распоряжаться (чем-либо), вести дела, снабжать, применять меры воздействия, назначать, распределять), то по смыслу оно идентично термину «менеджмент».

Таким образом, с одной стороны, представляется правомерным рассматривать управление персоналом прежде всего как *функциональную составляющую деятельности предприятия по распоряжению своими ресурсами* в интересах:

- ♦ формирования и последующего поддержания оптимальной организационной структуры предприятия;
- ♦ обеспечения нормального (планового) режима функционирования предприятия;

♦ реализации высшей цели деятельности предприятия, заключающейся в достижении максимальной экономической эффективности законными и оправданными (с точки зрения общества) средствами и методами.

С другой стороны, содержание деятельности предприятия по управлению персоналом более полно и емко отражает следующее определение: управление персоналом — это комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам осуществления и направленных на поддержание оптимального состава работников предприятия¹.

И, наконец, управление персоналом допустимо рассматривать еще и в качестве административной технологии, включающей в себя следующие основные этапы:

- 1) рекрутинг (поиск, отбор и наем) персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) мотивация персонала;
- 4) тренинг персонала;
- 5) контроллинг (учет и оценка) результатов деятельности персонала.

6) перемещение персонала, а в необходимых случаях — увольнение работников по основаниям, предусмотренным законодательством РФ.

С учетом изложенного схематически сущность управления персоналом предприятия можно представить в следующем виде (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Сущность управления персоналом предприятия

Как следует из приведенного в данном параграфе определения, высшей, или конечной целью деятельности по управлению предприятием является достижение им максимальной экономической эффективности (основанной — подчеркнем это снова — на использовании законных и оправданных с точки зрения общества

¹ Оптимальный состав персонала — это состав, который количественно и качественно (в идеале) постоянно способствует обеспечению максимальной эффективности деятельности предприятия. Иначе говоря, при наименьших совокупных затратах на персонал деятельность последнего должна приносить предприятию наибольшую прибыль. Подробнее см.: Рогожин М. Ю. Организация кадровой работы предприятия. — М.: Издательство РДЛ, 2003.

средств и методов). Тем не менее, эта цель, несомненно, являясь для предприятия приоритетной, в то же время не является единственной. Последнее обстоятельство объясняется необходимостью создания предприятием соответствующих условий, делающих возможной реализацию обозначенной ранее цели. Иными словами, следует разделять конечную и промежуточные цели управления персоналом. О содержании этих целей, а также о принципах управления персоналом предприятия мы и поговорим в следующем параграфе пособия.

§ 1.1.2. Цели и направления деятельности по управлению персоналом. Принципы управления персоналом предприятия

Итак, конечная цель управления персоналом заключается в том, чтобы в наиболее полной мере способствовать максимальной экономической эффективности предприятия — естественно, оставаясь при этом в рамках закона и сохраняя позитивный деловой имидж в глазах общественного мнения. Это означает также, что максимально эффективной должна быть и деятельность предприятия по управлению персоналом. Что же следует понимать под эффективностью этой деятельности?

В соответствии с постулатами классической экономической теории эффективность деятельности предприятия не в последнюю очередь обусловлена именно трудом работников, а если быть еще более точным — стоимостью товара «рабочая сила». И чем многочисленнее персонал, чем выше качество «человеческого материала» (квалификация работников), тем внушительнее выглядит экономический потенциал предприятия — при условии, однако, что с каждой «рабочей» единицы предприятие получает достойную прибыль, часть которой затем возвращает работникам в виде заработной платы, дополнительных денежных выплат (премий, надбавок, компенсаций и т. п.)¹.

Основной экономический закон развития предприятия, как известно, сводится к непрерывному производству прибавочной стоимости с наименьшими затратами на единицу продукции, стоимость которой W составляет:

$$W = C + V + m. \quad (1.1)$$

В совокупности с постоянным капиталом C (стоимостью средств производства или основных производственных фондов предприятия) переменный капитал V (в упрощенном толковании

¹ См. также: Рогожин М. Ю. Организация кадровой работы предприятия. — М.: Издательство РДЛ, 2003.

— та же заработная плата работников предприятия) образует издержки производства K . Прибавочную стоимость m (то есть денежное выражение дополнительной стоимости произведенной продукции, образованной в результате физических, нервных и интеллектуальных усилий работника) можно также рассматривать как произведенную прибыль p . В этом случае стоимость продукции W , произведенной работниками предприятия составит:

$$W = K + p. \quad (1.2)$$

В свою очередь чистая прибыль предприятия p' определяется как разница между стоимостью продукции и производственными издержками за вычетом расходов на развитие производства R , а также установленных для предприятия налогов, отчислений и сборов n :

$$p' = W - K - R - n. \quad (1.3)$$

Совокупные расходы на выпуск продукции обозначим как S . Следовательно, соотношение прибыли от реализации единицы продукции и производственных издержек на ее производство P — важнейший показатель экономической эффективности предприятия, определяемый как:

$$P = p/S. \quad (1.4)$$

Норма прибыли предприятия, выражаемая в процентах, определяется как:

$$P = (p/S) \times 100. \quad (1.5)$$

Таким образом, предприятие, норма прибыли которого составляет более 100%, является экономически эффективным или прибыльным, а менее 100% — соответственно, убыточным. Именно на улучшение данного показателя прежде всего и должна быть нацелена деятельность предприятия по управлению персоналом. Заметим в заключение, что и реализация деятельности по управлению персоналом также требует от предприятия определенных, подчас значительных финансовых затрат. Примерная структура затрат предприятия на реализацию деятельности по управлению персоналом представлена на *рис. 1.3*.

Перейдем теперь к рассмотрению промежуточных целей управления персоналом предприятия. К слову, о них уважаемые читатели уже были — в предварительном порядке — уведомяты в процессе ознакомления с определениями.

В качестве первой промежуточной цели управления персоналом следует рассматривать формирование и последующее поддержание оптимальной организационной структуры предприятия. Иначе говоря, речь идет о том, чтобы постоянно обеспечивать удовлетворение текущих (прямых) и перспективных (резервных) потреб-

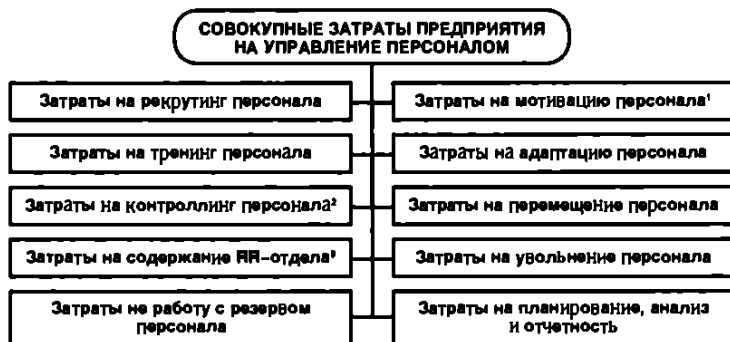


Рис. 1.3. Примерная структура затрат предприятия на реализацию деятельности по управлению персоналом

ностей предприятия в персонале — причем как по количеству (численности), так и по качеству (уровню квалификации) работников.

Повседневная практика управления персоналом, однако, свидетельствует о том, что предприятие, даже обладая достаточным (с точки зрения численности и квалификации работников) кадровым потенциалом, далеко не всегда способно добиться наивысшей эффективности в своей деятельности. Причина этого заключается в том, что руководством предприятий во многих случаях упускается из виду необходимость реализации второй промежуточной цели управления персоналом.

Суть ее заключается в формировании условий, способствующих возможно более полному раскрытию профессиональных достоинств и деловых качеств имеющихся в распоряжении предприятия работников и на этой основе — содействие обеспечению нормального (планового) режима функционирования предприятия. С учетом изложенного в деятельности по управлению персоналом предприятия можно выделить самостоятельные и в то же время тесно связанные между собой направления работы. Общее представление о направлениях деятельности по управлению персоналом предприятия позволяет получить схема, представленная на *рис. 1.4*.

¹ Совокупные затраты на мотивацию персонала включают затраты на разработку и совершенствование системы мотивации и затраты, связанные с материальным стимулированием работников предприятия.

² В данном случае подразумевается контроллинг результатов деятельности персонала — их учет и оценка, а также аттестация работников предприятия.

³ HR-отдел — (сокращение от англ. human resources — человеческие ресурсы) — отдел управления персоналом. В зависимости от особенностей организационной структуры предприятия может входить в состав службы персонала или функционировать самостоятельно — в виде структурного подразделения или отдельного специалиста (менеджера по персоналу или HR-менеджера). Соответственно, будут меняться и затраты на его содержание.

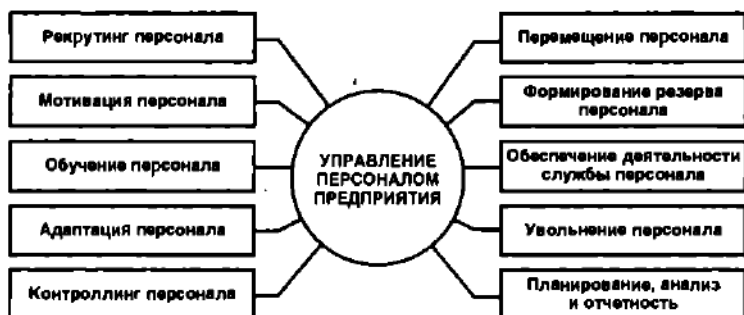


Рис. 1.4. Основные направления деятельности по управлению персоналом предприятия

Несколько слов — о принципах управления персоналом предприятия. Прежде всего уточним, что под принципами (от *лат. principium* — начало) обычно понимают базовые, фундаментальные положения, исходя из которых вырабатываются теоретические и практические основы деятельности, в данном случае — деятельности предприятия по управлению персоналом.

Основными принципами управления персоналом предприятия являются реалистичность, эффективность, последовательность, гибкость, открытость. Коротко охарактеризуем каждый из перечисленных принципов (рис. 1.5).

Принцип реалистичности заключается в объективной, взвешенной и всесторонней оценке ситуации в области управления персоналом. Такая оценка обычно основывается на данных об экономико-финансовой и социально-демографической ситуации, складывающейся вокруг предприятия, а также о преимуществах и недостатках, характеризующих деятельность предприятия.

Принцип эффективности означает, что управление персоналом целиком и полностью подчинено обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия.

Принцип последовательности предполагает последовательное, «пошаговое» выполнение организационных и иных мероприя-

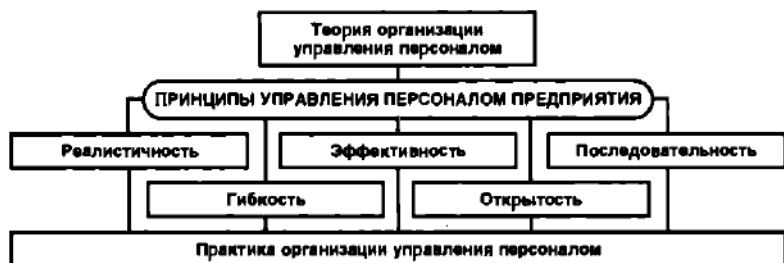


Рис. 1.5. Принципы управления персоналом предприятия

тий, предусмотренных программой организационного развития предприятия и оперативным планом работы с персоналом.

Принцип гибкости подразумевает своевременное и адекватное реагирование должностных лиц и структурных подразделений, ответственных за управление персоналом, на возможные или реальные изменения в условиях функционирования предприятия, влекущие за собой необходимость корректировки программ и планов деятельности, а в отдельных случаях — смену стратегии управления персоналом, пересмотр приоритетов политики управления персоналом и т. п.).

Принцип открытости заключается в восприимчивости предприятия к передовым технологиям и опыту управления персоналом, их заимствованию, адаптации к условиям предприятия и последующему эффективному использованию.

Полагаем, что теперь читатели получили должное представление о целях, направлениях и принципах деятельности по управлению персоналом предприятия. Сосредоточим далее наше внимание на рассмотрении организационного аспекта управления персоналом предприятия.

§ 1.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

§ 1.2.1. Понятие о системе управления персоналом.

Должностные лица и структурные подразделения предприятия, ответственные за управление персоналом

Реализация принципов управления персоналом (как и собственно осуществление деятельности по управлению персоналом предприятия) возможно лишь в том случае, если для этого в распоряжении последнего имеются соответствующие организационные возможности.

На практике это означает, что для успешной реализации целей в области управления персоналом предприятию следует заранее побеспокоиться о формировании соответствующей системы управления — в данном случае системы управления персоналом. Система управления персоналом представляет собой совокупность органов управления (должностных лиц, структурных подразделений) предприятия и организационно-информационных связей между ними. Структура и состав системы управления персоналом определяется исходя из размеров предприятия (в частности, численности персонала), с учетом специфики его общей организации и характера деятельности предприятия.

Подчеркнем, что определение структуры и состава системы управления персоналом (как и общее руководство деятельностью по управлению персоналом) является прерогативой руководителя

предприятия (директора, генерального менеджера, управляющего и т. п.), что, кстати, закреплено и в ряде федеральных нормативных документов.

В частности, в соответствующей общепромышленной квалификационной характеристике содержится положение о том, что руководитель предприятия в процессе осуществления своих служебных полномочий «принимает меры по обеспечению квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта».¹

В этой связи — несколько слов о компетенции «первого лица» в отношении персонала предприятия. Ниже приведены основные служебные полномочия руководителя предприятия в области управления персоналом.

**Основные служебные полномочия руководителя предприятия
в области управления персоналом**

1. Стратегическое (общее, генеральное) руководство предприятием и его ресурсами (включая персонал).
2. Издание приказов.
3. Утверждение руководящих документов.
4. Оценка деятельности подчиненных.
5. Определение миссии и стратегии деятельности предприятия, утверждение концепции и программ его развития, включая управление персоналом.
6. Ведение переписки по любым вопросам.
7. Рассмотрение отчетных документов и принятие по ним решений.
8. Запрашивание информации о полноте и своевременности выполнения требований руководящих документов и принятых ранее решений.
9. Инициация перемещений персонала предприятия.
10. Утверждение (отклонение) предложений аттестационной комиссии предприятия или другого аналогичного органа по вопросам управления персоналом.

В зависимости от особенностей организационной структуры предприятия и распределения служебной компетенции между его должностными лицами (находящимися в подчинении руководителя) ответственность за осуществление деятельности по управлению персоналом несут:

а) первый заместитель руководителя предприятия (он же, как правило, председатель аттестационной комиссии);

б) заместитель руководителя предприятия по персоналу (он же, как правило, начальник службы персонала);

в) начальники структурных подразделений в составе службы персонала предприятия (основными из которых являются отдел кадров, отдел подготовки кадров и отдел управления персоналом).

¹ *Квалификационный справочник должностей служащих. Утвержден постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37.*

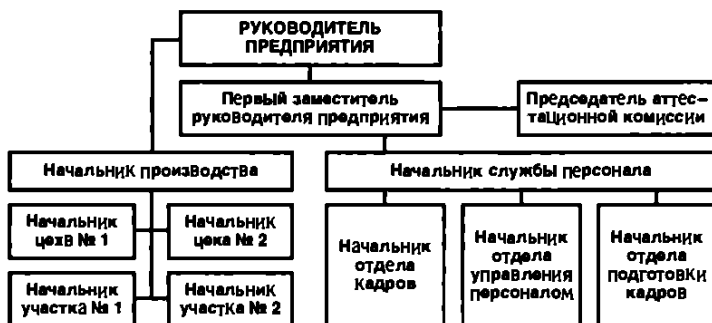


Рис. 1.6. Должностные лица предприятия (с численностью работников свыше 1000 человек), участвующие в управлении персоналом

За ведение работы по самостоятельным направлениям, отнесенным к компетенции службы персонала предприятия, несут ответственность соответствующие сотрудники (например, в области управления персоналом — сотрудники отдела управления персоналом).

Наконец, управление персоналом непосредственно на рабочих местах (в структурных подразделениях) возлагается на начальников соответствующих подразделений предприятия (цехов, участков и т. п.). Должностные лица предприятия (с численностью работников св. 1000 чел.), участвующие в управлении персоналом, представлены на рис. 1.6. Ниже приведены основные служебные полномочия первого заместителя руководителя и заместителя руководителя предприятия по персоналу (начальника службы персонала).

Основные служебные полномочия первого заместителя руководителя предприятия в области управления персоналом

1. Контроль за деятельностью руководства предприятия — заместителей директора, начальников служб и важнейших структурных подразделений (в том числе и в вопросах управления персоналом).
2. Издание распоряжений по отдельным (как правило, текущим) вопросам деятельности предприятия.
3. Утверждение организационно-методических документов.
4. Оценка деятельности заместителей руководителя, начальников служб и важнейших структурных подразделений (с последующим докладом руководителю предприятия).
5. Руководство разработкой концепции и программ развития предприятия, включая управление персоналом.
6. Ведение переписки по вопросам, входящим в сферу компетенции (по согласованию с руководителем предприятия).
7. Контроль исполнения отчетных документов.
8. Контроль полноты и своевременности выполнения требований руководящих документов и решений руководства.
9. Руководство аттестационной комиссией предприятия.
10. В отсутствие руководителя предприятия — исполнение его обязанностей в полном объеме.

Основные служебные полномочия заместителя руководителя предприятия по персоналу в области управления персоналом

1. Оперативно-стратегическое руководство подчиненными начальниками подразделений в составе службы персонала.
2. Подписание приказов по персоналу.
3. Подписание руководящих документов по управлению персоналом.
4. Внесение предложений по совершенствованию управления персоналом.
5. Разработка концепции управления персоналом предприятия и программы ее реализации, планов работы службы персонала.
6. Утверждение краткосрочных планов работы структурных подразделений в составе службы персонала.
7. Ведение переписки в пределах компетенции.
8. Участие в рассмотрении отчетных документов и подготовки решений по ним.
9. Контроль выполнения требований руководящих документов и решений руководства по управлению персоналом.
10. Инициация перемещений персонала (в звене специалистов предприятия и в службе персонала), внесение перечисленных вопросов в повестку заседаний аттестационной комиссии.

Квалификационные требования к руководящему составу службы персонала предприятия представлены в *приложении 1* к настоящему пособию.

Рассмотрим далее, какие подразделения предприятия участвуют в управлении персоналом. Отметим, что организационная структура и численный состав этих подразделений определяются исходя из размеров предприятия, специфики его общей организации и с учетом характера деятельности предприятия.

Так, на крупном (с численностью персонала свыше 1000 человек) предприятии представляется целесообразным формирование службы персонала, включающей администрацию службы, отдел кадров, отдел подготовки кадров, отдел управления персоналом и вспомогательный отдел. Примерная схема организации службы персонала предприятия представлена на *рис. 1.7*.

Основными задачами деятельности структурных подразделений службы персонала являются:



Рис. 1.7. Примерная схема организации службы персонала предприятия (с численностью работников свыше 1000 человек)

✧ для вспомогательного отдела — всестороннее обеспечение деятельности службы;

✧ для отдела управления персоналом — рекрутинг персонала, организация его адаптации, формирование системы мотивации персонала, организация его тренинга, формирование системы контроллинга результатов деятельности персонала, планирование перемещений персонала (в необходимых случаях — организационное обеспечение увольнений работников);

✧ для отдела подготовки кадров — организация профессиональной подготовки (включая переподготовку и повышение квалификации) персонала — как непосредственно на предприятии, так и за его пределами;

✧ для отдела кадров — организация документирования трудовой деятельности персонала предприятия.

Основополагающие вопросы деятельности службы персонала регламентируются положением о службе, а отдельные виды ее деятельности — соответствующими инструкциями. Организационная структура и численный состав службы персонала определяются штатным расписанием предприятия. Деятельность работников службы персонала регламентируется соответствующими должностными инструкциями.

На предприятии со средней численностью работников (от 100 до 1000 человек) представляется оптимальным сформировать отдел управления персоналом (HR-отдел), который, помимо профильных задач, занимался бы также вопросами организации подготовки персонала и документированием трудовой деятельности. Подробнее организация работы отдела управления персоналом освещается в следующем параграфе.

§ 1.2.2. Организация отдела управления персоналом предприятия. Организация повседневной работы начальника отдела

Отдел управления персоналом (HR-отдел) — самостоятельное структурное подразделение в составе административного аппарата (управления) предприятия. Оно предназначено преимущественно для осуществления организационного обеспечения работы с персоналом предприятия.¹

Осуществление организационного обеспечения работы с персоналом достигается посредством реализации нескольких функций, в том числе административно-контрольной, консультационно-методической, регулятивной и обеспечивающей. В рамках пе-

¹ Содержание § 1.2.2 излагается на примере предприятия с численностью работников от 100 до 1000 человек.

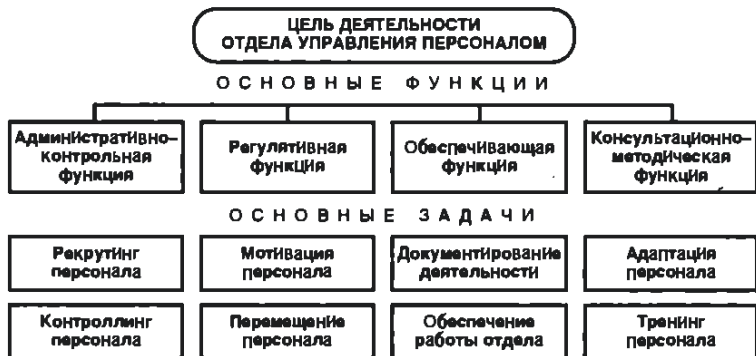


Рис. 1.В. Взаимосвязь функций отдела управления персоналом и вытекающих из их содержания задач

речисленных функций отдел управления персоналом решает ряд задач, о которых будет сказано чуть ниже. Взаимосвязь функций отдела управления персоналом и вытекающих из их содержания задач представлена на *рис. 1.8*.

Несколько слов — об организационной структуре и численном составе отдела управления персоналом. Для выбора оптимальной организационной структуры отдела следует принять во внимание ряд факторов, в том числе численность работников предприятия, особенности его организации, интенсивность работы с персоналом, ее специфика и т. п. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры отдела управления персоналом, представлены в *табл. 1.1*.

Таблица 1.1. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры отдела управления персоналом

Наименование фактора	Оценочное значение фактора в баллах (от 1 до 5)	Примечание
Численность работников	5	—
Наличие у предприятия филиалов и их удаленность от штаб-квартиры	4—5	Значение фактора возрастает при возрастании удаленности филиалов
Интенсивность работы по управлению персоналом	4	Оценивается по общему числу операций с персоналом
Специфика работы по управлению персоналом	3—4	Оценивается с учетом сложности отдельных задач (например, по поиску редких специалистов)
Соответствие существующей структуры административного органа управления предприятием цели и задачам управления персоналом	3	—

Как правило, организационная структура отдела управления персоналом включает:

- ◇ администрацию отдела (начальник отдела, секретарь-референт, инспектор по контролю исполнения поручений);
- ◇ группу рекрутинга;
- ◇ группу адаптации;
- ◇ группу мотивации;
- ◇ группу тренинга;
- ◇ группу контроллинга;
- ◇ группу ротации;
- ◇ группу делопроизводства (документационного обеспечения);
- ◇ вспомогательную группу.

Примерная схема организации отдела управления персоналом предприятия с численностью работников от 100 до 1000 человек представлена на *рис. 1.9*.



Рис. 1.9. Примерная схема организации отдела управления персоналом предприятия с численностью работников 100—1000 человек

Численный состав работников отдела отражает не только их общее количество, но и соотношение между работниками различной квалификации, а также их распределение между структурными подразделениями отдела. Как правило, численный состав устанавливается исходя из объема и сложности возлагаемых на работников задач, с учетом норм времени и выработки по видам работ, в результате выполнения которых и становится возможным реализация этих задач.

Примерные сведения о численном составе отдела управления персоналом предприятия с численностью работников 100—1000 человек представлены в *табл. 1.2*.

Вернемся, однако, к рассмотрению задач отдела управления персоналом, которые во многом складываются из задач деятельности его структурных подразделений. Основными задачами структурных подразделений отдела (и отдела в целом) являются:

- а) для *группы рекрутинга* — поиск, отбор и наем персонала;
- б) для *группы адаптации* — организация адаптации персонала (вновь принятого или перемещенного внутри предприятия);

Таблица 1.2. Примерные сведения о численном составе отдела управления персоналом

№№ п.п.	Наименование подразделения, наименование должности (квалификации)	Категория работника	Численность, чел.
АДМИНИСТРАЦИЯ ОТДЕЛА			
1.	Начальник отдела	Руководитель	1
2.	Секретарь-референт	Специалист	1
3.	Инспектор по контролю исполнения поручений	Специалист	1
ГРУППА РЕКРУТИНГА			
1.	Начальник группы — старший менеджер	Руководитель	1
2.	Менеджер по персоналу (HR-менеджер)	Специалист	1-4
3.	Юрист	Специалист	1
4.	Психолог	Специалист	1
5.	Социолог	Специалист	1
6.	Аналитик	Специалист	1
ГРУППА АДАПТАЦИИ			
1.	Начальник группы — старший менеджер	Руководитель	1
2.	Менеджер по персоналу (менеджер по адаптации персонала)	Специалист	1-6
3.	Менеджер-координатор по работе с подразделениями предприятия	Специалист	1
ГРУППА МОТИВАЦИИ			
1.	Начальник группы — старший менеджер	Руководитель	1
2.	Менеджер по персоналу (менеджер по мотивации персонала)	Специалист	1-6
3.	Методист-консультант	Специалист	1
ГРУППА ТРЕНИНГА			
1.	Начальник группы — старший менеджер	Руководитель	1
2.	Менеджер по персоналу (тренинг-менеджер)	Специалист	1-6
3.	Менеджер-координатор по работе с учебными заведениями	Специалист	1
ГРУППА КОНТРОЛЛИНГА			
1.	Начальник группы — старший менеджер	Руководитель	1
2.	Менеджер по персоналу (менеджер-контроллер)	Специалист	1-6
3.	Менеджер-координатор по аттестации персонала	Специалист	1
ГРУППА РОТАЦИИ			
1.	Начальник группы — старший менеджер	Руководитель	1
2.	Менеджер по персоналу	Специалист	1-6
3.	Менеджер-терминатор*	Специалист	1
ГРУППА ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА			
1.	Начальник группы — документовед	Руководитель	1
2.	Делопроизводитель-оператор	Техн. исполн.	1-2
3.	Машинистка-оператор	Техн. исполн.	1-4
4.	Архивариус	Техн. исполн.	1-2

№№ п.п.	Наименование подразделения, наименование должности (квалификации)	Категория работника	Численность, чел.
ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ ГРУППА			
1.	Начальник группы — администратор	Руководитель	1
2.	Инженер-электроник (инженер-программист)	Специалист	1
3.	Инженер по АСУ (ИТ)	Специалист	1
4.	Экспедитор-курьер	Техн. исполн.	1-3
Всего работников-руководителей			9
Всего работников-специалистов			16-43
Всего работников-исполнителей			4-11
ИТОГО:			28-63

в) для *группы мотивации* — формирование и последующее совершенствование системы мотивации персонала;

г) для *группы тренинга* — организация тренинга (текущей профподготовки) персонала, а также его подготовки за пределами предприятия;

д) для *группы контроллинга* — формирование и последующее совершенствование системы контроллинга результатов деятельности персонала;

е) для *группы ротации* — планирование перемещений персонала (в необходимых случаях — организационное обеспечение увольнений работников);

ж) для *группы делопроизводства* — документирование трудовой деятельности персонала.

Более подробно задачи отдела управления и его структурных подразделений рассматриваются в *главе 4* настоящего пособия. основополагающие вопросы деятельности отдела управления персоналом регламентируются положением об отделе, а отдельные виды его деятельности — соответствующими инструкциями. Организационная структура и численный состав отдела управления персоналом определяются штатным расписанием предприятия. Повседневная деятельность работников отдела управления персоналом регламентируется соответствующими должностными инструкциями.

Отдельного рассмотрения (в контексте данного пособия) заслуживает организация повседневной работы начальника отдела управления персоналом, который на протяжении обычного рабочего дня обременен множеством обязанностей. Представляется целесообразным рассмотреть данный вопрос в рамках стандартного 8-часового рабочего дня, который условно может быть разделен на две части — утреннюю и вечернюю. Роль разграничительной линии между ними играет обеденный перерыв, хотя, как увидят читатели далее, и в этот короткий промежуток можно совершить немало полезного для работы предприятия (*рис. 1.10*).

Первый час рабочего времени — условно, с 9 до 10 часов утра — можно обозначить как организационный. По прибытии на службу начальник отдела управления персоналом должен:

1. Удостовериться в прибытии на службу всех подчиненных (через начальников подразделений отдела или секретаря-референта).

2. Осведомиться о новых распоряжениях и указаниях, поступивших от руководства предприятия.

3. Освежить в памяти (при необходимости — скорректировать) план работы на предстоящий день.

4. Заслушать краткие (возможно, телефонные) доклады начальников подразделений отдела о состоянии дел на порученных им участках работы.

5. Получить от секретаря-референта корреспонденцию, рассмотренную накануне руководством предприятия, определить ответственных исполнителей за исполнение документов согласно резолюций.

6. Проверить (через инспектора по контролю исполнения поручений) состояние наиболее важных и срочных документов, срок исполнения которых истекает сегодня.

С 10 до 11 часов, как правило, проходят совещания с участием или под руководством начальника отдела управления персоналом. В первом случае речь идет о совещании руководства предприятия, во втором — о совещании руководящего состава отдела, на которое при необходимости могут быть приглашены его отдельные работники из числа специалистов (менеджеров по персоналу). Отметим, что обычно о времени, месте, продолжительности и цели совещания начальник (начальники подразделений) отдела извещаются заранее (например, накануне вечером).

С 11 до 12 часов начальник отдела управления персоналом работает с документами — как правило, рассматривает поступившие к нему проекты исполненных документов.

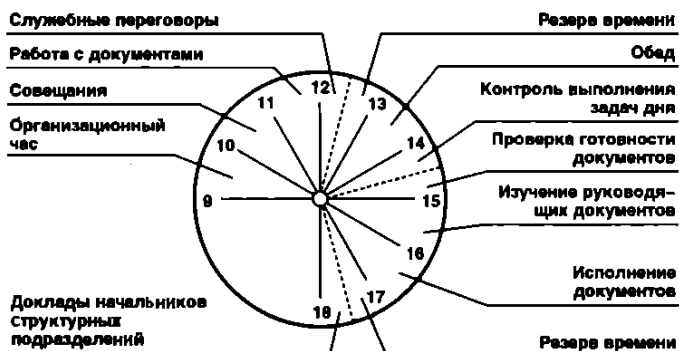


Рис. 1.10. Рабочий день начальника отдела управления персоналом