

# **ОРГАНИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ**

**Служба управления персоналом (УП) –**  
это относительно самостоятельное  
структурное подразделение организации,  
являющееся одновременно средством и  
инструментом реализации кадровой  
ПОЛИТИКИ.

*Уровень авторитета службы УП* зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс.

*Организационная структура УП*  
варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура служба УП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг.

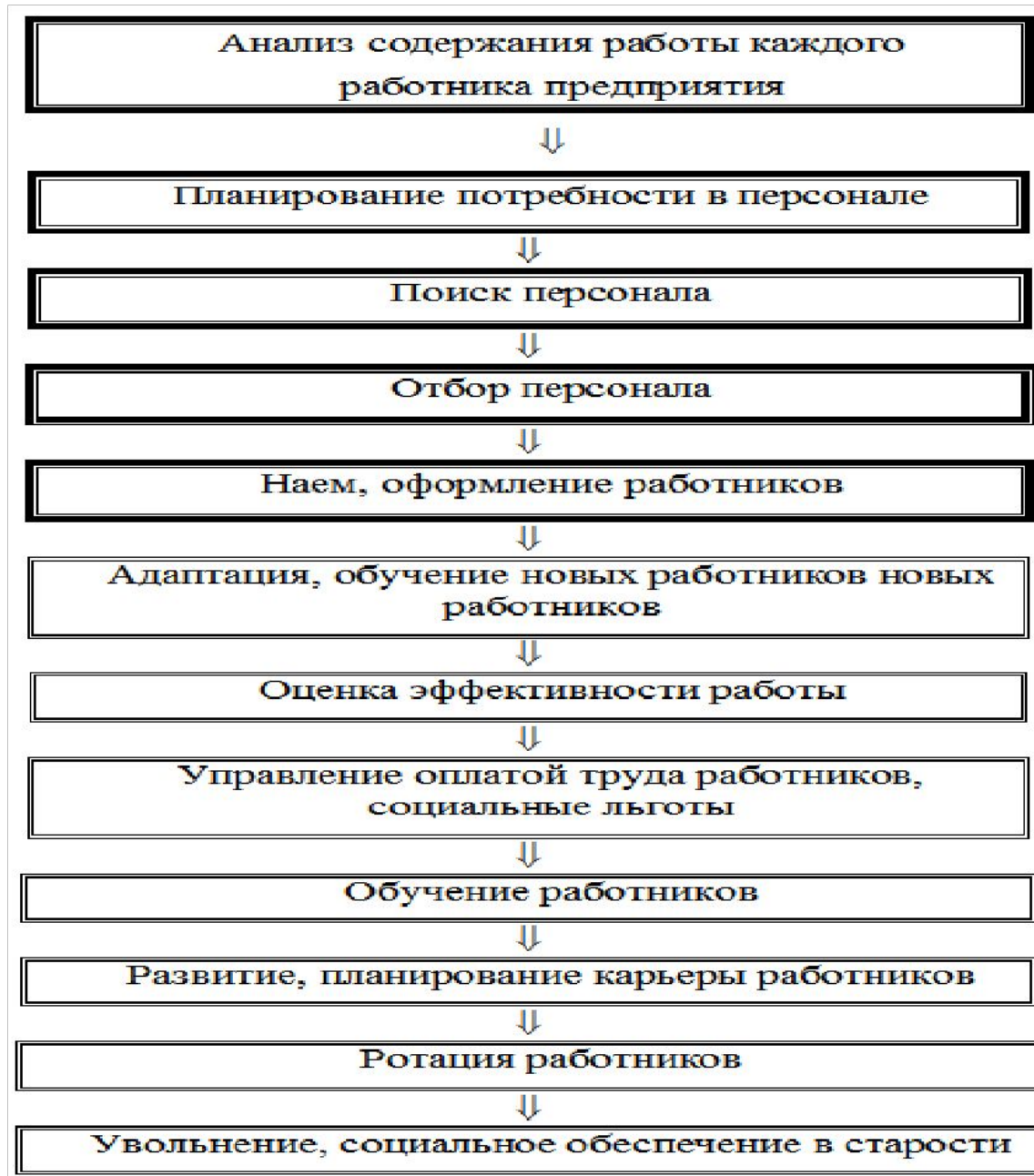
# Права службы управления персоналом:

- *право вносить руководству предложения по совершенствованию деятельности организации, других структурных подразделений: о поощрении или применении в установленном порядке предусмотренных законом дисциплинарных мер к сотрудникам организации, виновным в нарушении законодательства; решений органов управления организации, приказов и распоряжений высшего руководства и иных нормативных актов организации;*

- *право участвовать в подготовке стратегии, политики, перспективных планов развития организации, формировании ее бюджетов;*
- *право привлекать к работе в пределах утвержденного бюджета консультантов, физических и юридических лиц с заключением договоров подряда;*

- *право запрашивать* необходимую информацию в пределах, необходимых для решения задач кадрового подразделения; необходимые документы в пределах установленного регламента и утвержденных форм;
- *право контролировать* подбор, расстановку и рациональное использование работников, состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации.

**Направления деятельности работников кадровых служб**





# Функции службы персонала

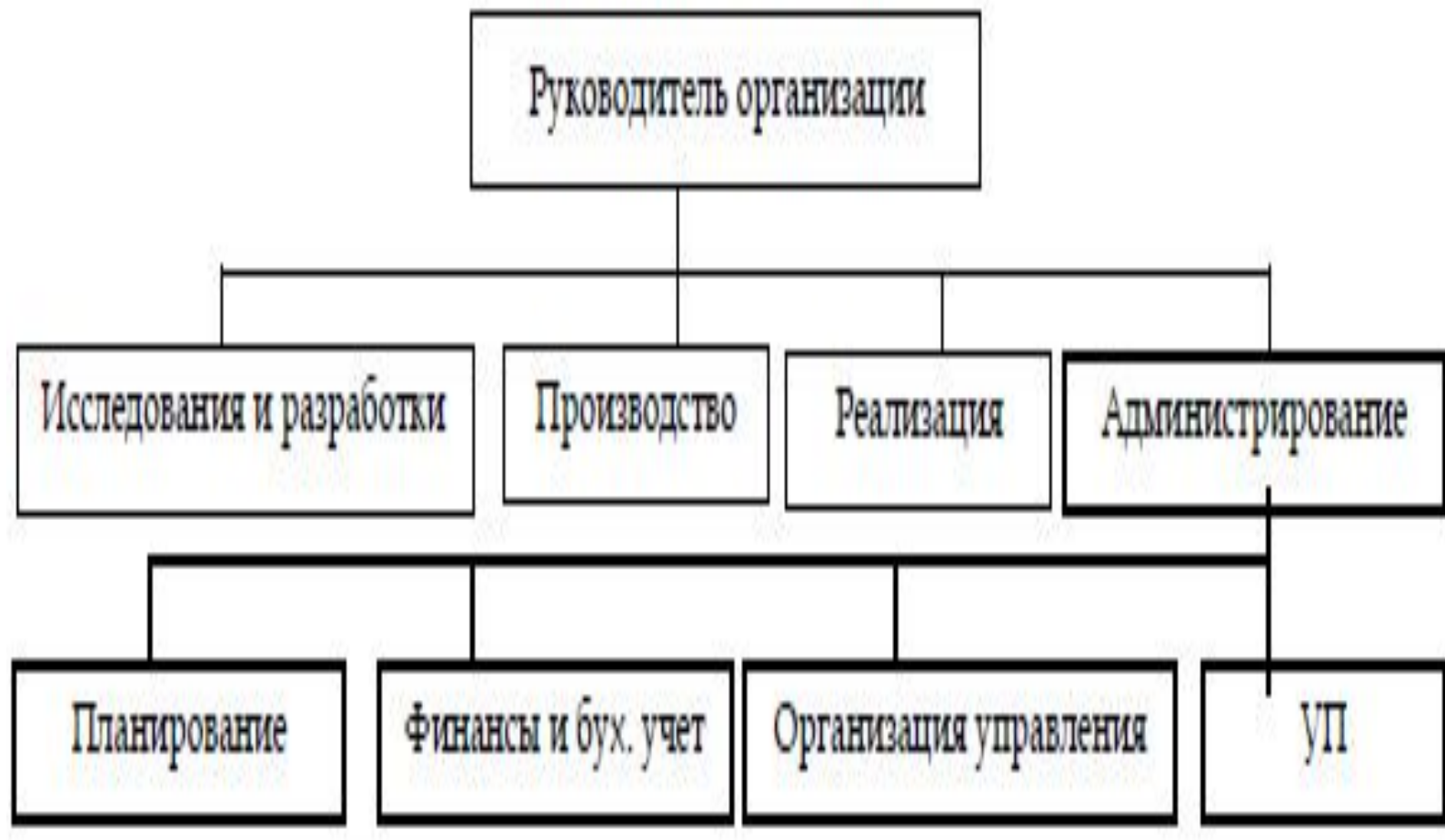
Учет, регистрация движения кадров
Подбор персонала
Управление дисциплиной
Разбор жалоб, участие в разрешении конфликтов
Обучение персонала
Оценка(аттестация) рабочих
Оценка(аттестация) специалистов
Планирование структуры и численности персонала
Информирование работников о положении дел на предприятии
Оценка (аттестация) менеджеров
Учет мнений работников при принятии решений (опросы и пр.)
Разработка элементов корпоративной культуры
Оценка рабочих мест
Участие в определении размеров оплаты и условий труда
Проведение исследований местного рынка труда
Выработка рекомендаций относительно заработной платы
Оценка деловых и личных качеств руководителей подразделений
Оценка морально-психологического климата

# Функции службы УП по направлениям деятельности

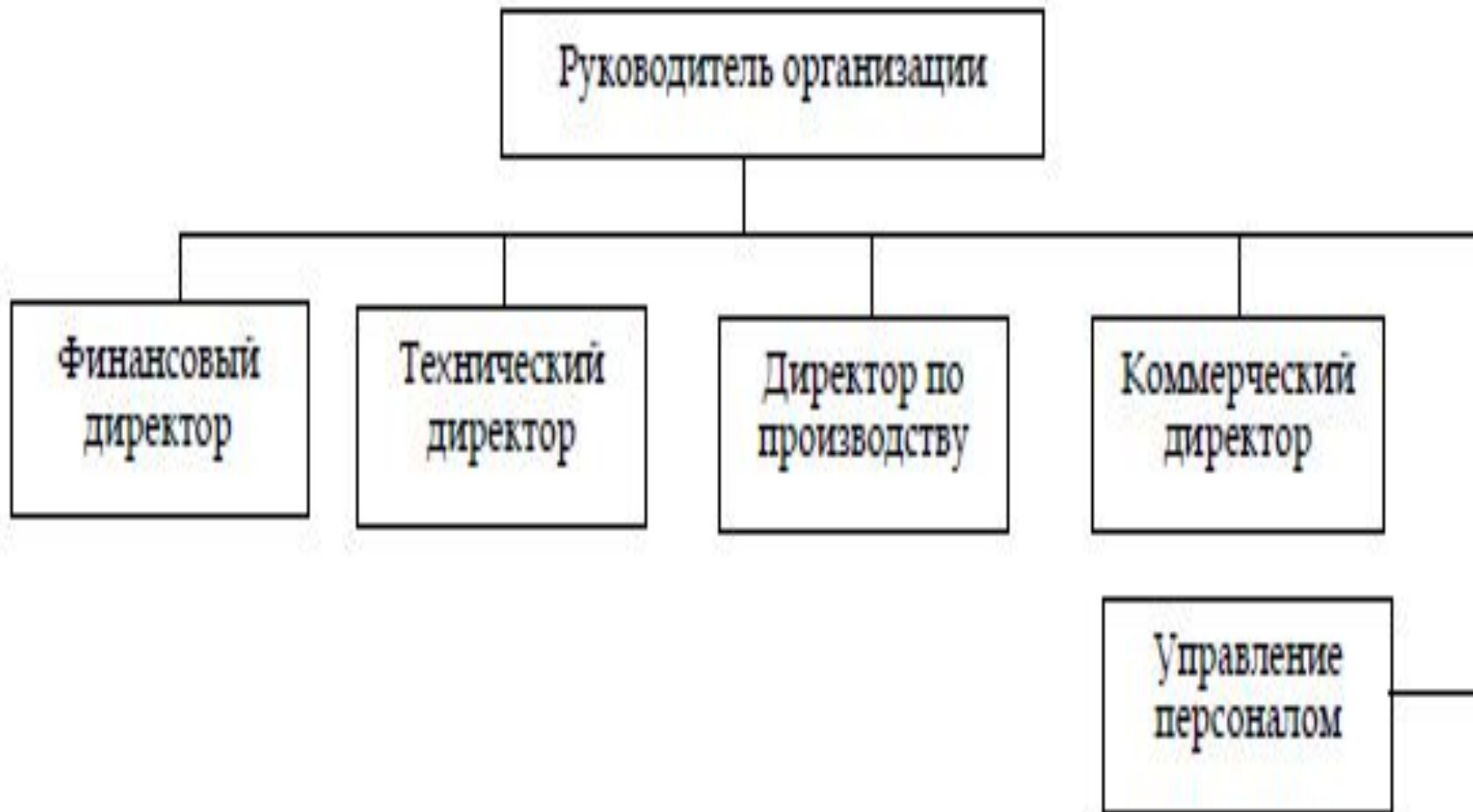
Управление трудовыми отношениями	Оформление трудовых отношений
<p data-bbox="488 411 606 439"><i>Функции:</i></p> <ul data-bbox="146 448 919 718" style="list-style-type: none"><li>• планирование персонала;</li><li>• обеспечение организации персоналом;</li><li>• оценка персонала;</li><li>• профессиональное обучение и развитие персонала;</li><li>• организация системы вознаграждения и социального развития;</li><li>• координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.</li></ul>	<p data-bbox="1325 411 1443 439"><i>Функции:</i></p> <ul data-bbox="983 448 1688 789" style="list-style-type: none"><li>• подготовка кадровых приказов;</li><li>• ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;</li><li>• оформление и учет трудовых книжек;</li><li>• ведение личных дел;</li><li>• консультирование сотрудников;</li><li>• составление и корректировка графиков отпусков;</li><li>• оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами;</li><li>• и некоторые другие функции.</li></ul>

# Местоположение службы УП в организационной структуре:

## подчинение руководителю по администрированию

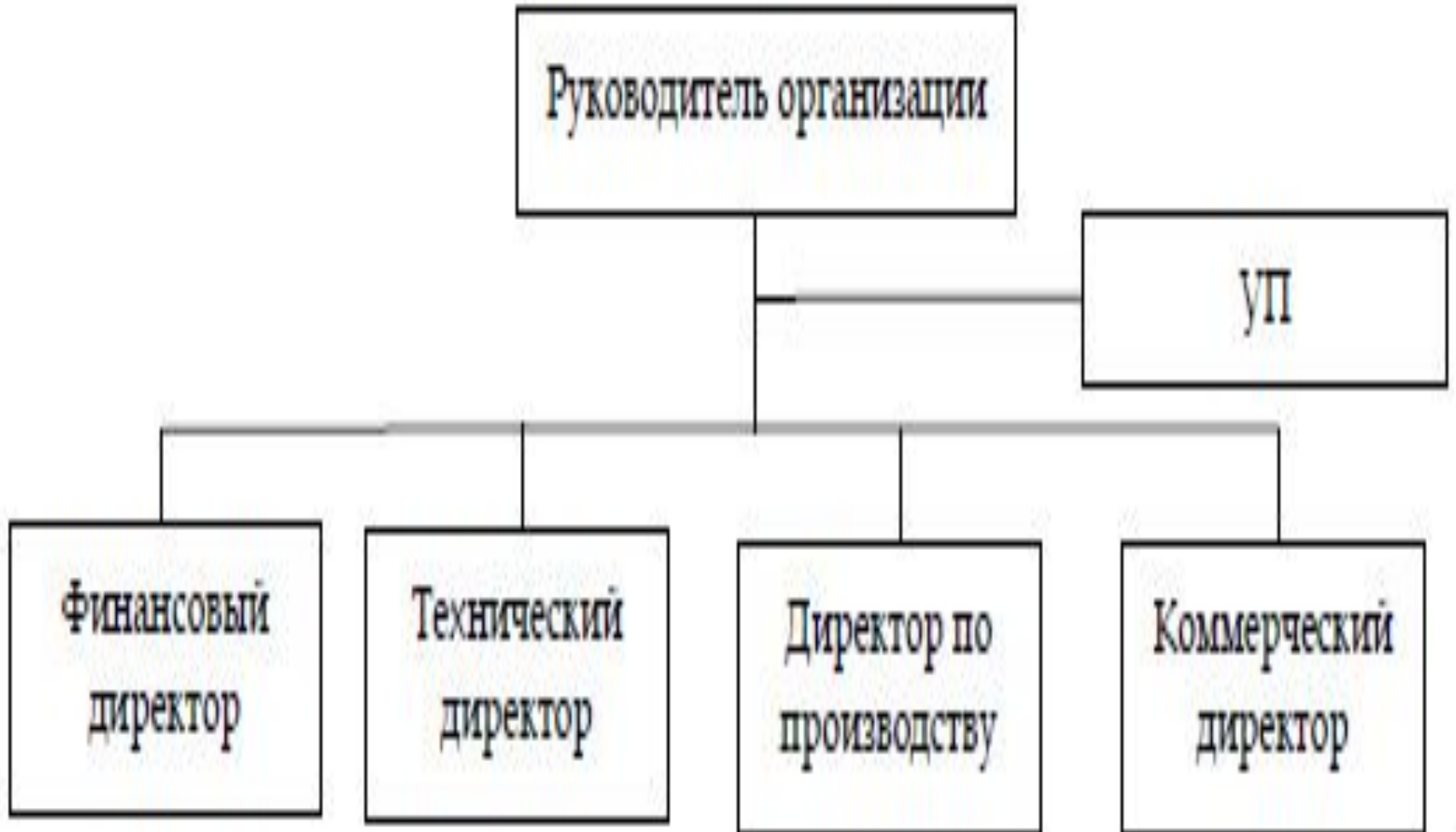


**Местоположение службы УП в организационной  
структуре:  
подчинение руководителю организации на III уровне  
управления**



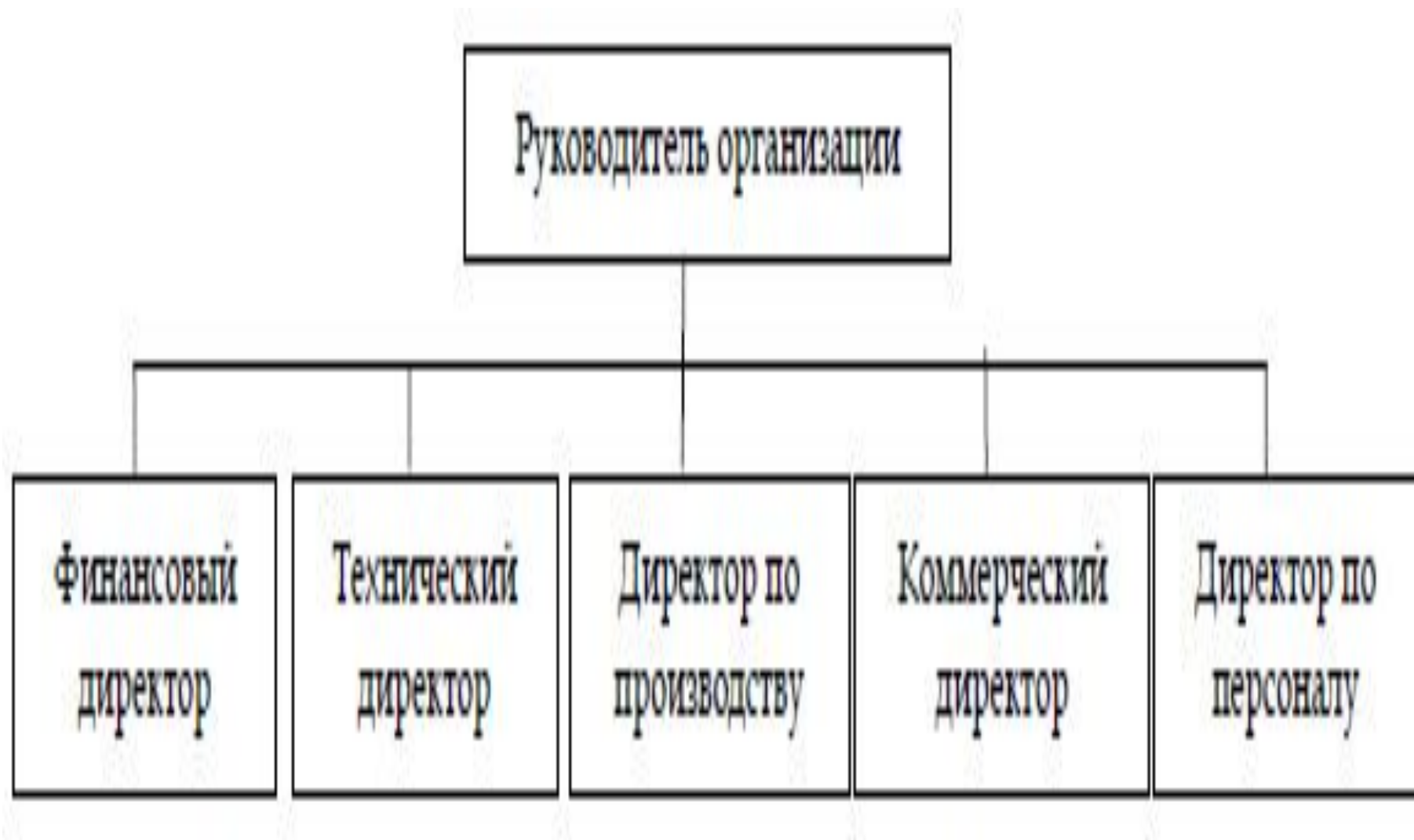
# Местоположение службы УП в организационной структуре:

подчинение руководителю организации на втором уровне управления



# Местоположение службы УП в организационной структуре:

**включение в руководство организацией**



# Виды должностей в системе кадровой службы УП

	Должности
Должности руководителей	заместитель директора по УП; менеджер по персоналу; начальник лаборатории (бюро) по организации труда; начальник (бюро) лаборатории (бюро) по социологии труда; начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду; начальник отдела кадров; начальник отдела организации и оплаты труда; начальник отдела охраны труда; начальник отдела подготовки кадров
Должности специалистов	инженер по нормированию труда; инженер по охране труда; инженер по подготовке кадров; инспектор по кадрам; профконсультант; психолог; социолог; специалист по кадрам; техник по труду; экономист по труду
Должности технических исполнителей	табельщик, учетчик, хронометражист и т. д.

# Требования к качествам HR-

## СПЕЦИАЛИСТОВ

**Знание сферы деятельности и специфики организации**

**Лидерство  
и способность управлять  
изменениями**

**Способность  
к обучению  
и развитию**

**Навыки  
финансового планирования**

**Эффективное сотрудничество с  
другими подразделениями**



# Прямые и косвенные показатели результативности службы персонала

<i>Прямые показатели</i>	<i>Косвенные показатели</i>
<p><i>Собственно экономическая эффективность:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к получаемому результату);</li> <li>– стоимость оцениваемой программы на одного работника.</li> </ul> <p><i>Степень удовлетворенности работников:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удовлетворенность работников деятельностью службы (обучением, профессиональным и должностным продвижением, системой вознаграждения и мотивации и т. д.);</li> <li>– удовлетворенность работника своей работой.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– текучесть кадров;</li> <li>– абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу;</li> <li>– брак (например, по причине низкого качества материалов);</li> <li>– частота заявок о переводе на другие работы;</li> <li>– количество жалоб;</li> <li>– безопасность труда и частота несчастных случаев и рабочего травматизма.</li> </ul>
<p><i>Показатели эффективности службы персонала по методике Дайва Ульриха:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;</li> <li>– расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив;</li> <li>– навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;</li> <li>– скорость бизнес-процессов до и после нововведений.</li> </ul>	
<p><i>Показатели эффективности службы персонала по методике Дж. Филипса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ операционные расходы;</li> <li>– оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ количество работников;</li> <li>– показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;</li> <li>– показатель удовлетворенности = число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах;</li> <li>– критерий, определяющий единство и согласие в организации.</li> </ul>	