

М. Ю. Рогожин

Организация кадровой работы предприятия



DirectMEDIA

М. Ю. Рогожин

ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебно-практическое пособие



Москва-Берлин
2014

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.05я73

P59

Рогожин, М. Ю.

P59 Организация кадровой работы предприятия:

учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. –

М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 240 с.

ISBN 978-5-4458-6532-2

Рассмотрены важнейшие вопросы организационно-документационного и правового обеспечения кадровой работы в условиях современного предприятия. Проблематика книги излагается комплексно, исходя из требований актуальных нормативно-правовых и иных руководящих документов по освещаемым вопросам.

Структурно книга состоит из пяти разделов. В первом из них рассматриваются организационные основы кадровой работы, раскрыта ее взаимосвязь с кадровой политикой. Охарактеризованы основные варианты кадровых стратегий, раскрыты принципы, направления и задачи кадровой работы. Второй раздел посвящен вопросам практической организации работы кадрового органа предприятия. Читатели познакомятся с его назначением, функциями и задачами, особенностями структуры и численного состава службы персонала и отдела кадров предприятия, технологией управления указанными подразделениями.

В третьем разделе излагаются основы документационного обеспечения кадровой работы на предприятии. Дана развернутая характеристика кадровой документации предприятия. Описан порядок ведения трудовых книжек и личных дел сотрудников. Четвертый и пятый разделы пособия описывают порядок правового регулирования отдельных вопросов кадровой работы в соответствии с нормами введенного в действие с 1 февраля 2002 года Трудового кодекса РФ. Особое внимание уделено трудовым договорам.

Книга снабжена большим количеством примеров, схем, а также образцами оформления документов. Пособие имеет ярко выраженную практическую направленность содержания в сочетании с широтой освещаемого материала и в этом смысле не имеет себе аналогов.

В качестве учебно-методического и практического пособия рекомендуется всем, кто изучает вопросы организационного, документационного и правового обеспечения кадровой работы или сталкивается с необходимостью их планирования и осуществления в повседневной деятельности.

УДК 338.24(075.8)

ББК 65.05я73

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на обилие ежегодно издаваемой в стране справочно-методической литературы по самым различным аспектам кадровой работы, в освещении этой, безусловно, актуальной и даже злободневной проблемы все же оставалось зиять «белое пятно». Для читателей, усердно штудировавших бесчисленные учебники и пособия, почти всегда оставалось неясным, как все-таки функционирует «эта самая» кадровая служба предприятия. Еще бы, для понимания сути этого непростого вопроса недостаточно знания правил написания типовых бумаг, пусть даже и имеющих определенное отношение к кадровой тематике.

Но читателям, держащим в руках данную книгу, повезло. Редкий случай: данное учебно-практическое пособие знакомит всех желающих не только с алхимией кадрового делопроизводства (что, конечно же, важно), но и с секретами организации кадровой работы в условиях современного предприятия. Более того, в содержании книги отчетливо просматривается и правовой компонент, поскольку организационно-документационное обеспечение кадровой работы освещается автором в контексте норм Трудового кодекса Российской Федерации, вступившего в силу 1 февраля 2002 года.

Собственно, вот то главное, что следовало бы узнать читателям еще до того, как они приступят к ознакомлению с первой главой пособия. Структура его построена таким образом, чтобы при чтении неизменно соблюдалось золотое правило освоения любого материала — от общего к частному, от главного к второстепенному. Несмотря на то, что в книге пять разделов, фактически все ее содержание выстроено вокруг уже обозначенных «точек опоры» — организация работы, кадровая документация и трудовое право.

Таким образом можно надеяться, что пользу из чтения извлекут не только измученные школяры. Новоиспеченный администратор на основе сведений, почерпнутых из первого раздела книги, сумеет без особого труда (и, заметьте, при минимальных затратах времени!) вникнуть в суть такой, казалось бы, неохватной темы, как кадровая политика. Почитайте, и, возможно, уже вскоре поймете, что на самом деле это не так уж и сложно — сначала сформулировать свои цели, затем проанализировать, каковы реальные возможности для их достижения, после чего составить толковый план действий и приступить к его реализации.

Босс-кадровик (прошу не путать с наименованием популярной программы автоматизации документооборота) на основе второго раздела пособия без особых проблем сумеет оптимизировать организационную структуру своего отдела и даже целой службы. Что касается остальных работников кадровых структур, то и для них в книге имеется немало ценного и полезного — «шпаргалки» по многочисленным документам, практические рекомендации по преодолению наиболее распространенных «узких мест» в повседневной работе. Так что третий, самый объемистый раздел пособия только на первый взгляд кажется неприступным и скучным. Там найдется немало интересного и полезного — для тех, кто умеет искать, по крайней мере.

Кстати, для школьников у автора также припасено несколько ободряющих слов. Совет первый — прежде чем «загружаться», внимательно ознакомьтесь с содержанием оглавления. Подробный, почти детальный рубрикатор во многом облегчит для вас поиск наиболее необходимой информации. Совет второй — обратите внимание на приводимые по тексту схемы, образцы, примеры и т. п. Недаром говорил мне когда-то мой первый начальник: «Лучше один раз увидеть, чем я вам буду рассказывать!..». Наконец, совет третий — исходите из того, что каждая строка пособия подкреплена не только требованиями актуальных нормативно-правовых документов, но и определенным практическим опытом автора, которому до написания этой книги пришлось немало покорпеть над множеством самых разных кадровых документов.

И еще раз — о правовой базе. Работа над рукописью была начата, когда Трудовой кодекс РФ (напомню, введенный в действие с 1 февраля 2002 года) еще даже не обсуждался законодателями. Однако с принятием этого основополагающего нормативно-правового акта трудового законодательства в содержание книги были оперативно внесены соответствующие изменения. Более того, два заключительных раздела пособия целиком и полностью посвящены вопросам, получившим новое трактование в Трудовом кодексе, и снабжены необходимыми ссылками.

Словом, довольно пиара. Приглашаю читателей к тому, чем им и пристало заниматься, раскрыв книгу — к чтению. Чтению, которое, надеюсь, не станет для них ни утомительным, ни скучным, ни тем более разочаровывающим. С пожеланиями успехов всем вам,

Автор

Р а з д е л I

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ (В УЧРЕЖДЕНИИ)

Сосредоточьте свои усилия на том, что для вас важнее всего. Правильно устанавливайте приоритеты и отказывайтесь от работы, которую за вас могут выполнить другие...

*Л. Зайверт,
профессор Гейдельбергского
университета, эксперт
по организации труда*

СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

§ 1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Кадровая работа — неотъемлемая составляющая организационной деятельности любого предприятия. **Сущность кадровой работы** заключается в поддержании оптимального состава предприятия, наилучшим образом соответствующего экономическим интересам, целям и задачам деятельности последнего.

Ведение кадровой работы на предприятии организуется и осуществляется исходя из реальных организационных и материальных возможностей предприятия, а также с учетом особенностей складывающейся на данный момент экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, а также экономике и стране в целом. Коротко определение понятия «кадровая работа на предприятии» можно сформулировать следующим образом:

Кадровая работа на предприятии — это комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам проведения и направленных на поддержание оптимального кадрового состава предприятия.

Исходя из определения, попытаемся теперь выяснить, какое место занимает кадровая работа в совокупной организационной деятельности предприятия.

§ 1.2. МЕСТО КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

История отечественной, да и мировой экономики содержит множество примеров того, как самые смелые помыслы предпринимателей, самые честолюбивые их планы терпели крах лишь потому, что в решающий момент «капитаны бизнеса» прочно садились на

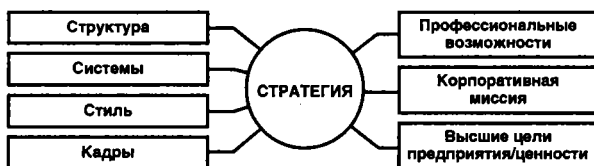


Рис. 1.1. Модель «7S» и ее основные элементы

«кадровую мель». Несомненно, одной из главных причин подобных неудач являлась недооценка руководителями предприятий истинного значения кадровой работы.

Сказанное означает, что горе-менеджеры так и не смогли своевременно осознать, какое место занимает кадровая работа во всем многообразии повседневной деловой активности. Оценить это место как «значительное» или «чрезвычайно важное» — значит, сказать крайне мало. Между тем лучшие отечественные и зарубежные модели организации бизнеса отводят кадровой работе одно из ведущих мест в процессе развития предприятия.

Для примера вкратце рассмотрим одну из наиболее известных моделей — так называемую модель «7S» (рис. 1.1). Свое название модель получила по начальным буквам входящих в нее компонентов: Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Superordinate goals & shared values (mission), Statement. Автор модели — американский экономист Дж. Питерс. Краткая характеристика компонентов модели «7S» представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Краткая характеристика компонентов модели 7S

Наименование компонента	Краткая характеристика компонента
Структура	Влияет на способность предприятия к организационным (в том числе кадровым) изменениям. В конечном счете ориентирована на наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов предприятия
Системы	Организационно-информационные каналы предприятия, посредством которых осуществляется управление деятельностью. Компонент тесно взаимосвязан с модулем «кадры» через функцию управления человеческими ресурсами
Стиль	Тесно взаимосвязан с понятиями «корпоративная культура» и «организационное поведение», без чего невозможна эффективная кадровая работа. Подразумевается, что кадры предприятия должны проникаться «духом компании», придерживаясь при этом четких правил делового поведения, и добиваясь на этой основе лучших результатов
Кадры	Система формирования человеческих ресурсов предприятия, краеугольными камнями которой являются аттестация, обучение и мотивация

Наименование компонента	Краткая характеристика компонента
Профессиональные возможности	Способности и таланты, которыми обладают лучшие кадры предприятия. Такие кадры можно вырастить или нанять
Корпоративная миссия	Цели предприятия, отражающие его бизнес-приоритеты. С другой стороны, цели предприятия, укладывающиеся в определенную стратегию действий, недостижимы без учета значимости вышеперечисленных компонентов, включая кадры. На основе корпоративной миссии вырабатывается кадровая политика предприятия, реализация последней осуществляется в соответствии с кадровым разделом бизнес-плана предприятия (самостоятельной программой кадрового развития)
Высшие цели/ценности	Фундаментальные идеи, на которых основана деятельность предприятия, нацеленная на перспективу

Тесная взаимосвязь всех семи компонентов рассматриваемой модели очевидна. Кадровое «звено» модели, без сомнения, занимает в ней одно из центральных по значимости мест.

§ 1.3. КАДРОВАЯ РАБОТА КАК ОТРАЖЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. СУТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПОРЯДОК ЕЕ РАЗРАБОТКИ

Каждое предприятие имеет собственные «кадровые» приоритеты, концентрированным выражением которых, как правило, является его кадровая политика. Под **кадровой политикой предприятия** следует понимать совокупность взглядов, целей, средств и методов, определяющих и обеспечивающих потребности предприятия в персонале. Принципиальная схема разработки кадровой политики предприятия представлена на *рис. 1.2*.

Как следует из представленной схемы, разработке кадровой политики предприятия предшествует значительная аналитическая работа. Она начинается с *предварительной оценки состояния рынка*, на который намеревается выйти то или иное предприятие.

Безусловно, эта оценка будет в известной степени субъективной — поскольку она будет формироваться исходя из приоритетов руководства предприятия и не без учета взглядов и целей последнего. На основе полученной оценки состояния рынка формируется *корпоративная миссия предприятия* (от лат. *missio* — поручение), отражающая предназначение и наиболее общие цели последнего.

Дальнейшее продвижение по пути разработки кадровой политики предприятия лишь на основе корпоративной миссии будет весьма затруднительным. Ускорить эту работу позволит глубокий,

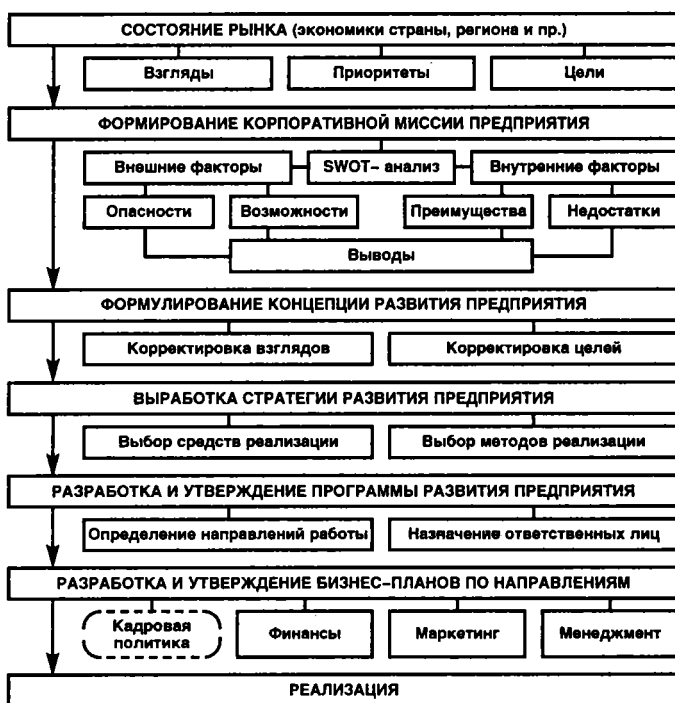


Рис. 1.2. Принципиальная схема разработки кадровой политики предприятия

комплексный анализ положения дел на предприятии — так называемый SWOT-анализ.¹

Исходя из всесторонней оценки как внешнего окружения, так и внутреннего состояния предприятия и сделанных на этой основе выводов становится возможным формулирование *концепции развития предприятия* (от лат. *conceptio* — понимание, система). Концепция — это систематизированное понимание, если угодно, замысел развития предприятия. Концепция основывается на положениях корпоративной миссии (но не повторяет их!) и одновременно отражает в своем содержании важнейшие выводы, полученные по итогам SWOT-анализа.

На основе концепции осуществляется корректировка (в ряде случаев — пересмотр) взглядов и целей руководства относительно

¹ Получил свое название по начальным буквам англ. слов: «*strong*» (сила), «*weak*» (слабость), «*opportunities*» (возможности) и «*threats*» (опасности). Учет этих факторов носит определяющее значение для успеха деятельности предприятия.

но генерального курса развития предприятия. Уточнение взглядов и целей, в свою очередь, позволяет выработать *стратегию развития предприятия*. Отличие стратегии от концепции состоит в том, что наряду с теорией развития в ней отражаются также основные средства и методы достижения целей развития предприятия. Стратегия предопределяет генеральный курс развития предприятия на предстоящие 10—15, а иногда и более лет.

Окончательный выбор средств и методов достижения целей предприятия открывает дорогу к разработке и утверждению *программы развития предприятия*, как правило, рассчитанной на срок от 4 до 7 лет. На основе программы осуществляется «нарезка» основных направлений работы, а также назначение должностных лиц, ответственных за планирование и реализацию работы на «своем» направлении (в том числе и кадровом).

Содержание работы по каждому направлению (кадровая работа, маркетинг, финансы и т. д.) регламентируется *бизнес-планом*. Бизнес-план — это документ среднесрочного планирования по одному из ключевых направлений деятельности предприятия. На основе бизнес-плана осуществляется краткосрочное (годовое, квартальное и месячное) планирование по тому или иному направлению деятельности предприятия.

В свою очередь, краткосрочное планирование кадровой работы является отправной точкой этапа *реализации кадровой полити-*

Таблица 1.2. Основные этапы разработки кадровой политики предприятия

№№ п/п	Наименование этапа разработки	Наименование документа	Руководитель этапа
1.	Предварительная оценка состояния рынка	Аналитическая записка	Начальник аналитического отдела (службы)
2.	Формирование корпоративной стратегии	Тезисы	Директор предприятия
3.	SWOT-анализ	Отчет и выводы по нему	Первый зам. директора
4.	Концепция развития предприятия	Развернутые тезисы	Директор предприятия
5.	Стратегия развития предприятия	Стратегическая программа	Первый зам. директора
6.	Программа развития предприятия	Среднесрочная программа	Зам. директора по планированию (начальник ППО)
7.	Бизнес-план по направлению работы	Среднесрочный план	Ответственный за направление
8.	Годовые, квартальные, месячные планы работы по направлению	Краткосрочные планы	Ответственный за планирование

ки предприятия. Именно поэтому краткосрочные планы работы называют также планами реализации. Основные этапы разработки кадровой политики предприятия отражены в *табл. 1.2.*

Таким образом, кадровую работу на предприятии следует рассматривать как отражение его кадровой политики, как планомерную, упорядоченную деятельность уполномоченных органов и должностных лиц, направленную на ее наиболее полную реализацию. Кадровая работа имеет цели и задачи, а также соответствующие стратегию и тактику, технологии и функции. Но прежде всего — о целях кадровой работы на предприятии.

ЦЕЛИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

§ 2.1. КАДРОВАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как следует из определения (см. § 1.1), целью кадровой работы на предприятии является поддержание оптимального кадрового состава, наилучшим образом соответствующего целям и задачам деятельности предприятия. Уместно в этой связи задаться вопросом — что считать оптимальным кадровым составом? Вопрос этот носит отнюдь не риторический характер, поскольку отсутствие четкого ответа на него не позволит руководству предприятия сформулировать приоритеты кадровой работы. Это, в свою очередь, вызовет затруднения в процессе выработки кадровой политики предприятия и соответствующей программы его развития (и, как следствие, «кадрового» бизнес-плана предприятия).

Оптимальный кадровый состав предприятия должен обеспечивать максимальную эффективность деятельности последнего (причем — в идеале — обеспечивать постоянно). В переводе на язык экономики это означает наибольшую отдачу от деятельности работников предприятия при наименьших затратах на персонал. В свою очередь, на показатели отдачи и затрат существенно повлияют количество (численный состав), качество (квалификация) и стоимость (денежное содержание) персонала. При этом затраты, связанные с наймом и профподготовкой (в широком смысле сло-

ЗАРПЛАТА РАБОТНИКОВ	ЕДИНО-ВРЕМЕННЫЕ ВЫПЛАТЫ	Поиск и найм работников	Профподготовка
Планирование кадровой работы	Анализ кадровой работы	РАСХОДЫ НА РЕОРГАНИЗАЦИЮ	МАТЕРИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТДЕЛА КАДРОВ

Рис. 2.1. Общая структура расходов предприятия на разработку и реализацию кадровой политики

ва) работников следует рассматривать отдельно от расходов на заработную плату (рис. 2.1).

Все сказанное вытекает из постулатов классической общеэкономической теории, согласно которой эффективность деятельности предприятия не в последнюю очередь обусловлена именно трудом работников, если точнее — стоимостью товара «рабочая сила». Основным экономическим законом развития предприятия, как известно, сводится к непрерывному производству прибавочной стоимости с наименьшими затратами на единицу продукции, стоимость которой 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 — 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

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

Чистая прибыль предприятия p' определяется как разница между стоимостью продукции и производственными издержками за вычетом установленных для предприятия налогов, отчислений и сборов n :

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

Соотношение прибыли от реализации единицы продукции и производственных издержек на ее производство P — важнейший показатель экономической эффективности предприятия:

$$P = \frac{p}{K}. \quad (1.4)$$

Норма прибыли предприятия, выражаемая в процентах, определяется как

$$P = \frac{p}{K} \times 100\%. \quad (1.5)$$

Предприятие, норма прибыли которого составляет более 100%, является экономически эффективным или прибыльным, а менее 100% — убыточным. Именно на улучшение данного показателя деятельности предприятия прежде всего и должна быть нацелена кадровая работа:

§ 2.2. ЦЕЛИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ: «ТЕКУЧКА» И ПЕРСПЕКТИВЫ

Своеобразие кадровой работы заключается в том, чтобы, по меткому выражению одного из отечественных кадровых «гуру», осуществлять не экстренное, «хирургическое» решение кадровых проблем предприятия, а их своевременную и эффективную «санацию». Разумность подобного подхода к организации и ведению кадровой работы трудно оспаривать — в конце концов, используя медицинскую терминологию, лечение всегда обходится дороже профилактики.

Следовательно, руководству предприятия в рамках кадровой политики предстоит сосредоточить свои усилия на достижении двух взаимосвязанных целей:

1. Реализация заранее спланированных мероприятий, направленных на решение текущих, повседневных потребностей предприятия в персонале (так называемая «текучка»).

2. Организаторская работа по формированию кадрового резерва предприятия.

Таким образом, конечная цель кадровой работы — обеспечение наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия — при ближайшем рассмотрении «распадается» на две взаимодополняющих друг друга составляющих (рис. 2.2).

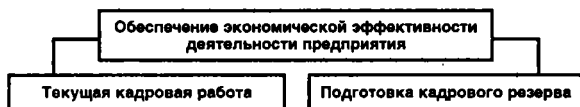


Рис. 2.2. Цели кадровой работы на предприятии

И еще немного об экономическом аспекте кадровой работы. Во всех перечисленных формулах (1.1—1.5) неизменно (в качестве составляющей производственных издержек K) присутствует V — «тот самый» переменный капитал. Величина переменного капитала V (в упрощенном толковании — заработная плата) определяется численностью (X) персонала предприятия и его «дороговизной», зависящей, в свою очередь, от степени квалификации работников R — управленцев (R_1), специалистов (R_2), исполнителей (R_3):

$$V = X(R_1)Y_1 + X(R_2)Y_2 + X(R_3)Y_3, \quad (1.6)$$

где Y — денежное выражение условной оплаты работника в расчете на единицу продукции или за какой-то промежуток времени, отводимый на выпуск некоторого количества единиц продукции.

Очевидно, что чем выше численность работников предприятия и их квалификация, тем больше значение V . Уменьшение затрат на персонал (точнее, на его содержание) возможно либо в результате сокращения численности работников предприятия, либо в результате снижения квалификационных требований к ним (последнее — по понятным причинам — далеко не всегда целесообразно).

Возможны также различные комбинации организационных усилий руководства предприятия — например, сокращение общей численности работников при одновременном повышении квалификационных требований к ним позволит руководству предприятия уменьшить расходы на выплату заработной платы при сохранении на прежнем уровне (в идеале — увеличении) производственной «отдачи» работников. В свою очередь, выбор направленности и содержания организационных усилий в значительной степени предопределяет характер и сущность кадровой стратегии предприятия.

СТРАТЕГИИ И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

§ 3.1. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ, ИХ ВАЖНЕЙШИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Смысл эффективной кадровой стратегии весьма удачно отражает слоган «Нужный человек в нужное время на нужном месте». Но поистине, «скоро сказка сказывается, да нескоро дело делается» — добиться стопроцентного результата на практике кадровикам удается далеко не всегда. Как следствие, нужные люди не оказываются на нужном месте в нужное время, что приводит — в конечном счете — к снижению эффективности деятельности кадровой службы и всего предприятия в целом. Главной причиной этого обычно является ошибочный выбор кадровой стратегии.

Набор базовых кадровых стратегий невелик. Как свидетельствует современная практика управления деятельностью предприятия, необходимых работников можно либо «купить», то есть привлечь со стороны, либо «сделать», то есть обучить и воспитать в стенах предприятия из числа уже имеющихся работников. Подход к решению кадровых проблем нашел отражение в названиях кадровых стратегий — «Купи кадры» и «Сделай кадры». Однако выбор не ограничивается лишь упомянутыми стратегиями. Так, в последнее время все более широкое распространение получает практика **лизинга персонала**, в соответствии с которой необходимые предприятию работники «берутся в аренду» у других предприятий или кадровых агентств на определенный срок — естественно, за деньги. Еще одно кадровое новшество — так называемая **договорная стратегия**, согласно которой работники трудятся на предприятии по договору-подряду. Краткая сравнительная характеристика кадровых стратегий (с упором на экономическую эффективность последних) приведена в *табл. 3.1.*

Таблица 1.3. Краткая сравнительная характеристика кадровых стратегий

Наименование	Преимущества	Недостатки
«Купи кадры!»	Минимальные затраты на обучение и воспитание привлекаемого со стороны персонала, высокий уровень его профессионализации	Значительные затраты на привлечение (поиск и отбор) персонала со стороны, его узкая специализация, проблемы с адаптацией и переподготовкой
«Сделай кадры!»	Минимальные затраты на поиск и отбор персонала внутри предприятия, «открытая» специализация своих работников, отсутствие необходимости в их адаптации	Значительные затраты на переподготовку перемещаемых работников, необходимость в обширном кадровом резерве, преимущественно средний уровень их профессионализации
Лизинг персонала	Минимальные затраты на обучение и воспитание привлекаемого со стороны персонала, высокий уровень его профессионализации. Возможность обеспечения новых дорогостоящих проектов предприятия специалистами «под ключ»	Высокая «текучесть» лизинговых работников, низкий процент закрепления высококлассных специалистов на предприятии (прежде всего по причине их дороговизны и узкой специализации)
«Договорная» стратегия	Минимальные затраты на обучение, воспитание, адаптацию и содержание привлекаемого со стороны персонала, достаточный уровень его профессионализации для выполнения вспомогательных и второстепенных видов работ	Высокая «текучесть» «договорных» работников, низкий процент закрепления специалистов среднего звена на предприятии (преимущественно из-за временного характера выполняемых ими работ)

§ 3.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Под принципами (от лат. *principium* — начало) обычно понимают базовые, фундаментальные положения, исходя из которых вырабатываются теоретические и практические основы деятельности (в данном случае — кадровой работы). Основными принципами кадровой работы на предприятии являются реалистичность, эффективность, последовательность, гибкость, открытость (рис. 3.1). Коротко охарактеризуем каждый из пяти принципов.

Принцип реалистичности в кадровой работе на предприятии заключается в объективной, взвешенной и всесторонней оценке ситуации, складывающейся как вокруг предприятия (оценка экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, экономике и стране в целом), так и внутри него (оценка

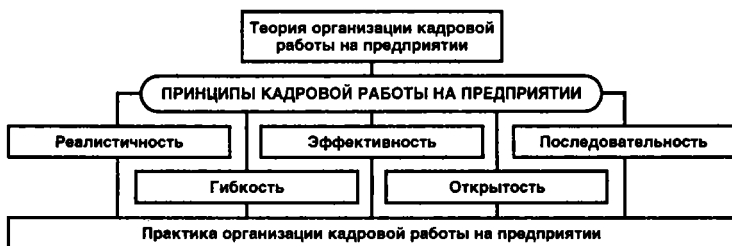


Рис. 3.1. Принципы кадровой работы и их место в теории и практике кадровой работы на предприятии

внутренних преимуществ и недостатков в работе предприятия). Именно на этом принципе основывается и практика проведения периодического SWOT-анализа деятельности предприятия.

Принцип эффективности в кадровой работе на предприятии означает, что организация и выполнение кадровой работы целиком и полностью подчинены ее конечной цели — обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия.

Принцип последовательности в кадровой работе на предприятии предполагает планомерное, «пошаговое» выполнение организационных и иных мероприятий, предусмотренных программой развития предприятия (в части, касающейся вопросов обеспечения персоналом) и кадровым бизнес-планом.

Принцип гибкости в кадровой работе на предприятии подразумевает своевременное и адекватное реагирование уполномоченных органов и должностных лиц предприятия на возможные или же реальные изменения в условиях функционирования предприятия (корректировка планов кадровой работы, смена кадровой стратегии, пересмотр приоритетов кадровой политики и т. п.).

Принцип открытости в кадровой работе на предприятии заключается в восприимчивости уполномоченных органов и должностных лиц предприятия к передовым технологиям, средствам, методам, а также практике ведения кадровой работы, их заимствованию, адаптации к условиям предприятия и последующему высокоэффективному использованию.

Таковы в общих чертах основополагающие принципы кадровой работы на предприятии. А теперь рассмотрим главные направления кадровой работы и ее основные задачи.

НАПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

§ 4.1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Среди важнейших направлений кадровой работы на предприятии следует выделить учетно-контрольное, планово-регулятивное, отчетно-аналитическое, координационно-информационное и организационно-методическое (рис. 4.1).

Учетно-контрольное направление кадровой работы нацелено на обеспечение учета и контроля за кадровыми перемещениями работников, поступающих на предприятие или покидающих его (в том числе временно).

Планово-регулятивное направление кадровой работы нацелено на привлечение кандидатов на предприятие извне, а также на организационно-документационную подготовку перемещений работников внутри предприятия.

Отчетно-аналитическое направление нацелено на изучение работников и результатов их труда на предприятии, их оценку и анализ, а также ведение отчетности по перечисленным вопросам.

Координационно-информационное направление кадровой работы нацелено на организацию профессиональной подготовки работников предприятия, а также на удовлетворение устных и письменных обращений работников, включая запросы последних на персональную архивно-справочную документацию.

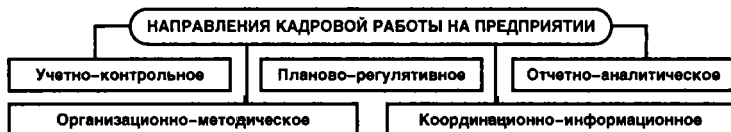


Рис. 4.1. Основные направления кадровой работы на предприятии

Организационно-методическое направление кадровой работы нацелено на обеспечение надежного и эффективного управления кадровыми процессами внутри предприятия.

Организация и ведение кадровой работы по каждому из перечисленных направлений предполагает последовательное решение ряда задач.

§ 4.2 ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Целесообразно рассмотреть основные задачи кадровой работы на предприятии по направлениям.

Учетно-контрольное направление кадровой работы предполагает решение следующих основных задач:

- ✧ прием работников на предприятие;
- ✧ учет работников;
- ✧ увольнение работников;
- ✧ работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по болезни, убитых в командировки и т. п.).

Планово-регулятивное направление кадровой работы предполагает решение следующих основных задач:

- ✧ подбор (поиск и отбор) работников для предприятия;
- ✧ расстановка работников предприятия;
- ✧ перемещение работников предприятия;
- ✧ становление в должности и адаптация работников.

Отчетно-аналитическое направление кадровой работы предполагает решение следующих основных задач:

- ✧ изучение работников;
- ✧ оценка работы работников;
- ✧ аналитическая работа;
- ✧ подготовка отчетов.

Координационно-информационное направление кадровой работы предполагает решение следующих основных задач:

- ✧ профессиональная подготовка (доподготовка и переподготовка) работников;
- ✧ организация приема работников предприятия (по служебным и личным вопросам);
- ✧ работа с письменными обращениями работников предприятия;
- ✧ архивная и справочная работа.

Организационно-методическое направление кадровой работы предполагает решение следующих основных задач:

- ✧ документирование деятельности работников предприятия;
- ✧ кадровая работа в подразделениях предприятия;
- ✧ планирование кадровой работы;
- ✧ руководство кадровой работой.

ОБЩИЙ ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

§ 5.1. ДИРЕКТОР ПРЕДПРИЯТИЯ — РУКОВОДИТЕЛЬ И ОРГАНИЗАТОР КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Общее управление деятельностью предприятия осуществляет его руководитель — как правило, директор (генеральный директор, управляющий и т. п.). В круг важнейших обязанностей директора входит руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. Приоритетом организаторской работы для директора является «повышение эффективности работы предприятия», для чего, среди прочего, руководитель «принимает меры по обеспечению квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта».¹

Основные полномочия руководителя (директора) предприятия по осуществлению кадровой работы сводятся к следующему:

1. Стратегическое (общее, генеральное) руководство предприятием.
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 кадровое направление.

¹ *Общепромышленные квалификационные характеристики должностей работников* // Квалификационный справочник должностей. — М.: Инфра-М, 2001. — С. 7—8.

6. Ведение переписки по любым вопросам деятельности предприятия.

7. Рассмотрение документов и принятие по ним решений.

8. Запрашивание информации о полноте и своевременности выполнения требований руководящих документов и принятых ранее решений.

9. Инициация кадровых перестановок на предприятии.

10. Утверждение (отклонение) предложений постоянно действующей аттестационной комиссии предприятия (ПДАК) или другого аналогичного органа по кадровым вопросам.

Таким образом, руководство подчиненными должностными лицами и уполномоченными органами (службами и подразделениями), непосредственно отвечающими за ведение кадровой работы, является одной из наиболее важных составляющих повседневной управленческой деятельности директора предприятия.

§ 5.2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ЛИЦА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА ВЕДЕНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

К числу должностных лиц предприятия, ответственных за ведение кадровой работы, относятся:

♦ первый заместитель директора предприятия — председатель ПДАК;

♦ заместитель директора по персоналу — начальник службы персонала предприятия;

♦ начальник кадрового органа (отдела кадров).

Должностные лица предприятия (и подчиненные им уполномоченные органы) взаимодействуют между собой в процессе осуществления кадровой работы. Схема организационно-информационного взаимодействия уполномоченных органов и должностных лиц предприятия в процессе кадровой работы представлена на *рис. 5.1*.

Основные полномочия первого заместителя руководителя (директора) предприятия по осуществлению кадровой работы сводятся к следующему:

1. Контроль за деятельностью руководства предприятия — заместителей директора, начальников служб и важнейших структурных подразделений.

2. Издание распоряжений по отдельным (как правило, текущим) вопросам деятельности организации.

3. Утверждение организационно-методических документов.

4. Оценка деятельности заместителей директора, начальников служб и важнейших структурных подразделений (с последующим докладом директору предприятия).

5. Руководство разработкой концепции и программ развития предприятия, включая кадровое направление.

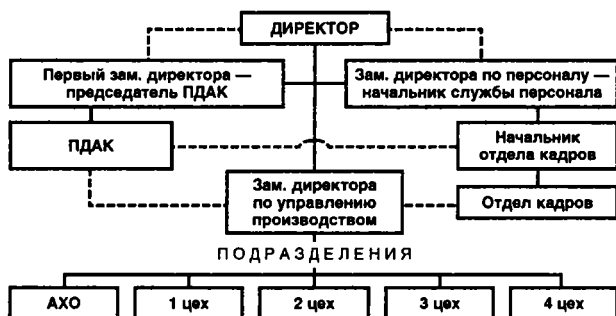


Рис. 5.1. Схема организационно-информационного взаимодействия уполномоченных органов и должностных лиц предприятия в процессе кадровой работы

————— — организационные связи (каналы управления)
 - - - - - — информационные связи (каналы обмена данными)

6. Ведение переписки по вопросам, входящим в сферу компетенции (по согласованию с директором предприятия).

7. Контроль исполнения отчетных документов.

8. Контроль полноты и своевременности выполнения требований руководящих документов и решений руководства.

9. Руководство ПДАК предприятия.

10. В отсутствие директора — исполнение его обязанностей в полном объеме.¹

Важнейшей составляющей повседневной управленческой деятельности первого заместителя директора предприятия является руководство ПДАК.

Основные полномочия заместителя руководителя (директора) предприятия по персоналу при осуществлении кадровой работы сводятся к следующему:

1. Оперативно-стратегическое руководство подчиненными начальниками подразделений в составе службы персонала, включая отдел кадров.

2. Подписание приказов по кадрам.

3. Подписание руководящих документов по кадрам.

4. Внесение предложений по совершенствованию кадровой работы на предприятии.

5. Разработка концепции кадровой работы предприятия и программы ее реализации, планов работы службы персонала.

¹ На период временного исполнения обязанностей директора его первый заместитель, как правило, не наделяется полномочиями по выполнению кадровых перестановок, за исключением безотлагательных случаев, связанных с временным отстранением от исполнения обязанностей должностных лиц предприятия, допустивших крупные упущения в работе, повлекшие за собой серьезные последствия для эффективной деятельности предприятия.