

М. Ю. Рогожин

Управление персоналом

DirectMEDIA

М. Ю. Рогожин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практическое пособие



Москва-Берлин

2014

УДК 005.95

ББК 65.290

P59

Рогожин, М. Ю.

P59 Управление персоналом: практ. пособие / М. Ю. Рогожин. –
М.-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 309 с.
ISBN 978-5-4458-6559-9

Практическое пособие содержит описание типовой технологии управления персоналом.

В книге последовательно рассмотрены вопросы организации рекрутинга, адаптации, мотивации, тренинга, контроллинга и ротации персонала.

Для руководителей предприятий, их заместителей по управлению, сотрудников служб персонала, отделов кадров, рекрутинговых агентств и компаний, специализирующихся на оказании консалтинговых услуг в области HRM, студентов, обучающихся по специальности 062100 «Управление персоналом», слушателей специализированных курсов.

УДК 005.95

ББК 65.290

ISBN 978-5-4458-6559-9 © Рогожин М. Ю., текст, 2014

© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2014

Глава 1. Сущность управления персоналом предприятия. Принципы и методы управления персоналом предприятия

1.1. Управление персоналом: функция, процедура, технология?

Будет вполне оправданным открыть настоящее пособие главой, в рамках которой предполагается рассмотреть сущность управления персоналом предприятия, а также основные принципы и методы его осуществления. В связи с изложенным мы приглашаем уважаемых читателей прежде всего обратиться к соответствующим определениям.

Напомним, что в общем случае управление — это некое воздействие (совокупность действий), оказываемое на систему (образующие ее компоненты и межкомпонентные связи, виды ресурсов или (и) автономные объекты) с целью получения желаемого результата: к примеру, ее упорядочения, сохранения и поддержания надлежащего функционирования, реализации решаемых в рамках системы текущих и перспективных задач, а также ее поступательного совершенствования и развития. Управление может носить как стихийный (спонтанный), так и сознательный (системный) характер, а осуществляться в зависимости от реально складывающихся внешних и внутренних условий — в нормальном (плановом) или оперативном (антикризисном) режиме.

Заметим, что управление — не однородный, а многокомпонентный процесс. Классики теории управления — в частности, А. Файоль — выделяли в этом процессе несколько последовательных этапов, в том числе: целеполагание (определение, выбор и окончательное формулирование цели); выработку решения; планирование; подготовку предстоящих действий (их обеспечение, организацию взаимодействия между исполнителями); реализацию; контроль реализации (учет и оценку результатов, в том числе конечных); в необходимых случаях — мотивированную корректировку ранее спланированных действий (наиболее часто выражающуюся в изменении сроков их выполнения) (см. также рис. 1.1).

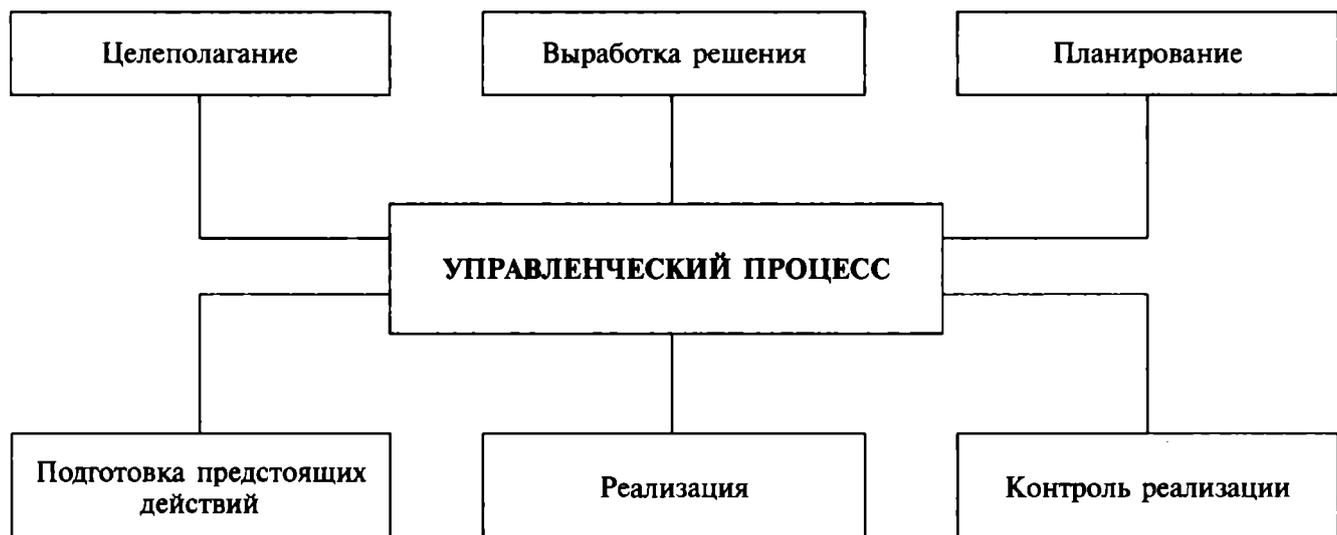


Рис. 1.1. Составляющие управленческого процесса

Столь привычный нашему уху термин «персонал» является производным от английского *personnel*. Последнее можно перевести как:

персонал, штат предприятия (организации, учреждения)¹;
 кадры, личный состав предприятия;
 отдел персонала (точнее, управления персоналом).

Что же в таком случае представляет собой управление персоналом предприятия? Имеющиеся в нашем распоряжении источники позволяют квалифицировать управление персоналом предприятия следующим образом:

1. Управление персоналом — управленческая функция или, точнее, функциональная составляющая деятельности предприятия по распоряжению имеющимися у него ресурсами, в данном случае — человеческими², в интересах формирования и последующего поддержания оптимальной организационной структуры предприятия, обеспечения нормального (планового) режима функционирования предприятия, а в конечном счете — реализации высшей цели его деятельности, заключающейся в достижении максимальной экономической эффективности предприятия законными и оправданными (с точки зрения общества) средствами и методами.

2. Управление персоналом — процедура, объединяющая в интегрированный комплекс организационные, правовые, экономические, финансовые, информационные, технические и иные мероприятия, согласованные между собой по срокам и способам осуществления и направленные на поддержание оптимального состава работников предприятия³.

3. Управление персоналом — особый вид административной технологии, включающей в себя следующие основные этапы: рекрутинг (т. е. поиск, отбор и наем) персонала; адаптацию персонала; мотивацию персонала; тренинг персонала; контроллинг (учет и оценку) результатов деятельности персонала; ротацию персонала (включая и такой специфический ее вариант, как увольнение работников в порядке и по основаниям, предусмотренным законодательством РФ).

1.2. Принципы и методы управления персоналом предприятия

Управление персоналом осуществляется в соответствии с научно обоснованными принципами и методами. С тем чтобы в дальнейшем безошибочно отличать одно от другого, вновь обратимся к определениям.

Принцип (от лат. *principium* — начало) — базовое, фундаментальное положение, в соответствии с которым вырабатываются теоретические и практические основы какой-либо деятельности. Метод (от греч. *methodos* — путь исследования) — совокупность способов, приемов, отдельных действий, с помощью которых достигаются (решаются) соответствующие цели (задачи).

К числу ключевых принципов управления персоналом предприятия следует, на наш взгляд, отнести: законность, реалистичность, эффективность, последовательность, гибкость, открытость⁴. Содержательная суть каждого из перечисленных принципов представлена на рис. 1.2.

¹ Далее в пособии, за исключением случаев, оговоренных особо, под термином «предприятие» следует также понимать «организация, учреждение».

² От *human resources* (англ.), наиболее распространенного иноязычного эквивалента термина «персонал». В сочетании с термином «менеджмент» (*management*) образует синоним понятия «управление персоналом» — *human resources management* (HR-management, HRM).

³ 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.: Изд-во РДЛ, 2003.

⁴ *Рогожин М.Ю.* Организация управления персоналом предприятия. М.: Изд-во РДЛ, 2004.

№ п/п	Принцип	Краткая характеристика
1	Законность	Означает признание верховенства закона в работе по управлению персоналом предприятия
2	Реалистичность	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 внутренних преимуществ и недостатков в работе предприятия)
3	Эффективность	Подразумевает, что работа по управлению персоналом целиком и полностью подчинена обеспечению наивысшей экономической эффективности деятельности предприятия
4	Последовательность	Предполагает планомерное (в ряде случаев — «пошаговое») выполнение организационных и иных мероприятий, предусмотренных программой развития предприятия (в части, касающейся управления персоналом)
5	Гибкость	Предусматривает 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.)
6	Открытость	Означает восприимчивость уполномоченных органов и должностных лиц предприятия к передовым технологиям, средствам, методам, а также практике управления персоналом, их заимствованию, адаптации к условиям предприятия и последующему высокоэффективному использованию

Рис. 1.2. Краткая характеристика ключевых принципов управления персоналом предприятия

Кроме того, обратим внимание уважаемых читателей на то, что принципы управления персоналом получили соответствующее отражение в отечественном трудовом законодательстве. Так, ст. 2 Трудового кодекса Российской Федерации¹ устанавливает в качестве основных принципов правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (разумеется, включая и отношения, возникающие между субъектами трудового права в процессе управления персоналом предприятия) следующие (рис. 1.3):

1. Свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности.
2. Запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда.
3. Защита от безработицы и содействие в трудоустройстве.
4. Обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска.
5. Равенство прав и возможностей работников.
6. Обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.
7. Обеспечение равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

¹ Федеральный закон от 30 ноября 2001 г. № 197-ФЗ в ред. от 30.06.2006 г., далее — ТК РФ.

8. Обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов, включая право работников создавать профессиональные союзы и вступать в них.
9. Обеспечение права работников на участие в управлении предприятием в предусмотренных законом формах.
10. Сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.
11. Социальное партнерство, включающее право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.
12. Обязательность возмещения вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей.
13. Установление государственных гарантий по обеспечению прав работников и работодателей, осуществление государственного надзора и контроля за их соблюдением.
14. Обеспечение права каждого на защиту государством его трудовых прав и свобод, включая судебную защиту.
15. Обеспечение права на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, а также права на забастовку в порядке, установленном ТК РФ и иными федеральными законами.
16. Обязанность сторон трудового договора соблюдать условия заключенного договора, включая право работодателя требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и право работников требовать от работодателя соблюдения его обязанностей по отношению к работникам, трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.
17. Обеспечение права представителей профессиональных союзов осуществлять профсоюзный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.
18. Обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности.
19. Обеспечение права на обязательное социальное страхование работников.

Рис. 1.3. Основные принципы правового регулирования трудовых отношений

Что касается методов управления персоналом, то их характеристика выглядит не столь однозначной. Напомним, что современная наука об управлении производством подразделяет методы управления в зависимости:

от отношения лиц (органов), осуществляющих управление, к ситуации, характеризующей состояние дел на предприятии;

вовлеченности в процесс управления работников предприятия (их законных полномочных представителей), реального участия последних в управлении предприятием;

объемов используемых в интересах обеспечения эффективности управления ресурсов, прежде всего материальных и финансовых.

Примерная классификация методов управления персоналом предприятия, с учетом изложенного, может выглядеть так, как это представлено на рис. 1.4.

Все представленные на рисунке методы можно, кроме того, разделить на, условно говоря, чистые и смешанные. Краткая характеристика методов управления персоналом предприятия позволяет составить о них следующее общее представление.

Антикризисные методы управления персоналом применяются в целях предотвращения кризиса или оперативного устранения его последствий. Отличаются ярко выраженным радикализмом, жесткостью (порой чрезмерной, но, увы, оправданной) и во многих случаях носят не терапевтический, а хирургический характер. В чистом виде (как самостоятельный метод управления) применяются в течение сравнительно непродолжительного периода времени (от одного до шести месяцев), после чего, как правило, дополняются другими, более мягкими и щадящими методами (способами, приемами) управления.

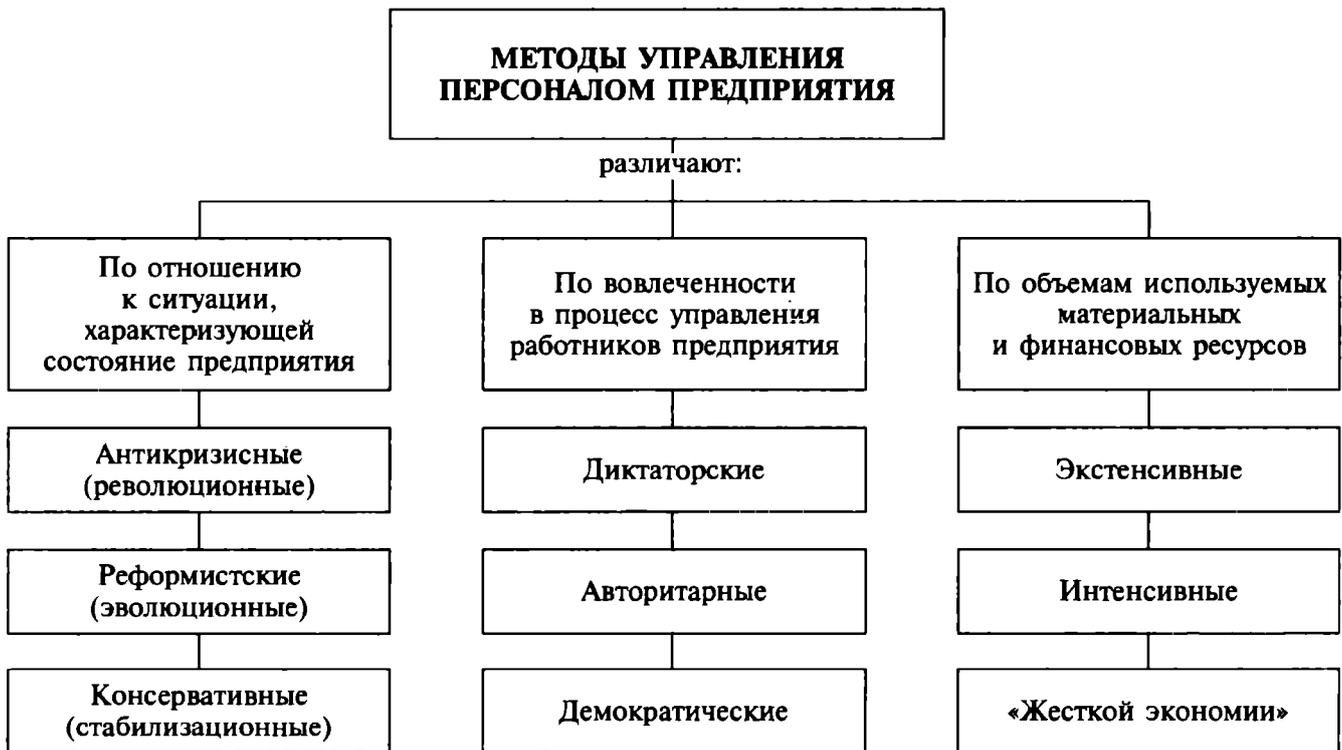


Рис. 1.4. Примерная классификация методов управления персоналом предприятия

Для реализации антикризисных методов управления персоналом характерно: существенное сокращение (по сравнению с обычными) сроков, отводимых на организацию соответствующих мероприятий (мер);

сосредоточение наиболее важных полномочий в руках ограниченного круга должностных лиц (антикризисного управляющего);

учреждение специально уполномоченного органа управления (штаба, комитета и т. п.);

использование сравнительно несложных, унифицированных способов и приемов воздействия на ситуацию, гарантирующих достижение требуемого результата.

В то же время ошибочно связывать применение антикризисных методов управления только с ситуациями, предполагающими значительное (как правило, единовременное) высвобождение персонала предприятия: их использование оказывается эффективным и при проведении экспресс-рекрутинга (см. далее), и при ликвидации на предприятии последствий чрезвычайных ситуаций, в том числе связанных с гибелью или травматизмом персонала, и в некоторых других случаях, требующих оперативного и решительного управленческого воздействия.

Антикризисные методы управления персоналом обычно применяются вкупе с соответствующими методами, относящимися к другим классификационным группам. Это прежде всего диктаторские методы и методы жесткой экономии ресурсов. Подобное сочетание позволяет до предела минимизировать временные, финансовые и материальные затраты на управление персоналом, создав, таким образом, дополнительные предпосылки для преодоления на предприятии кризисной (докризисной, посткризисной) ситуации.

Отметим в заключение, что применение методов антикризисного управления персоналом практически всегда носит незапланированный характер — наступление (приближение) кризиса на предприятии можно спрогнозировать, но, к сожалению, далеко не всегда такие прогнозы оказываются верными (что, к слову, подтверждается редкими исключениями из этого невеселого правила). В то же время

реализация указанных методов и соответствующих мероприятий осуществляется строго по плану, как правило, разработанному заранее.

Реформистские методы управления персоналом применяются в целях проведения на предприятии энергичных позитивных перемен. Наиболее часто они или предшествуют применению антикризисных методов управления, или приходят им на смену.

Отличаются радикализмом (впрочем, выраженным слабее, чем это присуще антикризисным методам управления), умеренной жесткостью. Основаны на сочетании терапевтических и хирургических мер воздействия на ситуацию, с некоторым предпочтением в пользу первых.

В чистом виде (как самостоятельный метод управления) применяются в течение срока от одного года до трех лет. В случае неудачного исхода на смену реформистским методам (до истечения заранее установленного срока), как отмечено выше, обычно приходят методы антикризисного управления.

Для реализации реформистских методов управления персоналом характерно:

некоторое сокращение (по сравнению с обычными) сроков, отводимых на организацию соответствующих мероприятий (мер);

перераспределение полномочий между должностными лицами предприятия с целью рационализации управленческого процесса, повышения его эффективности без привлечения дополнительных ресурсов;

учреждение контрольного (контрольно-ревизионного) органа (например, комиссии) или назначение на должность с соответствующими функциями особо уполномоченного лица (например, кадрового аудитора);

использование новаторских, наиболее прогрессивных способов и приемов воздействия на ситуацию, гарантирующих достижение требуемого результата, в сочетании с традиционными (при условии их взаимной совместимости и эффективности).

Применяются в ситуациях, разрешение которых требует планомерного, целенаправленного управленческого воздействия вследствие неэффективности (недостаточной эффективности) ранее использовавшихся методов управления. В частности, применение реформистских методов управления персоналом оправданно как реакция на неудовлетворительные результаты кадрового аудита предприятия, как превентивное преодоление обозначившихся предпосылок приближающегося кризиса системы управления персоналом, как «углубленная терапия» отдельных звеньев этой системы.

Реформистские методы управления персоналом также могут применяться в совокупности с соответствующими методами, относящимися к другим классификационным группам. Это, в частности, авторитарные методы и методы интенсивного расходования ресурсов. Подобное сочетание позволяет, с одной стороны, сохранить в надежных руках главные рычаги воздействия на ситуацию, привлекая для оптимизации последней преимущественно внутренние резервы ресурсов, а с другой — проявлять, в зависимости от развития сценария реформ, известную гибкость в процессе реагирования на происходящие на предприятии изменения: «затянуть пояса», если реформы дают сбой, или, напротив, несколько «ослабить», если процесс позитивных перемен идет в точном соответствии с ожиданиями его организаторов.

Добавим к сказанному, что, в отличие от методов антикризисного управления персоналом, применение реформистских методов носит запланированный характер. При этом сроки планирования соответствующих мероприятий (мер) могут быть более или менее (в зависимости от реально складывающейся на предприятии ситуации) сжатыми.

Консервативные методы управления персоналом, несмотря на заключающийся в этом понятие негативный смысловой подтекст, применяются на предприятии в период, когда нет необходимости в использовании других, рассмотренных нами ранее

методов управления. Это, если угодно, методы поддержания (стабилизации — отсюда второе название, см. выше) на предприятии сложившейся ситуации.

В идеале такая ситуация должна полностью удовлетворять предприятие, его администрацию и значительное большинство работников. В том случае, когда предприятие не располагает достаточными для проведения позитивных изменений ресурсами, применение консервативных методов управления персоналом позволяет на время как бы «законсервировать» ситуацию, пассивно предотвращая ее дальнейшее сползание к худшему.

Отличительными чертами консервативных методов управления персоналом являются умеренность, предсказуемость, традиционность и, как следствие, лимитированная (строго предсказуемая) эффективность. В переложении на язык медицины, управленческий консерватизм — это медленная терапия относительно благополучного организма, в перспективе нуждающегося в иных, более интенсивных методах оздоровления.

Применение консервативных методов управления персоналом в большинстве случаев носит долговременный характер. Отказ от их применения чаще всего вызван необходимостью ускорения желаемых изменений в состоянии предприятия либо стремлением изменить вектор его развития — к примеру, в связи с диверсификацией производства, переносом деятельности в новые регионы и связанными с этим потребностями предприятия в персонале соответствующей численности и квалификации.

Для реализации консервативных методов управления персоналом характерно:

соблюдение обычных (заранее спланированных) сроков организации соответствующих мероприятий (мер);

сохранение в неизменном (незначительно измененном) виде полномочий должностных лиц предприятия;

поддержание в целом прежней организационной структуры предприятия;

использование преимущественно традиционных способов и приемов управления, в отдельных случаях подвергающихся некоторой модернизации и (или) дополнительной адаптации.

Таким образом, консервативные методы — это «штатное средство» управления персоналом, вполне оправдывающее себя в периоды стабильного развития предприятия. В то же время следует помнить, что чрезмерное увлечение подобными методами таит в себе потенциальную угрозу застоя и стагнации в деятельности предприятия, а в более отдаленной перспективе — неминуемое приближение кризиса.

Консервативные методы управления персоналом могут применяться как «сами по себе», так и в совокупности с соответствующими методами, относящимися к другим классификационным группам. Как ни парадоксально, но с консерватизмом способны довольно мирно уживаться демократические методы, а также — что гораздо менее удивительно — методы экстенсивного расходования ресурсов.

Объяснение столь противоречивому (но только на первый взгляд) сочетанию методов имеется достаточно простое. Стабильное положение предприятия, «беспроблемность бытия» (хотя бы и временная) волей-неволей подталкивают организаторов управленческого процесса к мысли о том, что административные «вожжи» на какое-то время следует ослабить. В одних случаях это ослабление приводит к реальной демократизации управления, в других — к столь распространенным в настоящее время играм в демократию. Реальная демократизация на деле позволяет упрочить положение дел на предприятии, а псевдодемократия — напротив, усугубить его.

И конечно, в периоды относительной стабильности многим предприятиям свойственно, что называется, «нагуливать жирок». Ведь, согласитесь, редко кто в состоянии отказать себе в удовольствии потратить «чуть больше» финансовых и (или) мате-

риальных ресурсов, в особенности если такая возможность открывается после периода продолжительного экономического воздержания — ведь, в конце концов, средства существуют для того, чтобы их тратить. Но, не отрицая эту прописную истину, заметим вскользь, что тратить ресурсы всякий раз следует осмотрительно, не забывая о надлежащем пополнении резервных фондов и памятуя о неизбежно грядущих «трудных временах», имеющих свойство наступать внезапно. Сказанное, конечно же, в полной мере относится и к расходованию ресурсов на управление персоналом.

Подытоживая, отметим, что применение консервативных методов носит ярко выраженный плановый характер. При этом, однако, реалистичность планов с «консервативным уклоном», как и полнота их реализации, нередко оставляют желать лучшего.

Глава 2. Философия и концепция управления персоналом предприятия

2.1. Философия управления персоналом как составляющая миссии предприятия

В рамках очередной главы приглашаем уважаемых читателей к продолжению разговора об основах управления персоналом предприятия и с этой целью предлагаем переключиться на знакомство с философией и концепцией этого непростого явления. А знакомство это, как и ранее, начнем с определения понятия «философия управления персоналом».

Принимая во внимание изложенные ранее на страницах настоящего пособия варианты определения термина «управление персоналом» и классическое определение философии как особой формы мировоззрения — системы идей и взглядов на окружающую нас действительность, место и роль в ней человека, — попытаемся на их основе сформулировать, что же представляет собой философия управления персоналом. По-видимому, философия управления персоналом — это система идей и взглядов руководства предприятия на сущность управления персоналом как специфический вид управленческой деятельности, а также на принципы и методы его осуществления.

Философия управления персоналом предприятия должна отражать особенности функционирования последнего, вытекающие из содержания и целей деятельности предприятия, условий ее осуществления, а также возможностей предприятия по осуществлению такой деятельности. Кроме того, философия управления персоналом должна быть логически взаимосвязана с содержанием миссии предприятия.

Миссия¹ предприятия — это документ стратегического управления предприятием, в концентрированной форме отражающий взгляды, приоритеты и цели его функционирования, в том числе в области управления персоналом предприятия. Как правило, философия управления персоналом раскрывается в рамках самостоятельного раздела (главы) миссии предприятия².

При выработке философии управления персоналом руководством предприятия принимаются во внимание: состояние рынка (соответствующего рыночного сектора, на котором функционирует (предполагает функционировать) предприятие); потенциал предприятия; собственные взгляды на потребности предприятия в персонале и возможности последнего по обеспечению эффективного управления персоналом; приоритеты предприятия в области управления персоналом; цель предприятия в области управления персоналом; принципы и методы, на основе которых предполагается достижение провозглашаемой цели развития предприятия. Теоретические основы для выработки философии управления персоналом предприятия представлены на рис. 2.1.

Содержание соответствующего раздела (главы) формулируется таким образом, чтобы в краткой, но вместе с тем емкой форме донести до сведения заинтересованных лиц ясное представление о сущности, цели и приоритетах управления персоналом на обозримую перспективу (предстоящие 20—25 лет). В необходимых случаях раздел (глава), в которой раскрывается сущность философии управления персоналом, может делиться на параграфы (пункты).

¹ От англ. mission — цель, призвание, предназначение.

² О миссии предприятия см. также: *Рогожин М.Ю.* Справочник кадровика. М.: Изд-во Проспект, 2007.



Рис. 2.1. Теоретические основы для выработки философии управления персоналом предприятия

Примерный текст раздела «Персонал предприятия» миссии предприятия представлен на рис. 2.2 (номер раздела приведен условно).

...

IV. Персонал предприятия

Главный капитал предприятия — его персонал, его работники. Предприятие и его персонал неразрывно связаны друг с другом.

Взаимоотношения предприятия и работников — это особый вид социального партнерства, базирующийся на следующих основных принципах:

- законность;
- равноправие;
- взаимное уважение и учет интересов друг друга;
- добровольность принятия на себя обязательств, их выполнимость;
- открытость, гласность;
- ответственность.

Цель деятельности предприятия — обеспечение наивысшей эффективности и на этой основе победы в конкурентной борьбе — созвучна интересам работников, поскольку от достижения предприятием провозглашаемой цели в значительной степени зависит и их собственное благополучие.

Осознавая необходимость соблюдения баланса интересов и целей, предприятие обязуется:

- предоставить всем своим работникам работу, соответствующую их квалификации;
- обеспечить всем своим работникам благоприятные и безопасные условия труда;
- своевременно и в полном размере выплачивать всем своим работникам заработную плату в соответствии с трудовым вкладом каждого из них.

В свою очередь, работники предприятия во имя достижения провозглашаемой цели и соблюдения собственных интересов обязуются:

- добросовестно и усердно исполнять свои трудовые обязанности;
- бережно обращаться с доверенным им имуществом;
- соблюдать трудовую дисциплину, правила безопасности труда.

Эффективность деятельности предприятия недостижима в отсутствие эффективного управления персоналом. Осознавая это, предприятие делает все от него зависящее для постоянного совершенствования сформировавшейся системы управления персоналом.

Функционирование указанной системы осуществляется в соответствии с принципом «Нужный человек — на нужном месте в нужное время» и предполагает реализацию комплекса мероприятий в области:

- рекрутинга персонала;

- адаптации персонала;
- мотивации персонала;
- тренинга персонала;
- контроллинга персонала;
- ротации персонала.

...

Рис. 2.2. Примерный текст раздела «Персонал предприятия» в составе миссии

2.2. Концепция управления персоналом предприятия

Следующим шагом на пути к практической организации управления персоналом предприятия является разработка соответствующей концепции. Концепция управления персоналом базируется на соответствующих положениях миссии предприятия и одновременно увязывается с содержанием единой концепции развития предприятия.

Уточним, что **концепция¹ развития предприятия** — это документ стратегического управления предприятием, отражающий замысел развития предприятия, систематизированное понимание (видение) этапов, направлений и методов развития на пути к провозглашенной цели деятельности предприятия. Соответственно концепция управления персоналом — это составляющая (раздел или глава) единой концепции развития, раскрывающая замысел развития человеческого потенциала предприятия на предстоящие 20—25 лет (что, кстати, примерно соответствует средней продолжительности жизни одного рабочего поколения).

Разработка концепции производится с соблюдением изложенных в предыдущем параграфе правил на основе результатов комплексного анализа ситуации, характеризующей состояние дел на предприятии (в том числе и в области управления персоналом) и вокруг него, — так называемого SWOT-анализа².

Теоретические основы для разработки концепции управления персоналом предприятия представлены на рис. 2.3. Примерный текст раздела «Управление персоналом»

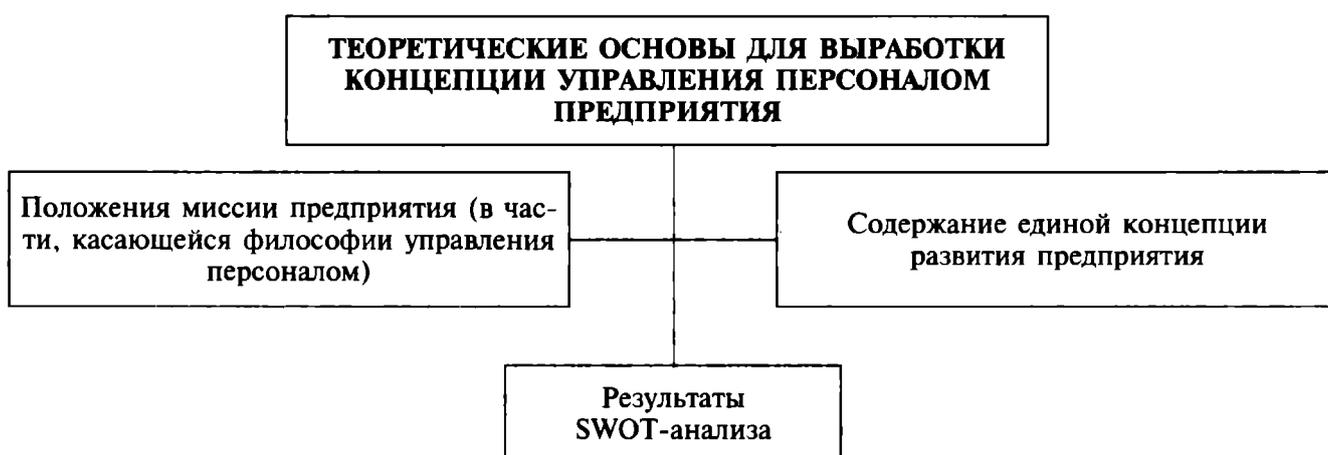


Рис. 2.3. Теоретические основы для выработки концепции управления персоналом предприятия

¹ От лат. *conceptio* — понимание, видение.

² Название термина — аббревиатура, составленная из начальных букв английских слов *strong* («сила»), *weak* («слабость»), *opportunities* («возможности»), *threats* («опасности»). Считается, что учет и оценка именно этих факторов играет определяющее значение для успешной деятельности предприятия.

лом» единой концепции развития предприятия представлен на рис. 2.4 (номер раздела приведен условно).

VIII. Управление персоналом

Предприятие рассматривает эффективное управление персоналом как одно из основополагающих условий для достижения целей своего стратегического развития. Изменение характера производственных отношений, обусловленное происходящими изменениями в глобальной, национальной и региональной экономике, требует безотлагательной оптимизации сложившейся системы управления персоналом предприятия.

В условиях, когда предприятие под воздействием неблагоприятных факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения вынуждено оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, перемены в сформировавшихся договорных отношениях со своими деловыми партнерами, дефицит высококвалифицированных кадров по наиболее востребованным профессиям и специальностям и т. п., система управления персоналом должна стать:

- более устойчивой;
- более гибкой;
- более профессиональной;
- более экономичной;
- более технологичной.

В свете изложенного целью деятельности по управлению персоналом на ближайшие 7—10 лет становится формирование на предприятии коллектива профессионалов высочайшей квалификации, разделяющих его нравственные ценности, должным образом заинтересованных в достижении максимальных результатов, по-настоящему преданных своему делу и, таким образом, способных обеспечить решение задач стратегического развития предприятия.

Функционирование системы управления персоналом предприятия базируется на четком взаимодействии образующих ее подсистем:

- поиска, отбора и найма персонала;
- адаптации персонала;
- мотивации персонала;
- профессиональной подготовки персонала;
- учета и оценки результатов деятельности, аттестации персонала;
- ротации персонала.

Рекрутинг наиболее перспективных выпускников ведущих высших и средних учебных заведений будет, как и прежде, сочетаться с практикой заключения срочных трудовых договоров с наиболее подготовленными специалистами профильных предприятий (организаций, учреждений), обладающими необходимым опытом практической работы. Начиная со следующего года к участию в открытых конкурсах на замещение вакантных руководящих должностей и отдельных категорий специалистов будут допускаться зарекомендовавшие себя с наилучшей стороны молодые работники предприятия, обладающие соответствующими личностными качествами.

Слабым местом в организации рекрутинга по-прежнему остается оперативный поиск, отбор и найм работников высокой квалификации по ряду дефицитных профессий и специальностей, отсутствие необходимого кадрового резерва для пополнения вакансий в звене топ-руководителей.

Адаптация вновь нанятых и перемещенных на новые должности (рабочие места) работников предприятия будет нацелена на их наиболее скорое и полное профессиональное становление, вхождение в коллектив в качестве его равноправных членов. Новым направлением в этой работе станет проведение для указанных категорий работников ознакомительных краткосрочных стажировок, предшествующих найму (перемещению), а также их ускоренное обучение на специализированных курсах во вновь организуемом Центре социально-профессиональной адаптации предприятия.

В то же время подсистема адаптации пока не в полной мере позволяет обеспечить требуемый баланс эффективности социальных и профессиональных адаптационных мероприятий.

Мотивация персонала предприятия в настоящее время основывается на гибком сочетании материального и нематериального стимулирования. Последние, в свою очередь, предусматривают избирательное и осмотрительное применение методов убеждения и принуждения, поощрения и наказания.

Имеющиеся в распоряжении предприятия меры материального и нематериального стимулирования в основном отвечают целям и задачам его развития. В дополнение к имеющемуся в его распоряжении арсеналу мер нематериального стимулирования предприятие намерено рассматривать в качестве дополнительного мотивационного фактора постепенное увеличение самостоятельности и ответственности работников (прежде всего из числа руководителей первичного и среднего звена, а также ведущих специалистов), расширение их должностной компетенции.

Однако все еще сохраняется определенное преобладание значимости в сознании рядовых работников предприятия мер материального стимулирования над мерами нематериальными.

Тренинг персонала предприятия предполагает организацию краткосрочной (до 1 месяца), среднесрочной (до 1 года) и долгосрочной (1 год и более) профессиональной подготовки различных категорий работников в соответствии с текущими и перспективными потребностями предприятия, учитывающую необходимость постоянного пополнения его кадрового резерва.

При этом подготовительные мероприятия малой и средней продолжительности, как правило, организуются непосредственно на предприятии.

Новым элементом профессиональной подготовки работников предприятия начиная с 2005 года станет так называемое удаленное (дистанционное) профессиональное обучение отдельных категорий технических исполнителей и младших специалистов. Указанная форма профессиональной подготовки ориентирована прежде всего на молодых работников, имеющих минимальный опыт практической работы, а также на работников узкой квалификации, нуждающихся в приобретении дополнительных специальных умений, навыков и знаний либо в изменении профессиональной квалификации (специализации).

Особое внимание будет уделено комплексной подготовке менеджеров среднего звена, специалистов по маркетинговым коммуникациям, консультантов по сбыту. Для профессиональной подготовки перечисленных категорий работников будет, как правило, организовываться долгосрочное обучение за пределами предприятия. Не отвечает более требованиям времени существующая практика формирования кадрового резерва предприятия.

Контролинг нацелен на объективный и регулярный учет и оценку результатов деятельности работников предприятия, а также их систематическую аттестацию в соответствии с требованиями внутренних аттестационных стандартов.

При этом в качестве приоритетной задачи в области контроллинга для предприятия является распространение систематической аттестации на все категории персонала, включая рядовых работников (технических исполнителей). Решение указанной задачи должно в определенной степени способствовать и снижению «кадрового голода», испытываемого предприятием в процессе формирования резерва персонала.

Ротация персонала предполагает периодическое перемещение работников предприятия между его структурными подразделениями (включая филиалы и представительства) на равные должности (равноценные рабочие места) (так называемую горизонтальную ротацию) и их перевод на высшие и низшие должности (в порядке реализации аттестационных заключений). Ротация должна быть в большей степени подчинена принципу целесообразности.

...

Рис. 2.4. Примерный текст раздела «Управление персоналом» в составе единой концепции развития предприятия

Глава 3. Политика и стратегия управления персоналом предприятия

3.1. Политика управления персоналом предприятия

Политика¹ управления персоналом предприятия — это принятая на определенное время (как правило, на предстоящие 10—15 лет) система идей и взглядов на характер и общее содержание управления персоналом как специфический вид управленческой деятельности, его цели и задачи, а также на методы и средства их решения (достижения). Разработка политики предприятия в области управления персоналом осуществляется на основе соответствующей концепции и с учетом положений единой политики развития предприятия.

Теоретические основы для разработки политики предприятия в области управления персоналом представлены на рис. 3.1. В необходимых случаях в процессе разработки политики — с учетом целей и задач, провозглашаемых предприятием на предстоящий период, — могут корректироваться (уточняться) взгляды и приоритеты руководства предприятия в области управления персоналом.

Реализация политики управления персоналом предприятия осуществляется в несколько этапов, общее содержание, последовательность и продолжительность которых отражаются в документе. При этом содержание каждого этапа обычно увязывается с решением определенной задачи в области управления персоналом, а его продолжительность — со сложностью этой задачи и наличием у предприятия соответствующих ресурсов: организационных, финансовых и т. д.

С учетом последнего обстоятельства руководством предприятия производится окончательный выбор (на предстоящий период) ключевых методов и средств достижения (решения) цели и задач в области управления персоналом. При этом в процессе реализации политики управления персоналом руководство предприятия вправе отказаться от применения тех или иных методов и средств (например, вследствие их недостаточной эффективности, несоответствия характеру решаемых задач и т. п.) в пользу других методов и средств, в том числе и новых.

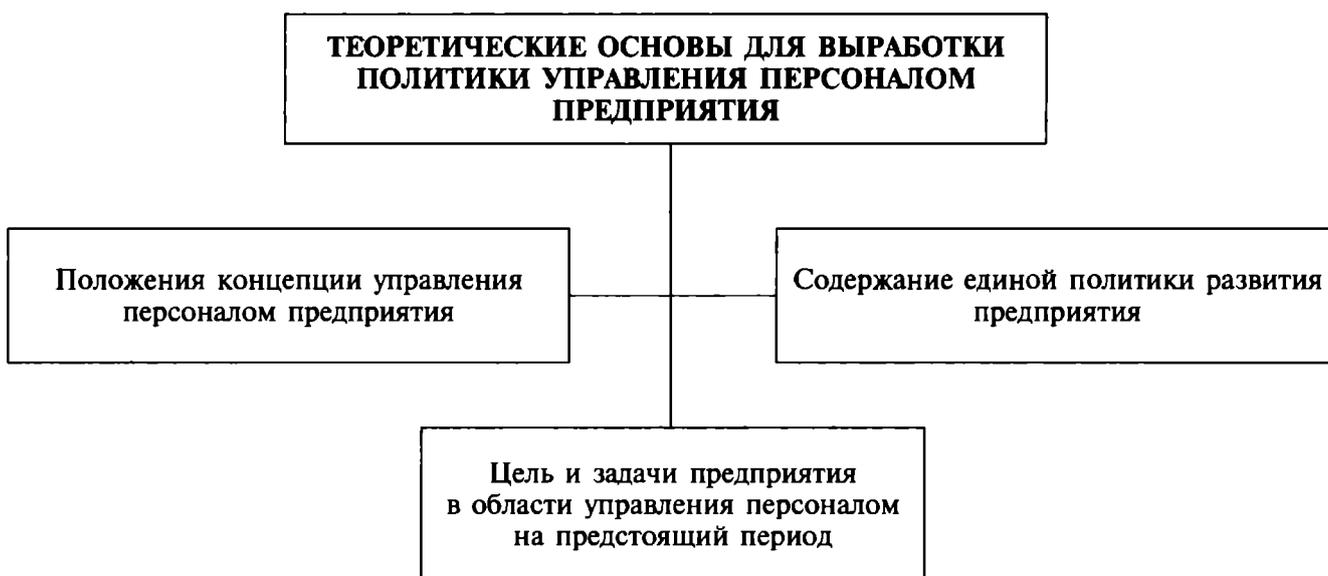


Рис. 3.1. Теоретические основы для выработки политики управления персоналом предприятия

¹ От греч. politika — общее (государственное, общественное) дело.

Ключевые положения политики управления персоналом предприятия фиксируются в документе с одноименным названием (рис. 3.2).

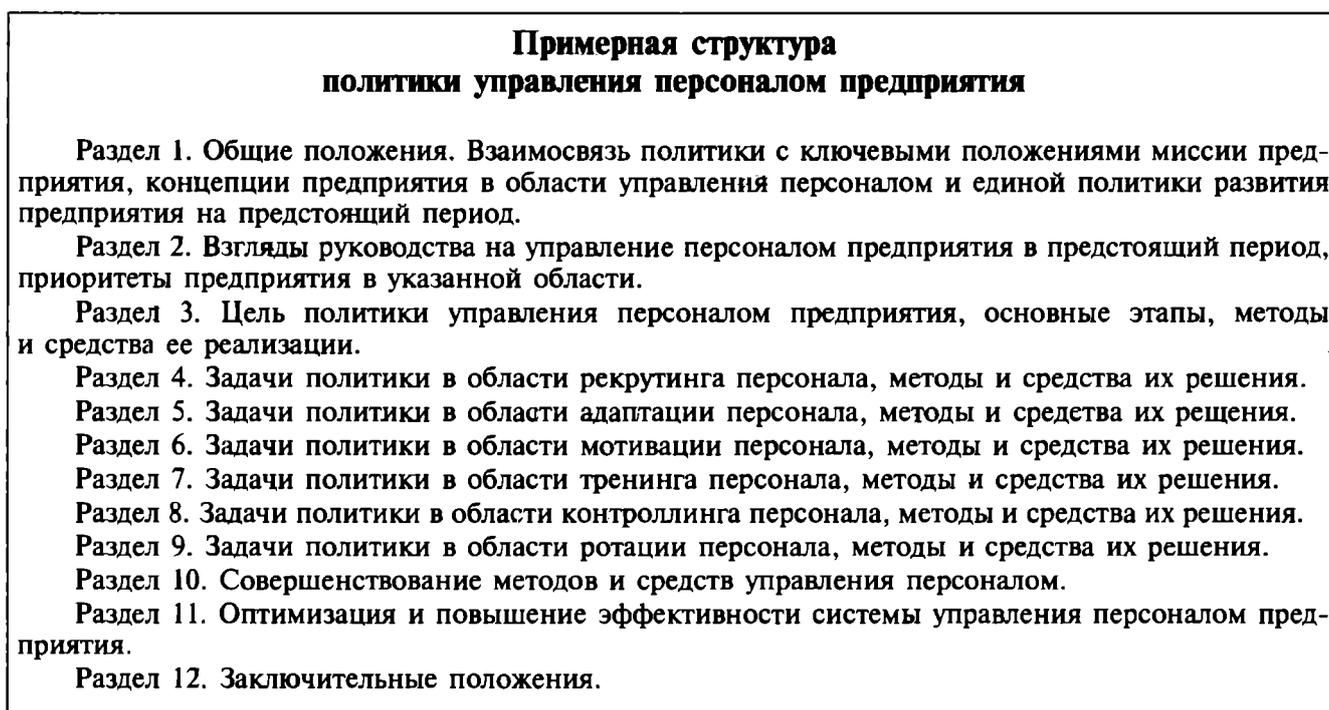


Рис. 3.2. Примерная структура политики предприятия в области управления персоналом

3.2. Основные типы стратегий управления персоналом, их краткая характеристика

На основе политики управления персоналом руководство предприятия, принимая во внимание реально складывающуюся на предприятии и вокруг него ситуацию, а также ее возможные изменения, вырабатывает оптимальную стратегию своих действий на предстоящий период (обычно составляющий от 5 до 7 лет). В пределах указанного периода стратегия управления персоналом предприятия определяет:

- перечень задач по управлению персоналом, их краткую характеристику;
- порядок и последовательность решения задач по управлению персоналом;
- главные (основные) и второстепенные (вспомогательные) методы и средства их решения;

- направления, на которых должны быть сосредоточены организационные усилия в процессе решения задач по управлению персоналом;

- ресурсы, используемые (привлекаемые) для успешного решения соответствующих задач;

- основы функционирования системы управления персоналом предприятия.

Выбор конкретного варианта стратегии управления персоналом осуществляется в зависимости от того, какие цели и задачи преследует предприятие в области управления персоналом в предстоящий период времени. Заметим, что обоснованный выбор стратегии во многом предопределяет эффективность практического применения последней. Следовательно, руководству предприятия необходимо проявлять известную гибкость и своевременно вносить в изначально избранный вариант стратегии (методы ее реализации) соответствующие коррективы. Вот почему на практике предприятиям приходится прибегать к смене стратегий управления персоналом не один раз в 5—7 лет, а несколько чаще, и это, в общем, считается нормальным.

Здесь, видимо, следует упомянуть об универсальной формуле эффективной кадровой стратегии: «Нужный человек в нужное время на нужном месте». В соответствии с этим постулатом эффективная кадровая стратегия должна не только обеспечивать надлежащим образом текущие потребности предприятия в персонале соответствующей численности и квалификации, но и одновременно подготавливать «к бою» кадровый резерв.

Набор используемых в настоящее время в России базовых стратегий управления персоналом сравнительно невелик (рис. 3.3). Их направленность характеризуется нижеследующим образом.



Рис. 3.3. Основные виды стратегий управления персоналом

Стратегия самообеспечения (стратегия «кадровой автаркии») основана на формировании персонала требуемой численности и квалификации за счет внутренних ресурсов предприятия, с редкими исключениями из этого правила. Потребности предприятия обеспечиваются за счет активной внутренней ротации работников в сочетании с систематической профессиональной переподготовкой последних. При этом основным принципом ротации служит принцип личных заслуг работников, продвигаемых по карьерной лестнице как по вертикали, так и по горизонтали. Очевидными преимуществами данной стратегии являются:

минимизация затрат на рекрутинг, адаптацию и обучение привлекаемого извне персонала¹;

высокий уровень профессионализации работников, в особенности принадлежащих к категориям «специалист» и «руководитель»;

исключительная надежность функционирования системы управления персоналом, в основе которой лежит близкая с 100%-ной предсказуемость состояния кадрового потенциала предприятия, достигаемая благодаря заключению с работниками бессрочных трудовых договоров и заблаговременному планированию их профессиональной карьеры;

более значительная и глубокая социализация коллектива работников, обусловленная стабильностью его состава, высокой (в среднем) продолжительностью стажа работы на данном предприятии².

¹ При этом обучение имеющихся в распоряжении предприятия работников осуществляется как непосредственно на предприятии, так и за его пределами в точном соответствии с перспективными потребностями в персонале соответствующей численности и квалификации.

² Феномен, который получил в советские времена обозначение «большая трудовая семья», правда, в сугубо позитивном его понимании.

К наиболее очевидным недостаткам данной стратегии следует отнести:

значительные затраты на реадaptацию и тренинг работников в процессе ротации, а также на планирование и реализацию профессиональной карьеры каждого перемещаемого в порядке продвижения работника;

необходимость формирования и поддержания в постоянной готовности к применению обширного внутреннего резерва персонала.

Подобный вариант стратегии управления персоналом может быть рекомендован предприятиям, не располагающим достаточными ресурсами для привлечения извне работников требуемой численности и квалификации и пребывающих в относительно стабильном экономическом положении. Кроме того, данная стратегия может рассматриваться и в качестве инструмента докризисного реагирования, позволяющего решить текущие кадровые проблемы собственными силами, сэкономив при этом определенные ресурсы — прежде всего материальные и организационные.

Стратегия импорта основана на формировании предприятием персонала требуемой численности и квалификации за счет внешних источников — опять-таки с некоторыми исключениями из данного правила. Согласно этой стратегии потребности в персонале обеспечиваются за счет активного привлечения извне на предприятие работников требуемой численности и квалификации. При этом работники, не удовлетворяющие предъявляемым требованиям, как правило, «выдавливаются» за пределы предприятия — без особых церемоний, но с соблюдением норм трудового законодательства, — поскольку, в соответствии со стратегией, предприятию выгоднее получить в свое распоряжение «готового» профессионала со стороны (переманить у конкурента, принять после выпуска из учебного заведения и т. п.), а не «растить» самому (для этого, напомним, нужны соответствующие внутренние ресурсы). Очевидными преимуществами стратегии импорта являются:

минимизация затрат на обучение уже имеющегося в распоряжении предприятия персонала и его ротацию;

высокий уровень профессионализации привлекаемых на предприятие работников, поскольку последнее, располагая необходимыми ресурсами, всякий раз может выбирать лучших из лучших;

упрощение и минимизация организационной структуры и численного состава службы (отдела) персонала, где ведущую роль играет отдел (группа) рекрутинга (см. выше);

более значительная профессионализация коллектива работников в целом, обусловленная и их личными заслугами, и более богатым опытом работы.

В то же время к очевидным недостаткам данной стратегии следует отнести:

значительные затраты на рекрутинг, адаптацию и посттренинг работников;

существенную зависимость состояния кадрового потенциала от внешних источников комплектования, поскольку собственные возможности предприятия по репродукции (воспроизводству) персонала требуемой численности и, в особенности, квалификации оказываются весьма и весьма ограниченными.

Применение стратегии импорта оправданно в том случае, если предприятие не чувствует себя стесненным в средствах, необходимых для привлечения персонала со стороны, и одновременно не располагает собственной инфраструктурой для подготовки работников требуемой численности и квалификации. Эта стратегия, кроме того, особенно эффективна в ситуациях, когда предприятию требуется за короткий срок привлечь значительное число работников сравнительно высокой квалификации, «закрыть кадровые вопросы» по остродефицитным профессиям (должностям) и т. п.

Договорная стратегия основана на формировании персонала требуемой численности и квалификации посредством заключения с работниками срочных трудовых до-

говоров (по основаниям, предусмотренным законодательством) — например, договоров на выполнение определенной работы. Исключение в этом смысле составляет лишь незначительная (в процентном отношении к общей численности персонала) когорта профессиональных управленцев (как правило, менеджеров среднего звена) и ведущих (главных) специалистов. Потребности предприятия в рассматриваемом случае обеспечиваются сначала за счет интенсивного (но одновременно весьма целенаправленного) рекрутинга, а затем, во все большей степени, посредством гибкого использования сформированного кадрового резерва (прежде всего из числа работников, ранее успешно выполнивших свою «одноразовую миссию» по срочному трудовому договору). Очевидными преимуществами данной стратегии являются:

минимизация затрат на адаптацию и обучение привлекаемого извне на временной основе персонала, поскольку масштабы реализации соответствующих мероприятий тесно увязываются со сроками пребывания работников на предприятии¹;

сокращение прямых затрат на персонал: работа временных работников в большинстве случаев оплачивается «по фактическому результату», при этом работодатель освобождается от необходимости производить некоторые платежи и выплаты как самим работникам, так и в бюджет²;

точное соответствие численности и квалификации привлекаемого для выполнения временных видов работ персонала и связанное с этим сокращение численности административного аппарата предприятия;

упрощение и минимизация организационной структуры и численного состава службы (отдела) персонала, где ведущую роль, как и в случае со стратегией импорта, играет отдел (группа) рекрутинга.

К наиболее очевидным недостаткам данной стратегии следует отнести:

высокие издержки на начальной стадии рекрутинга временных работников;

необходимость формирования и поддержания в постоянной готовности к применению обширного кадрового резерва.

Применение договорной стратегии — прерогатива предприятий, не нуждающихся в сколь-либо значительном количестве постоянно занятых работников, например, реализующих за сравнительно небольшой промежуток времени несколько специализированных проектов, ведущих сезонные работы и т. п. Договорная стратегия выгодна и предприятиям, временно испытывающим потребность в привлечении дополнительного персонала сравнительно невысокой квалификации (например, предприятиям гостиничного типа — в лице младшего вспомогательного персонала на время так называемого высокого сезона).

Арендная стратегия, в зависимости от потребностей предприятия в работниках, может реализовываться по одному из трех возможных вариантов, которые могут быть обозначены нами как рентинг, хайринг или лизинг персонала. Отличие представленных вариантов состоит в продолжительности периодов, на которые предприятие привлекает работников, заключая с этой целью договоры не с самими работниками, а с другим юридическим лицом — например, с кадровым агентством. Так, рентинг персонала предполагает «краткосрочную аренду» работников на период от нескольких недель до нескольких месяцев, хайринг — на период от нескольких месяцев до года, а лизинг — на период от одного года до нескольких лет. При этом привлекаемый персонал — и фактически, и юридически — трудится «в отрыве» от предпри-

¹ В соответствии с ТК РФ максимальная продолжительность периода работы по срочному трудовому договору не может превышать 5 лет, но на практике в большинстве случаев исчисляется несколькими месяцами — например, образующими сезон.

² Например, согласно ст. 292 ТК РФ работникам, проработавшим на предприятии менее двух месяцев, при увольнении по соответствующим основаниям не выплачивается выходное пособие, в общем случае составляющее два месячных средних заработка.

ятия, например в составе ВТК (временного трудового коллектива), обособленного подразделения субподрядной организации и т. п. Очевидными преимуществами арендной стратегии являются:

отсутствие необходимости в проведении каких-либо адаптационных, мотивационных или тренинговых мероприятий;

минимизация административных расходов на персонал;

высокий уровень профессионализации привлекаемых на предприятие («арендуемых») работников, гарантируемый организацией, их предоставляющей и несущей за это ответственность в соответствии с договором;

близкая к 100%-ной предсказуемость конечного результата работы, выполняемой «арендуемыми» работниками, как по срокам, так и по качеству исполнения.

В то же время к очевидным недостаткам данной стратегии следует отнести:

высокие прямые издержки на реализацию стратегии — помимо затрат на оплату труда, сюда входят еще и затраты на оплату услуг организации-«арендодателя»;

прямая зависимость состояния кадрового потенциала предприятия от внешних источников комплектования, в данном случае — от конкретной организации-«арендодателя», а также от условий заключенного предприятием договора кадрового ренгинга (хайринга, лизинга).

Подобный вариант стратегии управления персоналом — как правило, выбор предприятий, заинтересованных в привлечении к выполнению работ на более-менее продолжительный период времени высококвалифицированных специалистов или менеджеров младшего звена (в частности, проект-менеджеров). Этот вариант стратегии может использоваться и в качестве посткризисного — по крайней мере, на тот период, когда предприятию (прежде всего по финансовым соображениям) до поры до времени следует воздержаться от привлечения работников соответствующей квалификации на постоянной основе.

Телекомьютинг (или стратегия «мобильного персонала») — стратегия, основанная на использовании потенциала телеработников или удаленных работников, т. е. работников, выполняющих порученную им работу, используя для взаимодействия с предприятием современные средства коммуникации (преимущественно телефонную или факсимильную связь, а также электронную почту E-mail в совокупности с некоторыми другими возможностями, предоставляемыми Интернетом). Подчеркнем, что основным условием, делающим возможным применение данной стратегии тем или иным предприятием, является, наряду с профессионализмом работников, наличие соответствующих средств коммуникации как у самих работников (на удаленных рабочих местах), так и у предприятия (в частности, у менеджеров, осуществляющих непосредственное взаимодействие с телеворкерами).

Трудовые отношения с телеработниками могут носить как долговременный (постоянно-бессрочный), так кратковременный (ограниченный по времени) характер, при этом в должной мере учитываются положения главы 49 ТК РФ об организации труда надомников (надомных работников), поскольку в подавляющем большинстве случаев удаленные работники выполняют порученную им работу на дому, но в необходимых случаях время от времени появляются и непосредственно на предприятии. Очевидными преимуществами данной стратегии являются:

минимизация затрат на адаптацию (в особенности социальную) и обучение телеперсонала;

высокий уровень профессионализации удаленных работников, в частности, выражающийся и в более высокой производительности труда (по сравнению с работниками, выполняющими аналогичную работу на традиционных рабочих местах);

сокращение не прямых затрат на телеперсонал — в частности, на аренду площадей, необходимых для развертывания рабочих мест, их оборудование, техническое обслуживание и т. п.;

дополнительные возможности для нематериального стимулирования удаленных работников (гибкий график рабочего времени, индивидуальное планирование сроков предъявления результатов труда и его оплаты и т. д.).

В то же время к очевидным недостаткам данной стратегии следует отнести:

сокращение числа и продолжительности непосредственных (личных) контактов должностных лиц (телеменеджеров) предприятия с удаленными работниками, что в случае недостаточно надежной работы технических средств коммуникации затрудняет процесс взаимодействия;

необходимость в дополнительном обучении телеработников (а в отдельных случаях — и менеджеров, в особенности не имеющих соответствующего опыта) приемам и способам взаимодействия с использованием технических коммуникаций.

Таким образом, телекоммутинг — это прежде всего выбор предприятий, желающих и могущих себе позволить экономию на не прямых затратах, связанных с «обустройством» работников на обычных (стационарных) рабочих местах. В то же время такие предприятия должны быть готовы — прежде всего организационно — к осуществлению взаимосогласованной работы со своим мобильным персоналом, обеспечивая работникам необходимую коммуникационную поддержку и действенный контроль за их действиями «в отрыве» от непосредственного начальства.

Аутсорсинг — стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других (как правило, малых или средних) предприятий или их структурных подразделений, специализирующихся преимущественно в области производства высокотехнологичной продукции (например, прикладное программное обеспечение) или оказания эксклюзивных услуг (к примеру, гарантийное и (или) постпродажное сервисное обслуживание особо сложной медицинской техники) в течение строго определенного срока. Так, крупный разработчик программного обеспечения может для создания отдельных программных модулей обратиться с этой целью к другому предприятию, располагающему необходимым кадровым потенциалом, минуя — что немаловажно! — при этом посредника (в лице кадрового агентства и т. п.) и, следовательно, экономя на «спрямлении» контактов немалые ресурсы.

Особенностью аутсорсинговой стратегии является ее активное применение для реализации международных (межрегиональных) экономических проектов. Очевидными преимуществами аутсорсинга являются:

обретение предприятием надежного партнера, гарантирующего высококвалифицированное выполнение особо сложных или (и) особо срочных работ;

обмен опытом организации производства;

отсутствие дополнительных административных расходов на персонал;

возможность гибкого реагирования на изменения экономической ситуации и внесения соответствующих поправок (по согласованию с другим предприятием) в ранее заключенный договор.

В то же время к очевидным недостаткам данной стратегии следует отнести:

зависимость конечного результата совместной работы от того, насколько добросовестным окажется предприятие-партнер (его соответствующее структурное подразделение);

высокие прямые издержки на реализацию стратегии, обусловленные прежде всего значительными расходами на оплату выполняемых вне предприятия работ по созданию высокотехнологичной продукции или по оказанию эксклюзивных услуг.

Подытоживая, заметим, что аутсорсинг — это технология, к использованию которой в настоящее время прибегает сравнительно небольшое количество предприятий,

специализирующихся, как правило, в выпуске сложной, высокотехнологичной продукции или оказании сервисных услуг соответствующего уровня, с одной стороны, нуждающихся, а с другой — располагающих возможностями для партнерского взаимодействия с другими предприятиями в вышеописанном ключе. Для России тем не менее эта стратегия управления персоналом представляется весьма перспективной — в свете расширяющегося сотрудничества с зарубежными партнерами (в частности, с компаниями из Китая, стран Центральной и Южной Америки, Африки), а также в связи со все более активным переносом деятельности за рубеж ведущими российскими предприятиями.

Основные положения выбранной стратегии фиксируются в одноименном документе. При этом следует придерживаться примерной структуры, вариант которой представлен в начале данного параграфа.

ло, такая информация содержит сведения (данные) об актуальном состоянии объектов управления, полноте и своевременности выполнения ранее переданных управленческих решений и т. п.

4.2. Структура и состав системы управления персоналом предприятия

Эффективность системы управления персоналом предприятия, ее организационный потенциал во многом определяются тем, насколько соответствуют возлагаемым на систему управления задачам структура и состав последней. Уточним, что под **структурой**¹ системы управления персоналом предприятия следует понимать установленный (принятый) на предприятии порядок расположения элементов системы по иерархическим уровням управления (высшим, промежуточным, начальным — низшим) и их взаимодействия между собой в процессе функционирования. В свою очередь, **состав** системы управления персоналом предприятия характеризуется количеством элементов системы по каждому уровню и в целом, а также численностью задействованных в них работников. С тем чтобы у уважаемых читателей сформировалось более целостное представление о структуре и составе системы управления персоналом предприятия, мы предлагаем рассмотреть далее несколько примеров с соответствующими комментариями.

Отметим прежде всего, что структура системы управления персоналом предприятия обычно определяется с учетом:

общей структуры системы управления предприятием;

численности персонала предприятия;

специфики содержания мероприятий (действий) по управлению персоналом предприятия.

В зависимости от влияния перечисленных и иных (рис. 4.2) обстоятельств структура системы управления персоналом предприятия организуется по функционально-

№ п/п	Фактор	Оценочное значение фактора в баллах (от 1 до 5)	Примечание
1	Структура общей системы управления предприятием	4—5	Менее сложная (4) — более сложная (5)
2	Общая численность персонала предприятия	4—5	Меньшая численность (4) — большая численность (5)
3	Наличие у предприятия филиалов, их удаленность от штаб-квартиры	3—4	Значение фактора возрастает при возрастании удаленности филиалов от штаб-квартиры, их количества
4	Интенсивность управления персоналом в течение определенного периода времени	2—3	Оценивается в зависимости от количества выполняемых в течение года мероприятий (действий) по управлению персоналом
5	Специфика содержания кадровой работы	2—3	Оценивается с учетом сложности отдельных задач (например, по поиску редких специалистов)

Рис. 4.2. Факторы, влияющие на определение структуры системы управления персоналом предприятия

¹ От лат. *structura* — строение, расположение, порядок.

му, территориальному либо смешанному (функционально-территориальному) принципу. При этом наиболее сложную структуру имеют системы управления персоналом крупных предприятий, осуществляющих свою деятельность в нескольких регионах России или (и) за ее пределами. Характерной особенностью структуры крупных предприятий является, кроме того, многоуровневая иерархия управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой общее руководство системой управления персоналом предприятия осуществляет один из членов высшего руководства (вице-президент, директор и т. п.).

Так, в ОАО «АвтоВАЗ» общее руководство деятельностью по управлению персоналом является прерогативой вице-президента по персоналу, обладающего для этого исчерпывающими полномочиями. Неисосредственное осуществление соответствующих мероприятий возложено на дирекцию по персоналу, функционирующую на правах самостоятельного структурного подразделения¹. Такая структура относится к числу функциональных (см. выше) и может быть условно названа трехуровневой, трехкомпонентной. Схематически вариант подобной структуры представлен на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Пример трехуровневой, трехкомпонентной структуры системы управления персоналом предприятия (вариант «а»)

В ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» руководство деятельностью по управлению персоналом сосредоточено в руках директора по кадрам и административным вопросам. При этом решение повседневных задач по управлению персоналом осуществляет отдел кадров².

Формально эта функциональная структура также относится к группе трехуровневых, трехкомпонентных, однако при этом следует иметь в виду, что в подчинении директора по кадрам и административным вопросам, помимо отдела кадров, находится и структурное подразделение, в непосредственном ведении которого находятся иные административные вопросы, т. е. вопросы управления другими видами ресурсов предприятия — например, административный отдел (администрация, управление и т. п.). Схематически вариант подобной структуры представлен на рис. 4.4.

Наконец, в ОАО «Российские железные дороги» полномочия по руководству деятельностью по управлению персоналом переданы вице-президенту, одновременно являющемуся и директором департамента по персоналу. Указанный департамент, в отличие от ранее рассмотренных примеров, функционирует в тесном взаимодействии с другим структурным подразделением — организационно-штатным управлени-

¹ Источник: www.vaz.ru.

² Источник: www.baltika.ru.

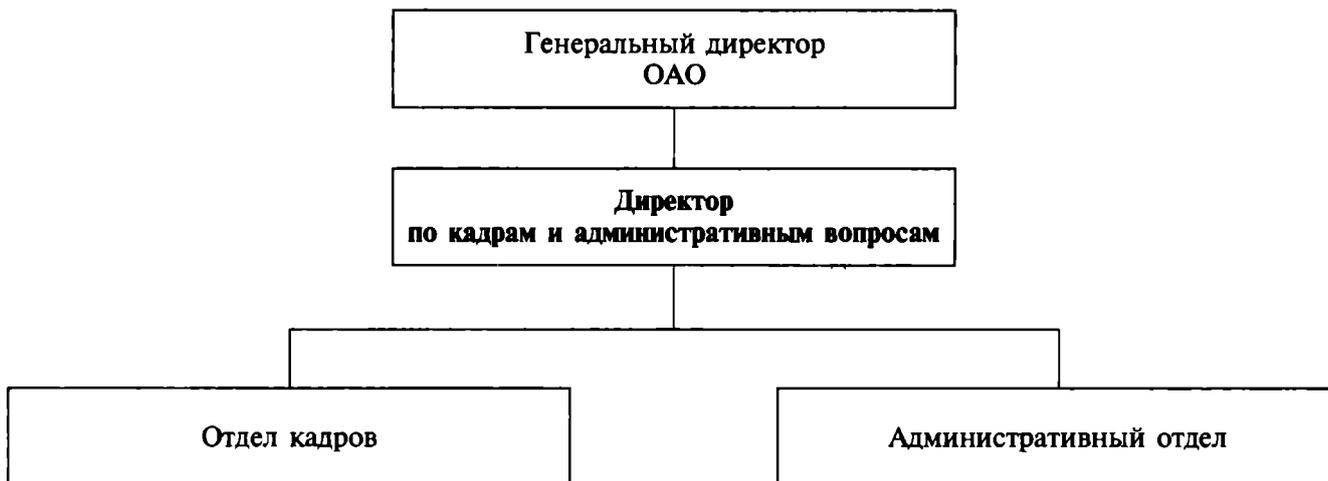


Рис. 4.4. Пример трехуровневой, трехкомпонентной структуры системы управления персоналом предприятия (вариант «б»)

ем, в ведении которого находятся вопросы совершенствования структуры общества, и в том числе разработка, согласование и утверждение штатных расписаний¹.

Подобный вариант функциональной структуры может быть обозначен как четырехуровневый, четырехкомпонентный, поскольку третий уровень (в данном случае — уровень руководителей структурных подразделений) представлен руководителями соответствующих подразделений, а четвертый (уровень структурных подразделений) — представлен не одним, как в ранее рассмотренных примерах, а двумя обособленными подразделениями, каждое из которых решает самостоятельные задачи в области управления персоналом предприятия, взаимодействуя между собой в процессе функционирования. Схематически вариант подобной структуры представлен на рис. 4.5².



Рис. 4.5. Пример четырехуровневой, четырехкомпонентной структуры системы управления персоналом предприятия

¹ Источник: www.rzd.ru.

² Учитывая, что вице-президент одновременно является и руководителем соответствующего департамента, статусное положение последнего — выше, нежели у управления, тем более что департамент, в свою очередь, может объединять в своем составе несколько управлений, выполняющих самостоятельные, но вместе с тем тесно взаимосвязанные задачи по управлению персоналом.

Для структуры системы управления персоналом предприятия, организованной по территориальному принципу, характерно рассредоточение полномочий по органам управления персоналом, организационно «привязанным» к соответствующим обособленным структурным подразделениям предприятия, функционирующим в различных регионах России (или за ее пределами). Пример принципиальной структуры системы управления персоналом предприятия, организованной по территориальному принципу, представлен на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Пример территориальной структуры системы управления персоналом предприятия

Наконец, для структуры системы управления персоналом предприятия, организованной по смешанному (функционально-территориальному) принципу, является обычным рассредоточение полномочий по органам управления персоналом, часть которых решает в интересах всего предприятия сугубо функциональные задачи, тогда как другая часть подразделений, как в вышеприведенном примере, решает несколько взаимосвязанных задач в интересах конкретного территориального образования предприятия. Пример принципиальной структуры системы управления персоналом предприятия, организованной по смешанному принципу, представлен на рис. 4.7.

Подчеркнем, что определение структуры (как, впрочем, и состава, см. далее) системы управления персоналом является прерогативой руководителя предприятия (президента, генерального директора, управляющего и т. п.). Обычно соответствующее решение принимается руководителем предприятия по представлению должностного лица, ответственного за общую организацию деятельности по управлению персоналом.

Кроме того, слово руководителя предприятия имеет решающий вес при наиболее значимых кадровых решениях (в частности, при определении политики и стратегии предприятия в области управления персоналом на предстоящий период, при назначении высших должностных лиц предприятия (топ-менеджеров, глав обособленных структурных подразделений и т. п.). Именно этими обстоятельствами объясняется главенствующее местоположение руководителя предприятия в структуре системы управления персоналом.

О полномочиях должностных лиц предприятия в области управления персоналом мы более обстоятельно поговорим в одной из последующих глав настоящего пособия. Пока же перейдем к рассмотрению примерного состава системы управления персоналом предприятия.



Рис. 4.7. Пример принципиальной структуры системы управления персоналом предприятия, организованной по смешанному принципу

В общем случае состав системы управления персоналом предприятия отличается, во-первых, по степени иерархической однородности органов управления, во-вторых, по их целевому (функциональному) назначению и, в-третьих, по их количеству в составе системы. Отсюда — довольно значительное количество вариантов состава системы управления персоналом предприятия, каждый из которых, впрочем, может рассматриваться нами в качестве примерного (типового).

Обратимся сначала к примерам систем управления персоналом предприятия, отличающихся наиболее высокой степенью иерархической однородности. Состав подобной системы обычно образуют однородные структурные подразделения (в отдельных случаях — должностные лица, что, в частности, наиболее характерно для малых и средних предприятий, см. далее) — управления, отделы, отделения, группы и т. п.

На практике это означает, что в составе системы управления персоналом имеются, к примеру, два (три и более) отдела или две (три и более) группы и т. д. Как правило, однородные подразделения наделяются примерно равными по значимости функциями, при этом сами функции могут быть различными или, напротив, совпадать¹.

Таким образом, в первом случае мы будем иметь дело с однородной мультифункциональной системой управления персоналом предприятия, а во втором — с однородной монофункциональной. Примерные составы подобных систем представлены соответственно на рис. 4.8 и 4.9.

¹ Последнее может быть обусловлено более значительным объемом решаемых в рамках одной функции задач по управлению персоналом.

№ п/п	Подразделение	Функция
1	Группа рекрутинга	Обеспечение поиска, отбора и найма работников
2	Группа адаптации	Обеспечение социально-профессиональной адаптации работников
3	Группа мотивации	Обеспечение мотивации работников
4	Группа ротации	Обеспечение ротации работников

Рис. 4.8. Примерный состав однородной мультифункциональной системы управления персоналом

№ п/п	Подразделение	Функция
1	Отдел кадров филиала № 1	Организация работы по управлению персоналом
2	Отдел кадров филиала № 2	То же (в рамках своего филиала)
3	Отдел кадров филиала № 3	То же (в рамках своего филиала)
4	Отдел кадров филиала № 4	То же (в рамках своего филиала)

Рис. 4.9. Примерный состав однородной монофункциональной системы управления персоналом

Рассмотрим далее примеры неоднородных по своему составу систем управления персоналом предприятия. С этой целью обратим внимание уважаемых читателей на рис. 4.10 и 4.11.

№ п/п	Подразделение	Функция
1	Отдел рекрутинга (в составе трех отделений)	Обеспечение поиска, отбора и найма работников (по отделениям)
2	Отделение адаптации (в составе двух групп)	Обеспечение социальной и профессиональной адаптации работников (по группам)
3	Группа мотивации	Обеспечение мотивации работников
4	Отдел ротации (в составе трех групп)	Обеспечение ротации работников по категориям (исполнители, специалисты, руководители)

Рис. 4.10. Примерный состав неоднородной мультифункциональной системы управления персоналом

№ п/п	Подразделение	Функция
1	Отдел кадров филиала № 1 (из четырех отделений)	Организация работы по управлению персоналом
2	Отделение кадров филиала № 2 (в составе адм. отдела)	То же (в рамках своего филиала)
3	Отделение кадров филиала № 3	То же (в рамках своего филиала)
4	Группа кадрового обеспечения филиала № 4 (в составе административного отделения, организационно входящего в состав общего отдела)	То же (в рамках своего филиала)

Рис. 4.11. Примерный состав неоднородной монофункциональной системы управления персоналом