

Организационная структура управления персоналом.

Процесс построения организационной структуры управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений, системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала и объединение их в систему. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления персоналом.

Организационные структуры системы управления персоналом так же, как и оргструктуры управления организацией, подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построение оргструктуры управления организации в целом. На практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Линейная организационная структура управления персоналом

предполагает относительную автономию в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве. Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в отделах, секторах). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, кадровое планирование, оплата труда, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения. Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов¹.

Матричная организационная структура управления персоналом

¹ Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В.М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

создает условия, для того чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

При формировании организационной структуры управления персоналом следует руководствоваться принципами, представленными в таблице 3.

Выбор организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; отношение к управлению персоналом руководителей; состояние внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Оргструктура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть сложной. Как правило, размер организации влияет на структуру управления персоналом в виде увеличения числа уровней иерархии. С ростом численности персонала в организации и увеличением специализированных видов деятельности появляются промежуточные уровни в управлении персоналом. Также вызывает изменения и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Таблица 1 — Принципы построения организационной структуры управления персоналом

Принцип	Содержание
Гибкость	Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в организации
Систематизация	Заключается в разумной систематизации функций персонала в отделах
Специализация	Обеспечивается закреплением за каждым отделом соответствующих ему функций
Нормоуправляемость	Соблюдение рационального числа сотрудников за работником кадровой службы
Экономичность	Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления персоналом

Структура управления персоналом в значительной степени зависит от отношения к ней менеджеров. Высококвалифицированные работники и работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие свободу и самостоятельность. Работники, выполняющие рутинные операции, ориентированы на традиционные организационные структуры управления.

Динамизм внутренней среды также является определяющим в построении организационной структуры управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней имеются незначительные изменения, то применяются оргструктуры, обладающие незначительной гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В случае когда внутренняя среда динамична, то оргструктура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. Она должна преодолевать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Организационная структура управления персоналом — это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она

должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегическим направлениям ее развития.

Оптимизировать организационную структуру организации необходимо, если:

- у персонала нет четкого понимания того, кто и за что несет ответственность;
- взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны, существуют зоны «безответственности» или дублирования;
- эффективность функциональных процессов не позволяет предупреждать отрицательные результаты и совершенствовать деятельность;
- различие в административном и функциональном подчинении приводит к накладкам и конфликтам.

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подразделениями. При этом надо четко определить вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи:

- линейное (непосредственно административное) подчинение;
- функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);
- соисполнительство (совместное выполнение работ);
- функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Типовая организационная структура службы управления персоналом представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 — Типовая организационная структура службы управления персоналом

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделы, например в отделе профессионального обучения и развития персонала могут быть выделены группы, сектора по профессиональному обучению, по развитию карьеры, по работе с резервом.

Основные задачи и функции службы управления персоналом

К главным задачам службы управления персоналом относят:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта персонала;
- совершенствование системы мотивации и оплаты труда;
- предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и карьерного роста; стимулирование творческой активности;

- совершенствование методов оценки персонала;
- участие в формировании и совершенствовании корпоративной культуры организации;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала².

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление. Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась. Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально связаны между собой действия, составляющие данную функцию.

Содержание функций организационной структуры управления персоналом:

1. Установление целей — определение будущего состояния организации.
2. Разработка стратегии — определение способов достижения цели.
3. Планирование работы — определение задач конкретным исполнителям.
4. Проектирование работы — определение рабочих функций исполнителей.
5. Мотивирование к работе — целенаправленное воздействие на работника.
6. Координация работы — согласование действий исполнителей.
7. Учет и оценка работы — измерение результатов и их анализ.

² Фаррахов, А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. / А.Г. Фаррахов. — СПб.: Питер, 2014. — 352 с.

8. Контроль работы — сопоставление результатов с целями.

9. Обратная связь — корректировка целей.

Рассмотрим основные функции службы «Управление персоналом», исходя из типовой структуры, представленной на рисунке 4.

I. Отдел планирования персонала:

- определяет потребности в кадрах на конкретный период времени;
- проводит оценку будущих потребностей в персонале;
- проводит оценку предложения рабочей силы на основе анализа текущих ресурсов с учетом потерь за счет текучести кадров;
- разрабатывает план действий по предотвращению прогнозной нехватки или избытка рабочей силы.

II. Отдел набора персонала и адаптации:

- осуществляет взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию: кадровые агентства, службы занятости и пр.;
- проводит анализ внутренних источников отбора персонала;
- организует подбор и отбор персонала (проведение профессиональной ориентации, разработка и проведение процедуры отбора; заключение трудового договора);
- осуществляет ввод в должность новых работников;
- проводит работу по организации успешной адаптации персонала;
- ведет собеседование с увольняемыми.

III. Отдел стимулирования и социальной защиты:

- проводит анализ должностных обязанностей;
- осуществляет классификацию работ и их тарификацию;
- разрабатывает систему оплаты труда и премирования (совместно с планово-финансовым отделом);
- создает социальную инфраструктуру организации (коллективное добровольное страхование, предоставление социальных льгот; пенсионное обеспечение; выплата компенсаций при увольнениях; организация питания и

отдыха работников и др.);

- формирует и сопровождает корпоративную культуру в организации.

IV. Отдел исследований по персоналу:

- проводит изучение вопросов кадровой политики;
- обследует состояние морально-психологического климата в организации;

- разрабатывает правила, процедуры проведения работ по управлению персоналом, а также формы документооборота;

- готовит справочные материалы.

V. Отдел профессионального обучения и развития персонала:

- организует систематическое профессиональное обучение и контролирует его;

- заключает договоры на подготовку персонала с учебными заведениями и центрами;

- организует периодическое повышение квалификации персонала;

- организует по мере необходимости профессиональную переподготовку персонала;

- ведет учет и статистику профессионального обучения персонала;

- формирует кадровый резерв и проводит работу с ним;

- планирует и контролирует развитие деловой карьеры работников.

VI. Отдел социально-трудовых отношений:

- решает правовые вопросы по всем функциям управления персоналом;

- осуществляет согласование локальных нормативных и распорядительных документов;

- проводит работу по разрешению конфликтов (производственных и личностных);

- участвует в разработке коллективных договоров и соглашений;

- содействует развитию связей и отношений между

администрацией и персоналом;

- взаимодействует с профсоюзами.

VII. Отдел оценки и контроля:

— разрабатывает методики оценки на каждый этап работы персонала;

— проводит оценку при следующих этапах: отборе кандидатов на вакантную должность; окончании испытательного срока; текущей оценки работы; продвижении в карьере; необходимости в обучении; формировании кадрового резерва;

- организует аудит персонала;
- организует аттестацию рабочих мест и условий труда;
- разрабатывает критерии оценки эффективной работы службы управления персоналом³.

Численность персонала кадровой службы

Численность персонала службы управления персоналом зависит от множества факторов: размера организации, вида его деятельности, ценностей и традиций, финансового состояния, стадии развития и т. д.

Для расчета численности кадровой службы существуют два нормативных документа, которые можно взять за основу:

1. Постановление Минтрудсоцразвития России от 26.03.2002 № 23 «Об утверждении норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти». Как следует из названия этого документа, рекомендованы они управленческим структурам федеральных органов исполнительной власти, в том числе таким структурам, как службы кадров. Несмотря на это, специалисты считают их приемлемыми для всех организаций вне зависимости от формы собственности и вида деятельности. Во-первых, потому что кадровое делопроизводство во многом повторяет

³ Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В.М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

технологии документационного обеспечения управления, а во-вторых, потому что специальных норм по документационному кадровому обеспечению просто нет.

2. Постановление Минтруда СССР от 14.11.1991 № 78 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по комплектованию и учету кадров». Срок действия этих нормативов был ограничен 1997 г. Однако никакие новые нормативы времени на выполнение кадровых операций до настоящего времени не разработаны. В силу этого, а также учитывая, что межотраслевые укрупненные нормативы являются экономическим инструментом, а не регулируют правовые отношения напрямую, специалисты в области нормирования труда продолжают их применять для расчета численности работников кадровой службы.

Численность сотрудников службы по управлению персоналом колеблется по результатам различных исследований от 30 до 2000 человек на одного сотрудника службы управления персоналом. В среднем на одного специалиста приходится 200 работников организации. Например, в США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников организации, в Японии — на 38 человек.

Количество сотрудников службы по управлению персоналом (человек), необходимых для выполнения работ по управлению персоналом, можно рассчитать по следующей формуле:

$$Ч = \frac{T_1}{\Phi_n},$$

где Ч — численность сотрудников службы управления персоналом;

T_1 — суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (месяц);

Φ_n — полезный фонд рабочего времени одного работника за год (месяц).

Нормативная численность работников управления персоналом также

осуществляется по формуле:

$$Ч_{уп} = \frac{Ч_{факт}}{250} \cdot К_{доп},$$

где $Ч_{факт}$ — фактическая численность работников организации, человек;

250 — подушевой норматив на одного специалиста по управлению персоналом;

$К = 1,36$ — дополнительный коэффициент, учитывающий работу по представлению установленной отчетности, проведению консультационно-разъяснительной работы по пенсионному и трудовому законодательству, анализу проблем текучести кадров, организации обучения, участию в рассмотрении жалоб, писем, заявлений и прочую работу с входящей почтой, осуществление руководящих функций.

В этот расчет численности входит единица начальника управления персоналом организации.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т. е. от интенсивности и напряженности его труда.

Список использованной литературы:

1. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В.М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
2. Фаррахов, А.Г. Менеджмент: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2014. — 352 с.