

### ЛЕКЦИЯ 3. СТРУКТУРА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Структура службы управления персоналом определяется типом и размерами организации, ее операционной функцией (специфическими особенностями продукции или услуг), стратегией, численностью и структурой персонала и т.д.

Так, стратегическая ориентация на развитие и инновации выводит на первый план проблемы качества трудовой жизни, удовлетворенности трудом и мотивации персонала как ключевого ресурса, т.е. социальные аспекты функционирования организации. Не менее важным является этот аспект и в случае стратегической ориентации предприятия на минимизацию издержек, поскольку это непосредственно связано с эффективностью труда<sup>1</sup>. В этом случае, как правило, служба управления персоналом имеет более сложную

---

<sup>1</sup> Что явно недопонимают многие украинские работодатели, полагающие, что основным способом сокращения издержек является экономия на фонде заработной платы и социальных программах. Издержки производства включают материальные издержки, расходы на оплату труда и амортизацию. Если вдуматься, то становится очевидным, что материальные издержки (расход сырья, брак и т.д.) и амортизация оборудования в значительной степени зависят от рядовых работников. Более того, экономия на фонде заработной платы имеет свои пределы, а низкий удельный вес расходов на оплату труда в себестоимости украинской продукции вообще делает подобную «экономия» бессмысленной. При этом качество продукции и производительность труда отражаются на рыночных перспективах предприятия в гораздо большей степени, чем мизерная экономия на заработной плате.

структуру, предполагающую глубокую специализацию отдельных ее подразделений.

В случае, когда предприятие не имеет четкой стратегии, «плышет по течению», то на первый план выходят рыночные критерии. В этом случае служба управления персоналом либо представлена отделом кадров с минимальным числом инспекторов, занимающихся кадровым деловодством, либо отсутствует вовсе, если размеры и валовой доход предприятия недостаточны для финансирования ее содержания. В этом случае линейные руководители вынуждены выполнять функции работников службы управления персоналом, совмещая их со своей основной деятельностью: составлять графики, заниматься поиском, отбором, обучением и аттестацией персонала, определять размер вознаграждения за труд, формировать систему материального стимулирования и т.д.

Для сокращения издержек на содержание службы управления персоналом без перенесения функций этой службы на линейных руководителей в компаниях используют **лизинг персонала**.

Лизинг персонала представляет собой форму сотрудничества кадрового агентства с работниками и работодателями. Агентство заключает трудовой договор с работниками и направляет их на определенный срок работодателям для выполнения определенной работы. Поскольку работники числятся в штате кадрового (лизингового) агентства, последнее берет на себя все функции, связанные с юридическими и организационными вопросами, урегулированием трудовых споров, обучением, социальным обеспечением и т.д.

О масштабах рынка лизинговых услуг в мире можно судить исходя из того факта, что ежегодно число компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза. Трудовое законодательство Украины не предусматривает регулирование лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы.

Таким образом, вопросы, возникающие, например, при получении производственных травм во время выполнения служебных обязанностей, или причинения материального ущерба нанимателю по вине работника, решаются в индивидуальном порядке.

Необходимость создания внутренней кадровой службы возникает, когда число работников предприятия приближается к 50. Когда число работников организации превышает 100 человек, возникает необходимость в специалистах по управлению персоналом, а когда число работников достигает 200-500 человек, уже встает вопрос о формировании службы управления персоналом. В предприятиях с численностью работников от 100 до 200 человек в составе кадровой службы, как правило, числятся 1 или 2 специалиста (включая руководителя) и 1–2 вспомогательных работника. При численности работников свыше 200, но в пределах до 300 человек служба управления персоналом, как правило, состоит из 2-х или 3-х специалистов и двух технических работников.



Далее, если численность работников превышает 300 человек, но находится в пределах 500 работников, руководитель службы управления персоналом может иметь в подчинении 3-х или 4-х специалистов по управлению персоналом и 2-х или 3-х технических работников.

Когда же численность персонала организации приближается к 1 тыс. человек, служба управления персоналом, как правило, имеет следующую структуру: руководитель службы, 5 или 6 специалистов, и столько же вспомогательных работников.

Дальнейший рост организации и увеличение численности работников до 2,5 тысяч человек требует более глубокой специализации персонала службы, т.е. его численность достигает, как правило, 17-ти или 18-ти специалистов и руководителей и порядка 15-ти технических работников.

Приведенные цифры не являются нормативами, поскольку, как уже говорилось ранее, структура службы управления персоналом зависит от уровня сложности и масштаба задач, которые перед ней ставятся, от возможностей и желания собственников финансировать содержание службы, что, в свою очередь, определяется стратегией предприятия.

По нормам 70-х гг. прошлого столетия на одного работника кадровой службы приходилось от 100 до 150 работников предприятия. За счет внедрения достижений информационных технологий и введения компьютерного учета современные нормативы выросли до 300 и даже 500 человек на одного работника отдела кадров. Некоторые источники рекомендуют даже увеличение этого числа до 700–800 работников.

Здесь следует отметить, что численность работников службы управления персоналом должна определяться, по-видимому, не столько численностью персонала организации, сколько уровнем специализации функций службы, уровнем требований со стороны руководства и собственников к результатам работы службы, сложностью выполняемых работ и соответствующими требованиями к квалификации специалистов службы.

Так, чем более неоднородной по социально-профессиональным признакам является структура персонала организации, тем сложнее управлять мотивацией и развитием работников, набором и социальной адаптацией. В этом случае разработка соответствующих программ должна вестись с учетом специфических особенностей каждой категории персонала организации. Для определения необходимой численности соответствующих специалистов по

управлению трудовыми ресурсами необходимо определить объем работы в каждом направлении для каждой категории персонала (табл. 3.1).

Таблица 3.1

**Оценка трудоемкости функций службы управления персоналом и  
необходимой численностью специалистов по управлению трудовыми  
ресурсами**

Категории персонала	Функции службы управления персоналом					
	Подбор	Адаптация	Развитие	Мотивация	Аттестация	...
Руководители						
Специалисты						
Рабочие						
...						

**Задание:** Провести оценку трудоемкости работ и необходимой численности работников службы управления персоналом предприятия, в котором Вы работаете (работали).

Для этого нужно составить полный перечень всех видов работ, которые выполняет кадровая служба, провести анализ их трудоемкости (в человеко-часах рабочего времени). Можно использовать хронометраж, фотографии рабочего дня или анкетирование работников служб на предмет оценки трудоемкости различных видов работ с последующим сопоставлением полученных данных опроса и выведением среднего значения.

Используйте формы по примеру табл. 3.1 для занесения данных оценок трудоемкости различных видов работ с учетом категории и численности персонала. В дальнейшем аналогичная таблица должна быть составлена для внесения результатов: сколько работников службы управления персоналом необходимо для выполнения каждого вида работ. При этом в ячейках таблицы могут быть дробные числа, например, 0,5 или 0,2 работника; это позволит

определить итоговую численность персонала службы путем сложения полученных результатов.

**Хронометраж** – изучение затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся элементов трудовых операций путем замеров их продолжительности и анализа условий их выполнения.

**Фотография рабочего дня** – изучение путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части.

**Структурой персонала** – соотношение численности различных категорий работников, например, руководителей и рядовых исполнителей; рабочих, занятых ручным и механизированным трудом и т.д.

В 70-х гг. кадровые службы многих американских корпораций были преобразованы в службы управления человеческими ресурсами. Планирование трудовых ресурсов приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений общей стратегии управления корпорациями. Это привело к формированию научно обоснованных форм учета трудовых ресурсов по множеству не только количественных, но и качественных параметров.



В начале 90-х гг. в США функционировало уже более 300 информационных банков рабочих мест, характеризующих их по широкому кругу признаков.

Кадровые службы американских корпораций представляют собой довольно крупные структурные подразделения с числом сотрудников от 50-ти человек и более. Статус кадровых специалистов в организации довольно высок:

вице-президент по кадрам, как правило, является вторым лицом в компании, и все стратегические решения принимаются только с его участием.

Кадровые службы ведут активную работу по определению потребности компании в кадрах, разрабатывают стратегию работы с кадровым резервом, политику подбора, расстановки, оценки и перемещения кадров.

Важнейшим направлением работы служб управления человеческими ресурсами является формирование корпоративной культуры.

В крупных фирмах Германии кадровая политика проводится специальными службами, размер которых напрямую зависит от численности персонала: на 130–150 работников — один сотрудник кадровой службы. В подавляющем большинстве фирм кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами: им вменены в обязанности и некоторые экономические функции (например, расчет заработной платы).

В последнее время наметилась тенденция к увеличению численности аппарата кадровых служб на предприятиях. Так, его доля в общей численности работников управления достигает в среднем 30 %.

В Германии существует специальная ассоциация<sup>2</sup>, объединяющая работников служб управления человеческими ресурсами более 1000 фирм. В аппарате Общества насчитывается 30 человек, в числе которых 10 преподавателей.

Немецкое общество по управлению человеческими ресурсами ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по вопросам, связанным с деятельностью кадровых служб на предприятиях. Согласно результатам опросов, наиболее важным считается совершенствование оплаты труда, подготовка и повышение квалификации кадров. Значительно меньше

---

<sup>2</sup> Бюджет Ассоциации формируется за счет взносов ее членов, размер которых зависит от объема оборота фирм

внимания уделяется методам оценки кадров, развитию систем информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

В целом в деятельность кадровых служб западногерманских фирм входят такие направления: управление кадровой политикой; планирование штатного расписания; подбор и расстановка кадров; управление кадрами; расчет заработной платы; управление рационализаторской и изобретательской деятельностью; организация обучения и повышения квалификации кадров; обучение практикантов; решение социальных задач; социальное обеспечение пожилых работников; медицинское обслуживание на производстве; организация питания, охраны труда и техники безопасности; правовые проблемы.

Расчет заработной платы является функцией кадровой службы большинства фирм. Примерно в 10 % фирм эту работу выполняют работники других подразделений (финансовых и бухгалтерии). Большая часть персонала, работающего в сфере социального обслуживания, занимается организацией питания на производстве, несколько меньшая его часть — вопросами охраны труда и техники безопасности. На многих предприятиях решение проблем охраны труда возложено на специальные технические службы.

Пример соотношения численности работников кадровой службы и общей численности персонала фирм приведено в табл. 3.2.



Таблица 3.2

**Доля работников кадровой службы в общей численности персонала**

Функции, выполняемые специалистами кадровой службы	Доля работников кадровой службы в общей численности персонала, %	
	Количество занятых	
	до 500 чел.	более 10000 чел.
Весь комплекс функций, в т. ч. расчет зарплаты	13,1	9,9
Комплекс функций, за исключением расчета заработной платы	8,9	6,4
Обучение, повышение квалификации кадров	3,8	4,5
Социальное обслуживание	13,5	21,5
Решение кадровых вопросов, проблем подготовки кадров и социального обслуживания	27,3	36,4

В Японии основной проблемой управления трудовыми ресурсами являются растущие затраты на персонал, отрицательно сказывающиеся на рентабельности. Причина заключается в старении работающего населения. В Японии средний возраст работающих составляет 36 лет<sup>3</sup>. Меры по совершенствованию кадровой политики затрагивают основы традиционного японского управления: принцип пожизненного найма, повышение зарплаты и продвижение в должности в зависимости от стажа работы.



<sup>3</sup> По квалификации ООН, Япония уже к 1970 г. превратилась в "стареющее" государство, так как пожилые люди старше 65 лет превышали 7 % населения. К 1990 г. число пенсионеров достигло уже 14,9 миллиона человек, то есть около 12 % населения. Доля лиц старше 65 лет в общей численности населения составила в 2000 г. 16,8 %. Согласно прогнозам, эта тенденция сохранится, и к 2020 году лица старше 65 лет составят 25,5 % населения Японии.

В табл. 3.3 отражены новые тенденции в японском управлении персоналом: большая индивидуальность труда, изменение характера иерархической структуры.

Таблица 3.3

**Тенденции в японском управлении персоналом**

Мероприятие	Традиционное управление	Новые тенденции
Набор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций	Индивидуальная ответственность
Контроль	Проверка знаний и навыков	Разработка должностных инструкций. Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от индивидуальных результатов

Заслуживает внимания организация подбора работников для служб персонала зарубежных фирм и корпораций. Поиск квалифицированных специалистов по кадрам в той или иной фирме осуществляется с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест. От кандидата на должность руководителя кадровой службы требуются специальная подготовка в области вычислительной техники и знание иностранного языка. В Германии две трети кандидатов на эту должность имеют необходимую подготовку, в том числе юридическую. От них требуется опыт работы с кадрами в течение ряда лет. Необходимо, чтобы руководитель службы персонала умел налаживать контакты, обладал искусством общения, способностью добиваться намеченного, компетентностью, творческим началом, организаторскими способностями, аналитическим мышлением. Наиболее предпочтительным для управления службами персонала считается возраст 31–40 лет.

Пример должностной инструкции менеджера по кадрам в организациях и учреждениях США:

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО КАДРАМ

### Общие положения

- ✓ Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении.
- ✓ Отвечает за планирование и осуществление кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.
- ✓ Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.
- ✓ Примеры выполняемой работы
- ✓ Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.
- ✓ Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.
- ✓ Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу.
- ✓ Вербует и набирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.
- ✓ Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, а также перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.
- ✓ Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена.
- ✓ Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.
- ✓ Ведет личные дела работников.
- ✓ Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих.
- ✓ По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.
- ✓ Общие квалификационные требования
- ✓ Опыт и подготовка: должен обладать большим опытом руководства кадровой работой.
- ✓ Образование: четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.
- ✓ Знания, навыки, способности: достаточное знание принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Как правило, численность работников кадровых служб составляет 1–1,5% от общей численности персонала (на японских предприятиях – от 2 до 5%).

В советские времена на крупных заводах и в производственных объединениях решением проблем, связанных с обеспечением потребностей предприятия в живом труде занимались такие подразделения (рис. 3.1).

Таким образом, практически все аспекты деятельности персонала обеспечивались руководством и организацией, однако подчиненность служб различным руководителям усложняла координацию действий.



Рис. 4.2. Структура подразделений кадровой службы и их подчиненность на крупных предприятиях Советского Союза

Вообще говоря, структура службы управления персоналом в различных организациях существенно варьирует. В одной организации она может включать отделы заработной платы, льгот, отношений с работниками (в случае

существования сильных профсоюзов), профессионального развития, коммуникаций, а в другой компании все эти функции могут выполняться отделами компенсаций и отношений с работниками. Функции приема на работу, учета персонала, профессионального обучения и развития также часто объединяются в рамках одного отдела.

Чаще всего служба управления персоналом организации состоит из нескольких отделов: трудовых отношений, занятости, управления персоналом, заработной платы, условий труда и предотвращения производственного травматизма, обучения кадров, учета и делопроизводства. В штате службы работают квалифицированные специалисты-социологи, специалисты по управлению и трудовым отношениям, экономисты и т.д.

В штате службы УП должны быть специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в том числе социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики. В службах управления персоналом крупных фирм развитых стран сегодня часто можно встретить таких специалистов, как рекрутеры, занимающиеся вербовкой работников; «интервьюеры» – психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы; методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, профориентации, организационному планированию; администраторы программ равных условий занятости и т. п.

