

Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова

**ОРГАНИЗАЦИЯ  
СЛУЖБЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ:  
СОВРЕМЕННЫЙ  
ПОДХОД**

Учебно-практическое пособие

Москва  
Альфа-Пресс  
2009

УДК 005.95  
ББК 65.240  
О 41

## ВВЕДЕНИЕ

О 41 **Одегов Ю. Г., Котова Л. Р.**

**ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД.** Учебно-практическое пособие. —  
М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — 168 с.

ISBN 978-5-94280-366-7

Рассмотрены актуальные вопросы формирования служб управления персоналом на современном этапе. Значительное внимание уделяется влиянию современных мировых тенденций на принципы организации данных подразделений, их вклад в формирование конкурентного преимущества компаний. Детально описаны роль, функции, структура служб управления персоналом, а также требования к составу, компетенциям и численности ее сотрудников.

Для студентов, обучающихся по специальности 062100 «Управление персоналом» и другим экономическим специальностям, аспирантов, научных и практических работников, интересующихся данными проблемами.

УДК 005.95  
ББК 65.240

ISBN 978-5-94280-366-7



9 785942 803667

© Одегов Ю. Г., Котова Л. Р., 2009  
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2009

Перевод российской экономики на рыночные рельсы потребовал переориентации деятельности предприятий на новые цели, что неизбежно повлекло за собой организационные изменения, в том числе в структуре служб, отвечающих за работу с персоналом.

В СССР задачи по управлению персоналом в организации решались различными структурно разобобщенными подразделениями с разной подчиненностью. Такая ситуация приводила к несогласованности действий при осуществлении процесса управления кадрами. Сложившаяся на советских предприятиях традиционная система управления персоналом характеризовалась преобладанием вертикальных связей при затрудненности горизонтального взаимодействия; централизацией кадровой функции в руках специалистов функциональных отделов; односторонним подчинением кадрового планирования директивам производственного плана, спускаемого «сверху»; нацеленностью кадровой политики на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.

В начале 1990-х гг. структурная перестройка российской экономики (изменение отраслевой структуры, появление новых форм собственности) вкуче с мировыми тенденциями (глобализация, ускорение темпов технологических изменений, замедление темпов прироста всемирного населения) выдвинули новые требования к профессиональным и личностным качествам работников. Увеличение доли умственного, творческого труда, изменение рабочей элиты (на смену рабочим-сборщикам приходят техники) потребовали от работников освоения новых знаний и умения адаптироваться к усложняющимся условиям труда. Диверсификация рабочей силы по полу, возрасту, национальности, образованию потребовала формирования поликультурных организаций, сотрудники которых должны были уметь адаптироваться к различным национальным и деловым культурам. В результате значимость персонала в компании многократно возросла: из простого исполнителя он стал стратегическим ресурсом, что

также предполагало изменение статуса, структуры, функций и механизма работы кадровой службы.

Кадровые службы предприятий, призванные обеспечить производство квалифицированным персоналом, на тот момент не отвечали требованиям времени. Правительством РФ приняты постановления № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики»<sup>1</sup> и № 796 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве»<sup>2</sup>. В целях формирования кадрового потенциала предприятий предложено создать ассоциацию развития персонала для обобщения и распространения передового опыта; государственную интернатуру и центры подготовки молодежи для управленческой и предпринимательской деятельности; территориальные и отраслевые информационные банки резерва кадров. Отделы кадров и аналогичные кадровые службы рекомендовалось преобразовать в отделы (службы) управления персоналом (СУП)<sup>3</sup> с возложением на них более широкого круга обязанностей по прогнозированию и планированию потребности в кадрах, организации работы по оценке и формированию кадрового резерва, обучению, аттестации и рациональному использованию персонала. Для новых СУП требовались квалифицированные специалисты, способные использовать новейшие научно обоснованные методики и управленческие технологии. С этой целью в высших и средних специальных учебных заведениях предусматривалось начать подготовку специалистов по экономике и социологии труда со специализацией в области управления персоналом.

На практике реорганизация кадровых служб вылилась в попытку прямого слияния этих подразделений, что часто сводилось к простой ликвидации всех других отделов, кроме отдела кадров, которому передавались функции расформированных подразделений. Однако из-за отсутствия достаточной компетентности в этих вопросах отделы кадров были не в состоянии их решать.

Таким образом, старые кадровые службы разрушили, а процесс формирования новых еще не завершен. Отсутствуют единые принципы построения СУП на отечественных предприятиях, ее функциональной, организационной, иерархической структуры. Требования к составу, численности, компетенциям сотрудников данных служб

варьируются от организации к организации. Тем не менее продолжается процесс формирования новой структуры управления людьми, ориентированной на высококвалифицированных и инициативных работников, на непрерывный процесс обогащения знаний, на делегирование полномочий сверху вниз и развитые горизонтальные связи, на социальное партнерство, новую организационную культуру и гибкую систему организации труда.

Проблема заключается в выработке концептуального подхода к организации СУП на предприятиях разного типа с учетом существующих закономерностей и зависимости ее функциональной и организационной структуры от размера, стадии жизненного цикла, других факторов. Решение данной проблемы существенно упростит процедуру организации службы управления персоналом на предприятиях.

Цели настоящего учебного пособия: анализ теоретических аспектов и практического опыта организации СУП; развитие методологических подходов к оптимизации СУП на предприятиях с разной численностью персонала. В соответствии с поставленными целями потребовалось:

- изучить теоретические основы организации СУП в условиях смены парадигм управления;
- проанализировать практику организации СУП на примере отечественных и зарубежных компаний;
- диагностировать типичные ошибки при организации СУП;
- проанализировать организационную структуру и численность сотрудников СУП на малых, средних и крупных предприятиях с целью их оптимизации;
- сформулировать требования, предъявляемые к компетентности и уровню профессиональной подготовки работников СУП на современном этапе;
- уточнить и обосновать формулы расчета численности сотрудников СУП.

<sup>1</sup> Собрание актов Президента и Правительства РФ. 1993. № 46. Ст. 4456.

<sup>2</sup> Собрание законодательства РФ. 1994. № 12. Ст. 1392. Признано утратившим силу в соответствии с постановлением Правительства РФ от 21 марта 1998 г. № 332.

<sup>3</sup> Здесь и далее авторами используется аббревиатура служб управления персоналом — СУП.

# ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Организация службы управления персоналом (СУП)** — это, с одной стороны, внутреннее устройство системы, с другой — координация действий отдельных ее элементов и достижение взаимного соответствия их функционирования.

Организация СУП включает в себя:

- диагностику и анализ кадровой ситуации, выявление факторов, влияющих на структуру СУП;
- определение принципов и методов построения СУП;
- структуризацию целей, задач, определение состава функций, позволяющих реализовать поставленные цели;
- построение конфигурации организационной структуры;
- расчет трудоемкости функций и численности работников службы;
- формирование требований к профессиональной подготовке работников СУП, определение их состава, прав и ответственности;
- составление плана мероприятий по внедрению организационных изменений (сроки, исполнители, финансовая смета).

Для **диагностики и анализа** текущей кадровой ситуации необходим кадровый аудит<sup>1</sup> и аудит существующих функций человеческих ресурсов (HR) собственными силами службы персонала либо с привлечением сторонних специалистов. Суть аудита HR-функций — в анализе и оценке существующих процедур и регламентов и сравнении их со стандартами или желаемой моделью.

**Принципы и методы построения СУП** широко представлены в научной литературе по управлению персоналом. Они подробно рассмотрены в работах ряда авторов (И. Б. Дураковой, А. Я. Кибанова, Ю. Г. Одегова и др.).

<sup>1</sup> *Кадровый аудит* — экспертиза документов в области управления персоналом на их соответствие требованиям действующего законодательства, а также оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

**Основные принципы** построения современной СУП:

- *оптимальность* — минимизация уровней управления и рациональность связей между ними;
- *оперативность* — реакция на управляющее воздействие;
- *надежность* — достоверность и корректность используемой информации;
- *экономичность* — максимизация эффекта от деятельности управленческого аппарата при минимальных затратах на него;
- *гибкость* — адаптация к изменениям во внешней и внутренней среде организации;
- *устойчивость* — способность сохранять состояние равновесия, независимо от внешних воздействий.

**Основные методы** диагностики, анализа, формирования, обоснования и внедрения СУП: самообследование; интервьюирование; изучение документов; функционально-стоимостной анализ; корреляционно-регрессионный анализ; системный анализ; факторный анализ; экономико-математическое моделирование; метод сравнений; экспертно-аналитический метод; обучение и переподготовка работников аппарата управления; моральное и материальное стимулирование нововведений.

Для структуризации и дальнейшей декомпозиции **целей** на нижние уровни управления сначала определяют стратегическую цель управления персоналом компании. Основная цель управления персоналом в современных условиях — формирование личности, обладающей высокой квалификацией, ответственностью, степенью вовлеченности в достижение общих целей организации, командным духом и активной позицией. Именно такой персонал обеспечивает конкурентное преимущество компании. Цели, стоящие перед службой персонала:

- интеграция кадровой стратегии в общую стратегию компании;
- привлечение и удержание высококвалифицированного персонала;
- создание возможностей для развития персонала;
- формирование конструктивных взаимоотношений между работниками.

Затем определяются **задачи**, выполняемые кадровой службой на каждом из уровней управления:

- *оперативные задачи*: подбор и расстановка кадров, адаптация, обучение и развитие персонала, его оценка и аттестация, формирование кадрового резерва, мотивация и стимулирование сотрудников, их перемещение и увольнение, кадровый документооборот;

Задачи СУП при различных типах стратегии

Тип ролевого поведения людей	Ключевые задачи управления персоналом
<b>Стратегия инновации</b>	
Высокая степень творчества. Рассмотрение более долгосрочной перспективы бизнеса. Относительно высокая степень сотрудничества, взаимозависимого поведения. Высокая степень терпимости к риску, неопределенности и непредсказуемости	Отбор людей с высокой склонностью к инновациям и сотрудничеству. Организация работы на основе тесного взаимодействия людей; Создание условий, позволяющих людям развивать навыки, которые могут быть использованы на других должностях в рамках организации; Организация корпоративного обучения, нацеленного на развитие креативности и навыков групповой работы; Формирование широкого диапазона развития карьеры, обеспечивающего приобретение новых умений и навыков.
<b>Стратегия повышения качества</b>	
Основное внимание к качеству. Внимание к процессу производства и/или поставки товаров и услуг. Низкая степень терпимости к риску. Высокая степень ответственности.	Отбор людей, ориентированных на долгосрочное сотрудничество с организацией. Разработка формализованного и жесткого описания работ. Формирование и регулирование трудовых отношений на основе принципов социального равенства. Обеспечение гарантий занятости. Наиболее активное вовлечение персонала в рабочие вопросы. Обеспечение экстенсивного и непрерывного обучения
<b>Стратегия лидерства в издержках</b>	
Основное внимание к результатам, особенно к объему выпуска продукции. Низкая степень терпимости к риску. Рассмотрение относительно краткосрочной перспективы бизнеса. Умеренное внимание к качеству.	Разработка детализированных должностных инструкций и формализованное описание работ. Оценка персонала с частой периодичностью, аттестация по результатам трудовой деятельности. Обеспечение минимального обучения, нацеленного на решение конкретных производственных задач. Тщательный мониторинг и жесткий контроль деятельности персонала. Ориентация системы вознаграждения на результат и экономию издержек.

• *тактические задачи*: планирование численности персонала, регулирование трудовых отношений, взаимодействие с профсоюзами, разработка программ обучения и поощрения сотрудников, оценка эффективности управления персоналом, автоматизация функций управления;

• *стратегические задачи*: разработка кадровой стратегии и политики, подготовка и исполнение бюджета, развитие корпоративной культуры, формирование организационной структуры, участие в создании системы информирования сотрудников (внутрифирменные СМИ, интранет) и т. д.

Круг и сложность этих задач определяются: стратегией компании; сферой деятельности; размером; этапом развития компании. Рассмотрим первую зависимость.

Для достижения конкурентного преимущества обычно используются следующие **стратегии**:

- *стратегия инновации* — производство уникального товара;
- *стратегия качества* — предложение высококачественных товаров и услуг потребителям;
- *стратегия лидерства в издержках* — экономия затрат.

Для реализации любой из этих стратегий подбирают людей с соответствующими личностными качествами и оказывают на них различное управленческое воздействие. Задачи СУП при различных типах стратегий, используемых для достижения конкурентного преимущества, приведены в табл. 1.1<sup>1</sup>. Краткая характеристика задач, решаемых на каждой стадии развития организации, приведена в табл. 1.2<sup>2</sup>.

**Стадия формирования.** Молодая компания характеризуется отсутствием четкой организационной структуры и системного подхода к решению возникающих проблем, вложением собственных ресурсов и непредсказуемой рентабельностью. Во главе фирмы стоит, как правило, ее владелец, самостоятельно осуществляющий руководство небольшим коллективом взаимозаменяемых сотрудников. Собственного специалиста по персоналу в штате нет, и при возникновении вопросов в области управления кадрами могут использоваться услуги внешнего консультанта. Если же такой специалист в компании существует, круг его задач ограничивается ведением кадрового делопроизводства, обеспечением эффективного взаимодействия сотрудников

<sup>1</sup> См.: Ряковский С. Преданность сотрудников: миф или необходимость? // Kadrovik.ru. 2006. № 0. С. 68.

<sup>2</sup> См.: Организация работы службы персонала: Методическое пособие // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 4. Приложение. С. 6.

Задачи управления персоналом на разных этапах развития организации

	Формирование	Рост	Стабилизация	Спад
Характеристика этапов	Начало бизнеса, малая численность персонала, нечеткие обязанности, каждый сотрудник обладает большой частью интеллектуальной собственности компании	Увеличение численности сотрудников, появление среднего управленческого звена, быстрый карьерный рост, отсутствие четкого взаимодействия и критериев оценки труда	Постоянная численность персонала, разработка бизнес-процессов, низкая скорость принятия решений, отсутствие карьерного роста	Уменьшение объема производства товаров и услуг; сокращение численности персонала, сокращение расходов, текучесть кадров, низкая мотивация
<b>Задачи службы персонала в рамках отдельных функций</b>				
Корпоративная культура	Не идентифицируется, в компании царит неформальная атмосфера	Командообразование, развитие внутренних коммуникаций, появление внутреннего PR	Возникновение традиций и мифов, разработка программ корпоративных мероприятий	Внутренние коммуникации, направленные на решение проблем компании
Подбор персонала	От подбора персонала по знакомству к найму по конкурсу	Разработка процедур подбора, планирование численности персонала	Разработка критериев отбора	Привлечение людей с опытом антикризисного управления
Адаптация	Программы адаптации отсутствуют	Появление программ адаптации	Адаптация к внутренним регламентам	Программы адаптации носят формальный характер
Обучение	Отсутствует или проводится эпизодически	Разработка плана, обучение руководителей	Планирование обучения, создание учебного центра	Обучение внутренними силами, переподготовка
Оценка	Отсутствует	Оценка возможностей, выявление кадрового резерва	Оценка достигнутых результатов	Оценка возможностей сотрудников для переподготовки
Вознаграждение	Вознаграждение по итогам работы и в зависимости от личного отношения руководства	Разработка мотивационных программ, вознаграждение по результатам работы подразделений	Разработка системы должностных уровней (грейдов), систем оплаты труда на основе КРП	Индивидуальный подход к мотивации, сокращение социальных программ

и поддержанием благоприятного психологического климата в коллективе.

**Стадия роста.** Стабилизация финансовых потоков вызывает бурный рост компании; возникает потребность в новых сотрудниках, происходит формирование внутренней структуры, правил и норм взаимодействия — профессионализация деятельности. На этой стадии главные задачи службы персонала: опережающее обеспечение кадрами процесса развития компании; адаптация и обучение новых сотрудников. По мере дальнейшего роста и расширения компании служба персонала из носителя технологий превращается в их создателя: внедряются технологии управления процессами, программы развития и мотивации персонала, осуществляется переход от констатации достигнутых результатов к их прогнозированию.

**Стадия стабилизации.** Стремление удержать достигнутые позиции приводит к стабилизации внутренних взаимоотношений, формированию корпоративной культуры для поддержания имиджа компании, приобретению чужих идей, формализации и регламентации процессов. На первый план выходят разработка системы мотивации и оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности; программы удержания ценных сотрудников (носителей корпоративного знания, в чье обучение были вложены средства); повышение эффективности труда. К работе с персоналом начинают привлекать консалтинговые агентства, внедряющие современные технологии адаптации и оценки работников, методики формирования социального пакета.

**Стадия спада.** К этому моменту компания, как правило, имеет разветвленную структуру с большим количеством подразделений и филиалов или представляет собой холдинг. Зачастую задачи и сфера полномочий работников пересекаются. Поэтому одно из основных направлений деятельности службы персонала — координация и управление подчиненными структурами. Отдел персонала головной компании сосредотачивается на управленческих и административных задачах. Постепенное уменьшение финансирования приводит к сворачиванию деятельности компании, сокращению численности работников, ликвидации социальных программ, проблемам с мотивацией труда. Значимость службы персонала ослабевает, вопросы удержания и поощрения сотрудников сосредотачиваются в руках линейных руководителей. На первый план выходят финансовый отдел и бухгалтерия. В условиях сокращения связей с внешним миром возрастает роль внутренних коммуникаций, необходимых для обеспечения перестройки компании.

# СОДЕРЖАНИЕ

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Введение .....	3
Глава 1. Этапы становления службы управления персоналом .....	6
Глава 2. Основные характеристики развития службы управления персоналом за рубежом .....	25
Глава 3. Взаимодействие службы управления персоналом с другими субъектами управления персоналом организации .....	35
Глава 4. Влияние кадровой политики организации на структуру службы управления персоналом .....	60
Глава 5. Формирование количественного состава работников службы управления персоналом в зависимости от размера компании .....	119
Глава 6. Современные требования к уровню профессиональной подготовки и компетентности работников службы управления персоналом .....	137
Заключение .....	147
Приложение 1. Организационная структура служб управления персоналом действующих в России организаций .....	150
Приложение 2. Формирование новой модели управления персоналом .....	151
Приложение 3. Оценка эффективности службы управления персоналом .....	152
Приложение 4. Оценка эффективности кадровой службы по данным различных исследований .....	158
Литература .....	164