

**Р. Е. Мансуров**

# **НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ**

Практическое пособие

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

**Москва  
Юрайт  
2015**

УДК 658  
ББК 65.290-2  
М23

**Автор:**

**Мансуров Руслан Евгеньевич** — кандидат экономических наук, директор Зеленодольского филиала Частного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Институт экономики, управления и права», доцент кафедры маркетинга и экономики.

**Рецензенты:**

*Шабанова Л. Б.* — доктор экономических наук, профессор;  
*Набиуллин А. Ф.* — кандидат экономических наук, доцент, начальник управления стоимостного инжиниринга и внешних цен группы компаний «ГАЗ».

**Мансуров, Р. Е.**

М23 Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 336 с. — Серия : Настольная книга специалиста.

ISBN 978-5-9916-2018-5

В книге нет теории, которая хорошо известна специалистам и директорам по персоналу, в ней нет излишних размышлений, сомнений, поиска путей и т.д., есть только конкретные условия задачи и конкретное решение. Не единственно верное, но успешно работающее на практике. С теми или иными особенностями подобные задачи являются актуальными для большинства российских компаний.

*Адресовано всем специалистам, интересующимся управлением человеческими ресурсами, в том числе генеральным директорам и собственникам компаний. Первые найдут в ней конкретные механизмы решения своих проблем, а вторым она поможет осознать проблемы своих компаний и наметить пути совершенствования.*

УДК 658  
ББК 65.290-2

*Практическое издание*

**Мансуров Руслан Евгеньевич**

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ**

Практическое пособие

Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 21,00. Тираж 1000 экз. Заказ №5326

**ООО «Издательство Юрайт»**

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4.  
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

ISBN 978-5-9916-2018-5

© Мансуров Р. Е., 2012  
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

## Содержание

К читателю.....	5
<b>Как быть, если...</b>	
1. Есть проблема с системой обеспечения квалифицированными кадрами.....	7
2. Необходимо оценить экономический ущерб от высокой текучести кадров .....	14
3. Стоит задача оценки экономической эффективности системы подбора персонала .....	19
4. Есть проблема оценки перспектив развития бизнес-направления «Организация тренингов и семинаров» в учебном центре компании.....	25
5. Необходимо оценить состояние HR-бренда компании.....	40
6. Необходимо разработать мероприятия по аутсорсингу вспомогательных производств .....	57
7. Необходимо передать на аутсорсинг службу управления персоналом .....	70
8. Привлекаем персонал по системе аутстаффинг .....	83
9. Необходима оценка экономической эффективности деятельности службы управления персоналом .....	87
10. Есть проблема с оценкой эффективности обучения персонала .....	91
11. Необходима корректировка организационной структуры.....	96
12. Необходима оптимизация организационной структуры .....	101
13. Поставлена задача изменения организационной структуры службы управления персоналом .....	113
14. Есть проблема построения структуры финансово-экономического блока .....	120
15. Необходимо оценить лояльность персонала компании .....	125
16. Необходимо организовать проведение оценочных собеседований с сотрудниками компании.....	139
17. Надо рассчитать нормативную численность сотрудников столовых промышленных предприятий.....	145
18. Надо определить необходимую численность специалистов в компании....	149
19. Необходимы действенные методы нематериальной мотивации.....	154
20. Надо провести анализ подходов к измерению результатов деятельности в компании .....	159
21. Есть проблемы в системе управленческого контроля.....	173
22. Необходимо сформировать гибкий социальный пакет .....	190
23. Необходимы корректировки в системе оплаты труда топ-менеджеров .....	194

---

24. Необходимы корректировки в системе оплаты труда руководителей.....	202
25. Поставлена задача изменить систему оплаты труда без увеличения фонда оплаты труда.....	210
26. Надо совершенствовать систему премирования работников столовой.....	217
27. Необходимо совершенствование системы оплаты труда специалистов службы продаж .....	222
28. Поставлена задача внедрить грейдинг в компании.....	226
29. Необходимо проведение оптимизации численности производственного персонала .....	256
30. Надо реализовать проект «Разработка и внедрение новой системы оплаты труда» в корпоративном институте компании .....	263
31. Необходимо совершенствование системы управления человеческими ресурсами .....	275
32. Требуется определить заинтересованные стороны проекта .....	296
33. Необходимо организовать мероприятия по вовлечению персонала .....	305
34. Необходимо создать систему управления развитием интеллектуального капитала компании.....	314
Вместо заключения .....	330
Приложения.....	331
Список литературы .....	335

## К ЧИТАТЕЛЮ

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках практическое пособие по решению актуальных задач, стоящих перед HR-директором<sup>1</sup>. Все эти задачи когда-то стояли перед нашими коллегами в различных компаниях и были успешно решены с помощью предлагаемых подходов. Большинство из этих задач стояло непосредственно перед автором книги, когда он выступал в качестве консультанта или работал HR-директором крупной промышленной компании. Другие задачи, которые представлены в этой книге, являются предложениями автора по решению той или иной проблемы, возникающей на его профессиональном горизонте. В книге приведены механизмы анализа изучаемых проблем, способы поиска и практические методы решения поставленных задач. При этом предлагаемые решения не являются единственно правильными. Просто в то время и в том месте эти методы были успешно применены и привели к положительному результату.

Книга — своеобразный «решешник», т.е. пособие, содержащее подробное решение задач. Иными словами, в нем нет теории, которая и так хорошо известна ейчерам, нет лишних размышлений, сомнений, поиска путей и т.д., есть только конкретные условия задачи и конкретное решение, повторюсь, не единственно верное, но успешно работающее на практике. С теми или иными особенностями такие задачи актуальны для большинства российских компаний. Об этом говорит практический опыт работы автора в качестве HR-директора и бизнес-консультанта. Поэтому, взяв соответствующий пример, HR-специалисту не придется «изобретать велосипед», нужно просто использовать уже имеющийся опыт. Бывает, конечно, что и это сделать далеко не просто, большое количество профессиональных проблем не дает провести в жизнь даже несложные и однозначные решения. Бывает так, что слишком запутанные, усложненные HR-процессы и процессы компании в целом, острое политическое противодействие решениям HR-директора, хаос в компании, отсутствие

---

<sup>1</sup> HR или ейчер (*Human resources — человеческие ресурсы*) — область деятельности, отвечающая за вопросы управления персоналом организации, а также специалисты всех уровней (ейчеры), непосредственно реализующие данную функцию (*Примеч. ред.*).

понимания собственника в актуальности HR в целом и HR-директора в частности не дают шанса ввести какие-либо изменения. Да мало ли что в нашей работе еще бывает! В этом случае книга поможет осмыслить свою ситуацию и через призму чужого опыта выработать свое решение. Не беда, если оно не будет востребовано сейчас, в этой компании, быть может, позже или у другого работодателя наша домашняя заготовка сработает.

Книга построена с учетом понимания того, что HR-специалисты, и тем более HR-директора, как правило, весьма занятые люди и им необходима только та информация, которая может помочь здесь и сейчас, а не завтра! Поэтому книга структурирована по конкретным задачам, и если нет времени читать все, можно сразу читать решение конкретной проблемы и не «заморачиваться» пока на всем остальном. В этом принципиальное отличие данной книги от большинства книг по HR, где нам предлагают сначала пропустить через себя массу уже известной теории, а уже потом, если повезет и хватит терпения, мы дойдем до необходимой как воздух практики.

Кроме того, эта книга, так же как и все другие книги автора, — это вызов на профессиональный диалог. Быть может, Вы, уважаемый читатель, в чем-то со мной не согласны, у Вас есть другой положительный или отрицательный опыт или, наоборот, эти механизмы работают и дают еще что-то, кроме отмеченного автором. Давайте обсудим, поспорим, совместно выработаем свои правила и механизмы отечественной HR-практики. В общем, я жду и надеюсь на Ваш отклик.

*С уважением Р. Е. Мансуров  
Russell\_1@mail.ru*

# 1. ЕСТЬ ПРОБЛЕМА С СИСТЕМОЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ

## 1. Постановка задачи

ОАО «Полет» (название условное) – преуспевающее предприятие, выпускающее товары бытовой химии. Однако в системе управления персоналом имеется ряд проблем. В частности, это неэффективность системы подбора персонала, влекущая за собой невозможность своевременно укомплектовать штат.

Задача заключается в разработке мероприятий улучшения системы поиска и подбора квалифицированного персонала.

## 2. Решение поставленной задачи

*Анализ ситуации.*

Организация информационного обмена между ответственными исполнителями при поиске и подборе персонала выглядит следующим образом (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Организация информационного обмена между исполнителями при поиске и подборе персонала ОАО «Полет»**

№ п/п	Наименование информационного потока	Источник информации	Потребитель информации	Способ получения / предоставления
1	Заявка на подбор персонала	Руководитель подразделения (РП)	ГПП	Бумажный вид
2	Размещение информации о вакансиях в СМИ	Группа подбора персонала (ГПП)	СМИ	Электронный вид
3	Информация о кандидатах	СМИ	ГПП	Электронный вид
4	Информация о кандидатах	ГПП	РП	Бумажный вид

Окончание табл. 1.1

№ п/п	Наименование информационного потока	Источник информации	Потребитель информации	Способ получения / предоставления
5	Информация о кандидатах, по которым принято решение	РП	ГПП	Устно
6	Сообщение кандидатам о принятом решении	ГПП	Кандидат	Устно

Причины, вызывающие данную проблему, выделены на рис. 1.1.

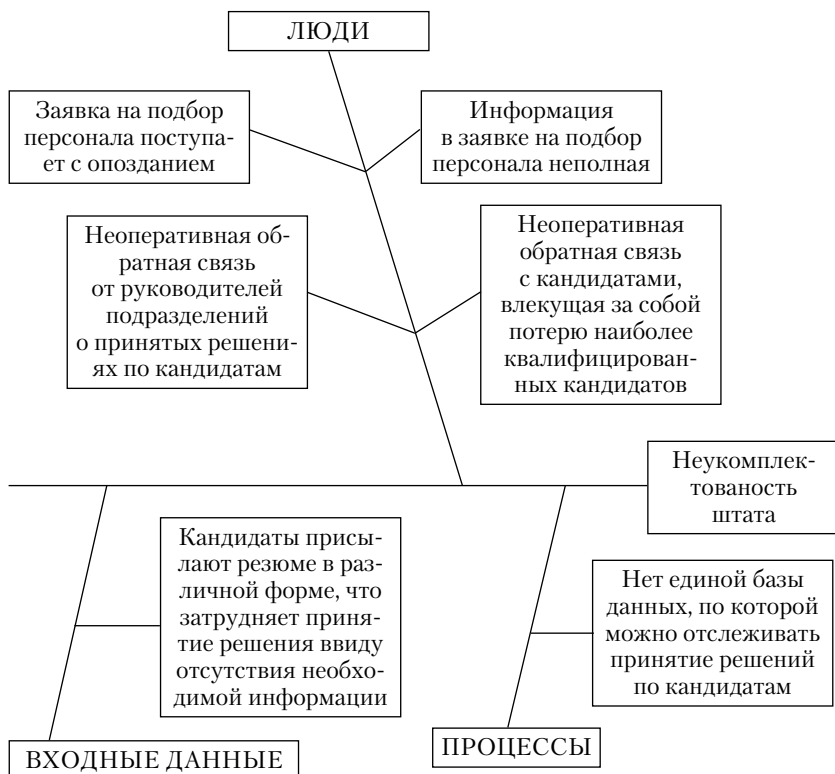


Рис. 1.1. Причинно-следственная схема проблемы неуккомплектованности штата



*Анализ причин возникновения проблемы.*

Для начала необходим более полный анализ, чтобы заняться поиском путей улучшения данного механизма.

Проведем оценку качества информационных потоков (табл. 1.2), далее — анализ ценности информации (табл. 1.3).

*Основные выводы.*

Рассмотрим возможные рекомендации по улучшению данной работы. Для этого рассмотрим результаты, приведенные в табл. 1.2, и заострим свое внимание на тех информационных потоках и критериях качества информации, где стоит определение «не всегда».

Таблица 1.2

**Оценка качества информационных потоков**

Критерии качества информации	Номер информационного потока в соответствии с табл. 1.1					
	1	2	3	4	5	6
Уместность (релевантность)	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Понятность	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Достаточная точность	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Полнота	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Достоверность	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Краткость	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да
Своевременность	Не всегда	Да	Не всегда	Да	Не всегда	Не всегда
Адресность	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Адекватность выбора средств коммуникации	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Ценность информации должна превышать затраты на ее получение*	Да	Да	Не всегда	Да	Да	Да

\* См. анализ ценности информации (табл. 1.3).

Таблица 1.3

## Анализ ценности информации

Вопрос	Номер информации в соответствии с табл. 1.1					
	1	2	3	4	5	6
Какая информация получена?	См. табл. 1.1					
Для чего она используется?	Для определения, какой кандидат нужен	Для поиска потенциальных кандидатов	Для отбора подходящего кандидата		Для принятия решения по кандидату	Для обеспечения обратной связи с кандидатом
Кто ее использует?	ГПП	СМИ	ГПП	РП	ГП	Кандидат
Как часто она используется?	По мере открытия вакансии		Постоянно		По мере открытия вакансии	
Совпадает ли частота ее использования с частотой получения?	Не всегда	Не всегда	Не всегда	Да	Не всегда	Не всегда
Является ли она информацией хорошего качества?	Не всегда	Не всегда	Не всегда	Да	Да	Да
Что достигается с ее помощью?	Получение информации о необходимом кандидате	Получение информации о потенциальных кандидатах	Определение подходящего кандидата		Решение по кандидату	Уведомление кандидата
Доступна ли иная информация вместо получаемой?	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет

Окончание табл. 1.3

Вопрос	Номер информации в соответствии с табл. 1.1					
	1	2	3	4	5	6
Каковы затраты на ее получение?	Минимальные	Достаточно высокие	Минимальные	Минимальные	Минимальные	Минимальные

Таблица 1.4

**Анализ качества информации**

Информация	Критерий качества	Причины, вызывающие снижение качества	Мероприятия по улучшению ситуации
Заявка на подбор персонала	Достаточная точность	Недопонимание РП влияния качества данной информации на конечный результат поиска	Проведение занятий по составлению заявки на подбор. Разъяснительная работа о важности данного документа
	Полнота		
	Своевременность		
Информация о кандидатах (резюме из СМИ)	Полнота	Некачественное заполнение резюме кандидатами	Требовать заполнения резюме по установленному на предприятии образцу
	Своевременность		
	Достаточная точность		
	Достоверность		
	Краткость		
	Ценность выше	Неэффективность ряда источников СМИ по привлечению персонала	Проводить анализ эффективности источников привлечения персонала
Информация по кандидатам, по которым принято решение	Своевременность	Неоперативность в принятии решений по кандидату со стороны РП	Ведение единой базы кандидатов для контроля за сроками принятия решения

Окончание табл. 1.4

Информация	Критерий качества	Причины, вызывающие снижение качества	Мероприятия по улучшению ситуации
Сообщение кандидатам о принятом решении	Своевременность	Необходимость рассмотрения РП большего количества кандидатов для принятия решения	Сообщать кандидатам о достаточно больших сроках принятия решения

### *Предлагаемые мероприятия.*

Более подробно рассмотрим предлагаемые мероприятия (согласно табл. 1.4, столбец 4) по улучшению качества информации и, как следствие, улучшению реализации процедуры поиска и подбора персонала в ОАО «Полет».

1. Проведение занятий по составлению заявки на подбор персонала. Разъяснительная работа о важности данного документа.

Полезность данного мероприятия заключается в привитии профессиональных навыков в составлении заявки на подбор. При этом особенно важно показать зависимость полученного результата (подбранного квалифицированного сотрудника) от качества заполнения первоначальной заявки.

В качестве недостатка предлагаемого решения выступает определенный субъективизм мнения лица, заполняющего заявку, о личных и профессиональных навыках потенциального кандидата.

Исполнитель: начальник отдела подбора персонала; срок: до 01.06.2010.

2. Требовать от кандидатов заполнения резюме по установленному на предприятии образцу.

За счет реализации данного мероприятия достигается единообразие в информации, представляемой для принятия решения о приеме на работу. В бланке резюме должна быть учтена вся необходимая информация для принятия решения руководителем и группой подбора персонала о возможном трудоустройстве кандидата. Недостатком является вероятность утаивания какой-либо существенной информации кандидатом.

Исполнитель: специалисты отдела подбора персонала, срок разработки формы: до 01.06.2010, срок заполнения: постоянно.

3. Проводить анализ эффективности источников привлечения персонала.

Оценка эффективности, выраженная в сопоставлении затрат на размещение вакансии с полученной информацией о кандидатах, позволит выбрать наиболее результативные каналы. Основным не-

достатком при этом остается определенный субъективизм данной оценки.

Исполнитель: специалисты отдела подбора персонала, срок: ежеквартально, с 01.06.2010.

4. Ведение единой базы кандидатов для контроля за сроками принятия решения.

Цель — обеспечить контроль за сроками принятия решений по кандидатам. Преимущества заключаются в достаточной простоте реализации. Недостаток в том, что реализация мероприятия может полностью не решить проблему.

Исполнитель: начальник отдела подбора персонала; срок разработки формы: до 01.06.2010; срок обновления базы: ежедневно.

5. Сообщать кандидатам о достаточно больших сроках принятия решения по ним.

Цель мероприятия — снять возможный негативизм кандидатов при длительном принятии решений по ним. Недостаток: самые профессионально подготовленные кандидаты за период принятия решения компанией найдут другое место работы.

Исполнитель: специалисты отдела подбора персонала; срок: ежедневно, с 01.06.2010.

## **2. НЕОБХОДИМО ОЦЕНИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УЩЕРБ ОТ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ**

### **1. Постановка задачи**

Промышленное предприятие ООО «Строй-ЖБИ», производящее железобетонные изделия, имеет численность персонала 210 человек, из них ИТР – 25 чел, рабочих – 185 чел. текучесть персонала по рабочим высока (порядка 80%). Однако больших трудностей для обеспечения производственного процесса это не вызывает, так как предприятие расположено в крупном городе и всегда есть желающие устроиться на работу.

Необходимо оценить, насколько эффективна хозяйственная деятельность при таком показателе текучести кадров.

### **2. Решение поставленной задачи**

Проведенный анализ показал, что в качестве причин, обуславливающих нежелание рабочих продолжать работу на данном предприятии и приводивших к массовым увольнениям, можно выделить следующие.

1. Отсутствие оборудованных бытовых помещений для приема пищи и переодевания.
2. Отказ работодателя выдавать рабочим спецодежду.
3. Определенная удаленность предприятия от основных транспортных сетей города.
4. Невысокий уровень оплаты труда.
5. Сдельная система оплаты труда, неравномерная загрузка основных производственных фондов из-за отсутствия постоянного спроса на продукцию приводит к нерегулярности выплаты заработной платы. Но предприятие отнюдь не страдает от неравномерности заказов, его экономическая эффективность зависит только от крупных заказов. В те моменты, когда очередной заказ выполняется, оборудование останавливается, выплата заработной платы прекращается и происходят массовые увольнения рабочих. А при получении крупного заказа снова проводят массовый набор.

6. Сдельная система оплаты труда была построена таким образом, что дополнительный фонд заработной платы, высвобождаемый наличием вакансий, распределялся между остальными работниками бригады. Эта система была направлена на заинтересованность рабочих в увеличении производительности своего труда, однако на практике приводила к выживанию из коллектива вновь поступивших работников. Ведь потери в заработной плате от невыполнения плана с лихвой компенсировались дополнительным распределяемым фондом, образованным свободными вакансиями.

7. При отсутствии достаточных профессиональных навыков у рабочих руководителям подразделений для обеспечения плана выпуска готовой продукции и решения других производственных вопросов приходилось использовать так называемый административный ресурс (или попросту крик и мат).

Анализ причин, основанный на анкетных опросах персонала, позволил составить следующее распределение причин увольнения рабочих:

- на первом месте — неблагоприятный социальный климат в коллективе, обусловленный причинами 6 и 7;
- на втором месте — нестабильность выплаты заработной платы, причина 5;
- на третьем месте — отсутствие бытовых помещений и невыдача спецодежды, причины 1, 2;
- на четвертом месте — удаленность от транспортных сетей города и отсутствие вахтенного автобуса, причина 3.

Невысокий уровень оплаты труда попал на последнее, пятое место, что противоречило убеждению руководства предприятия, что основной причиной увольнения является низкая заработная плата. На самом деле средний уровень заработной платы рабочих на данном предприятии, с одной стороны, соответствовал среднему уровню оплаты труда в регионе, а с другой — был выше фактического прожиточного минимума города.

Собственник имеет право вести хозяйственную деятельность своей компании, как он считает нужным, однако постараемся оценить, насколько экономически эффективно ведение такой хозяйственной деятельности на самом деле.

В общем виде экономический эффект от подобного ведения хозяйственной деятельности, вызывающей повышенную текучесть персонала, в данном случае будет складываться из следующих статей:

- экономия на оплате труда в периоды простоя предприятия;

Таблица 2.1

**Оценка годового экономического результата от ведения  
хозяйственной деятельности при повышенной текучести персонала  
ООО «Строй-ЖБИ»**

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчета	Результат, тыс. руб.
<i>Экономический эффект</i>			
1	Экономия на оплате труда в период простоя предприятия	$S_{от} = \text{ФОТ}_{см} \cdot n$ , где $\text{ФОТ}_{см}$ — среднемесячный фонд оплаты труда, выплачиваемый рабочим (в период производства готовой продукции), $n$ — количество месяцев простоя	5552
2	Экономия на спецодежде	$S_{со} = C_k \cdot N$ , где $C_k$ — стоимость одного комплекта спецодежды, $N$ — количество рабочих	92,5
3	Экономия на оборудовании бытовых помещений	$S_{обп} = S_{рп} + S_{зо}$ , где $S_{рп}$ — затраты на ремонт помещения (по смете), $S_{зо}$ — затраты на закупку оборудования (металлические шкафы для одежды, скамейки, оборудование душевых)	1025
4	Экономия на аренде вахтенного автобуса	$S_{авт} = T \cdot h$ , где $T$ — часовой тариф использования наемного автобуса, руб./час, $h$ — количество часов использования автобуса для доставки персонала на работу и с работы	350
Итого экономический эффект			7019,5
<i>Экономический ущерб</i>			
1	Недовыработка готовой продукции из-за отсутствия у персонала профессиональных навыков	$S_{гп} = C_{пгп}$ (или $C_{нгп}$ ) — $C_{фгп}$ , где $C_{фгп}$ — фактически выработанная готовая продукция, тыс. руб., $C_{пгп}$ — план выработки готовой продукции, тыс. руб., $C_{нгп}$ — объем готовой продукции, который возможно выработать на установленном оборудовании при 100%-ной загрузке основных производственных мощностей	9251,6
2	Брак готовой продукции	$S_{бгп} = C_{нбгп} - C_{фбгп}$ , где $C_{нбгп}$ — нормативная величина брака готовой продукции, тыс. руб., $C_{фбгп}$ — фактическое значение брака готовой продукции	1547,5