ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**План**

1. Организационное проектирование системы управления персоналом

2. Методы построения системы управления персоналом

3. Цели и функции системы управления персоналом

4. Организационная структура системы управления персоналом

**1. Организационное проектирование системы управления персоналом**

Организационное проектирование - процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления. Целью оргпроектирования является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности, научной обоснованности. Оргпроектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. При комплексном проектировании предполагается использовать системный функционально-целевой подход, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы и системы управления проектируемой организации, для каждой составляющей их подсистемы и элемента, а также организации в целом как системы.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями. Одним словом, система управления персоналом является основой системы управления организацией.

Системный функционально-целевой подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все подсистемы: подсистема линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления.

управление персонал проектирование



Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в пять комплексных подсистем (рисунок выше).

**Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Подсистемы комплексных функциональных подсистем: | | | | |
| Управление научно-технической деятельностью | Управление производством | Управление  экономической деятельностью | Управление внеш нехозяйственной деятельностью | Управление  персоналом |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Управление научными исследованиями | Оперативное управление производством | Управление перспективным технико-экономическим планированием | Управление материально-техническим снабжением | Управление планированием и маркетингом персонала |
| Управление  конструкторской подготовкой производства | Оперативное планирование производства | Управление текущим технико-экономическим планированием | Управление внешней кооперацией и комплектацией | Управление наймом и учетом персонала |
| Управление технологической подготовкой производства | Оперативное регулирование производства | Управление финансовой деятельностью | Управление маркетингом и рекламой | Управление трудовыми отношениями |
| Управление инструментальной  подготовкой производства | Диспетчирование производства | Управление бухгалтерским учетом и отчетностью | Управление сбытовой деятельностью | Управление условиями труда |
| Управление ремонтным обслуживанием производства | Управление  транспортным обслуживанием производства | Управление экономическим анализом | Управление международными хозяйственными связями | Управление развитием персонала |

В целевых подсистемах могут формироваться целевые программы, направленные на достижение определенных целей организации, на конкретные периоды времени.

Обеспечивающие подсистемы системы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем.

Все обеспечивающие подсистемы системы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное обеспечение управления, делопроизводственное обеспечение управления.

При функционировании всех подсистем системы управления (линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих) выполняются общие функции цикла управления: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учет, анализ. Для подсистемы линейного руководства к этим функциям добавляются еще две - подбор кадров и принятие решений. В то же время каждая из подсистем системы управления (линейного руководства, функциональные и обеспечивающие подсистемы) выполняет набор функций, направленных на решение задач целевых подсистем системы управления.

Проектируются составляющие подсистему линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления элементы: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информации, методы организации управления, технология управления, решения (рис. 2.2). Показатели, характеризующие элементы системы управления и производственной системы, приведены в табл. 8.8 (см. гл. 8 настоящего учебника).

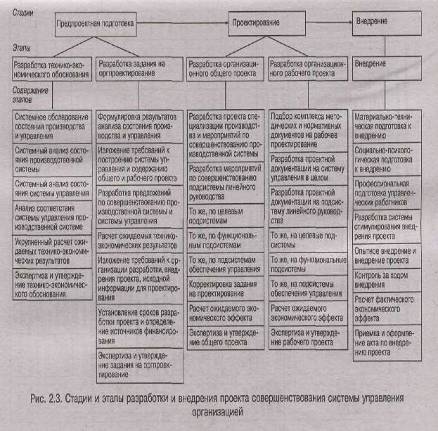
Проектируются взаимосвязи подсистем и элементов целостной системы между собой внутри подсистемы, с элементами производственной системы, а также взаимосвязи с внешней средой.



Рис. 2. **Состав элементов производственной системы и системы управления организации**

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления состоит из трех стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения.



**Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрении системы управления организацией**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадия проектирования | Этап проектирования | Тип документа | Комплект проектной документации на: | | | | | |
| систему управления в целом | подсистему линейного руководства | целевую подсистему | функциональную подсистему | подсистему обеспечения | производственную систему |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** |
| Предпроектная подготовка | ТЭО | Приказ о проведении работ по проектированию системы управления | + |  |  |  |  |  |
| ТЭО, ЗО | Методика обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности |  |  |  |  |  | + |
| ТЭО | План-график обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности |  |  |  |  |  | + |
| ТЭО,  ЗО | Отчет по обследованию и анализу производственно-хозяйственной деятельности |  |  |  |  |  | + |
| ТЭО,  ЗО | Методика обследования и анализа системы управления | + | + | + | + | + |  |
| ТЭО | План-график обследования и анализа системы управления | + | + | + | + | + |  |
| ТЭО,  ЗО | Отчет по обследованию и анализу системы управления | + | + | + | + | + |  |
| ТЭО | ТЭО целесообразности и необходимости совершенствования системы управления | + | + | + | + | + | + |
| ЗО | Задание на разработку проекта системы управления | + | + | + | + | + | + |
| Проектирование | ООП, ОРП | Пояснительная записка к проекту | + | + | + | + | + | + |
| ООП | Проект специализации производства |  |  |  |  |  | + |
| ООП | Схема производственной структуры |  |  |  |  |  | + |
| ООП | Описание схемы производственной структуры |  |  |  |  |  | + |
| ООП | Основной стандарт организации на систему управления | + |  |  |  |  |  |
| ООП | Основной стандарт организации на подсистему линейного руководства |  | + |  |  |  |  |
| ООП | Основной стандарт организации на целевую подсистему |  |  | + |  |  |  |
| ООП | Основной стандарт организации на функциональную систему |  |  |  | + |  |  |
| ООП | Основной стандарт организации на подсистему обеспечения управления |  |  |  |  | + |  |
| ООП | Перечень функций управления | + | + | + | + | + |  |
| ООП | Описание перечня функций управления | + | + | + | + | + |  |
| ООП | Положение о подразделении аппарата управления |  | + | + | + | + |  |
| ООП | Положение о должностном лице дирекции |  | + |  |  |  |  |
| ООП | Схема организационной структуры управления | + | + | + | + | + |  |
| ООП | Описание схемы организационной структуры управления | + | + | + | + | + |  |
| ООП | Схема функциональных взаимосвязей подразделения аппарата управления | + | + | + | + | + |  |
| Проектирование | ООП | Описание схемы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления | + | + | + | + | + |  |
| ООП | Проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта | + | + | + | + | + | + |
| ООП | Методика проектирования системы управления | + | + | + | + | + |  |
| ООП,  ОРП | Ведомость документов проекта | + | + | + | + | + | + |
| ООП, ОРП | Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта | + | + | + | + | + | + |
| ОРП | Специальные стандарты по общим вопросам управления |  | + | + | + | + |  |
| ОРП | Таблицы нормативов трудоемкости осуществляемых функций управления |  | + | + | + | + |  |
| ОРП | Должностные инструкции работникам аппарата управления |  | + | + | + | + |  |
| ОРП | Штатное расписание подразделений аппарата управления | + | + | + | + | + |  |
| ОРП | Распорядок дня руководителя или специалиста управления | + | + | + | + | + |  |
| ОРП | Оперограмма осуществления процедур функций управления |  | + | + | + | + |  |
| ОРП | Описание оперограммы осуществления процедур функций управления |  | + | + | + | + |  |
| ОРП | Логико-информационные схемы решения задач управления | + | + | + | + | + |  |
| ОРП | Описание логико-информационной схемы решения задач управления | + | + | + | + | + |  |
| Проектирование | ОРП | Схема документооборота в системе управления | + | + | + | + | + |  |
|  | ОРП | Описание схемы документооборота в системе управления | + | + | + | + | + |  |
|  | ОРП | Описание комплекса технических средств управления | + | + | + | + | + |  |
|  | ОРП | Проект формы документа | + | + | + + | | + |  |
| ОРП | План размещения производственных подразделений |  |  |  |  |  | + |
| ОРП | План размещения функциональных подразделений |  | + | + | + | + |  |
| ОРП | Сводный план мероприятий по внедрению проекта | + | + | + | + | + | + |
| Внедрение | Внедрение | Программа обучения управленческого персонала | + | + | + | + | + |  |
| Внедрение | План социально-психологической подготовки работников к внедрению проекта | + | + | + | + | + | + |
| Внедрение | Положение о премировании за внедрение проекта | + | + | + | + | + | + |
| Внедрение | График хода внедрения проекта | + | + | + | + | + | + |
| Внедрение | Расчет фактической экономической эффективности внедрения проекта | + | + | + | . + | + | + |
| Внедрение | Акт о внедрении проекта | + | + | + | + | + | + |
| Внедрение | Протокол работы комиссии по приемке | + | + | + | + | + | + |

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает в себя следующие стадии: материально-техническую подготовку, профессиональную подготовку управленческих работников, социально-психологическую подготовку работников организации, разработку системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта, контроль за ходом внедрения, расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведение приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом.

Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работ в новых условиях функционирования системы управления организацией.

Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намеченной перестройки производственной системы и системы управления.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль.

Опытное внедрение и внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на этапе разработки ОРП. Опытное внедрение отдельных мероприятий может начинаться на этапе ООП. Начало, сроки и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом, изданным заказчиком и согласованным с разработчиком.

Контроль за ходом внедрения осуществляют руководство организации, а также ответственные исполнители со стороны заказчика и исполнитель по отдельным подсистемам системы управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющие расчеты экономической эффективности, осуществляемые на стадии рабочего проектирования.

За проведение приемосдаточных работ отвечает заказчик. Приемку системы управления осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика и исполнителя.

По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы комиссии по приемке.

## 

## 2. Методы построения системы управления персоналом

**Методы построения системы управления персоналом - выработанный наукой и практикой инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и реализации новой системы** .

Раскроем сущность методов построения системы управления персоналом.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организацией (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой.

**Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы обследования (сбор данных) | Методы анализа | Методы формирования | Методы обоснования | Методы внедрения |
| Самообследование  Интервьюирование,  Активное наблюдение рабочего дня  Моментные наблюдения  Анкетирование  Изучение документов  Функционально-  стоимостный анализ | Системный анализ  Экономический анализ  Декомпозиция  Последовательной  Подстановки  Сравнений Динамический  Структуризации целей  Нормативный  Параметрический  Моделирование  Функционально-  стоимостный анализ  Главных компонент  Балансовый  Корреляционный и регрессионный анализ  Опытный  Матричный | Системный подход  Аналогий  Экспертно-аналитический  Параметрический  Блочный  Моделирования  Функционально-  стоимостный анализ  Структуризации целей  Опытный  Творческих совещаний  Коллективного блокнота  Контрольных вопросов  6-5-3  Морфологический анализ | Аналогий  Сравнений  Нормативный  Экспертно-аналитический  Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта  Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов  Функционально-  стоимостный анализ | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления  Материальное и моральное стимулирование нововведений  Привлечение общественных организаций  Функционально-  стоимостный анализ |

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заклю-1ений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, >осуществляется оценка результатов анализа и устанавливаются 1ричины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает' применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом. Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки, например, при сравнении результатов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ ~ установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат данного анализа довольно сложен и подробно рассмотрен в специальной литературе по статистике.

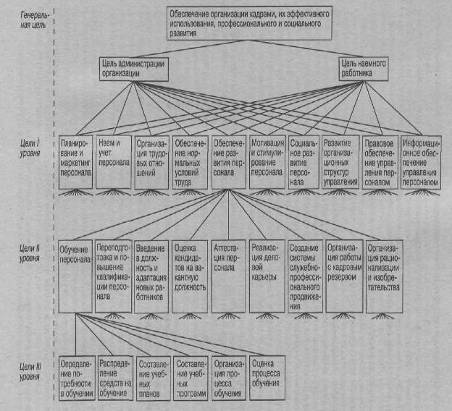
Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур.

## 3. Цели и функции системы управления персоналом

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации — задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода «дерева целей». Как правило, выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.



Раскроем цели и функции основных подразделений службы управления персоналом.

Цель отдела кадров — сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников.

Функции отдела кадров: обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

**Цель отдела обучения** — обучение руководителей, специалистов, рабочих.

Функции отдела обучения:

•организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам;

•организовывать проведение обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда;

•организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;

•организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;

•осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку;

•изучать и обобщать опыт работы лучших работников;

•организовывать производственную практику студентов и учащихся.

**Цель отдела труда и заработной платы** — объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

Функции отдела оценки персонала и оплаты труда:

•разрабатывать штатные расписания и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений;

•систематически отслеживать численность по структурным подразделениям;

•внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования;

•внедрять контрактную форму найма персонала;

•формировать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения;

•осуществлять контроль за соблюдением КЗоТ РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;

•организовывать работу по аттестации рабочих мест;

•разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений;

•анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду;

•составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.

**Цель отдела социального развития** — осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника.

Функции отдела социальной защиты: разрабатывать формы социальной защиты работающих; планировать и использовать средства социального страхования; организовывать фонды материальной помощи; оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

Цель отдела охраны труда и техники безопасности — обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

Функции отдела охраны труда и техники безопасности:

•организовывать и координировать работу по охране труда в организации;

•контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников;

•совершенствовать работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;

•консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда;

•проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

•согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда;

•анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда;

•составлять отчетность по охране труда.

Цель социологической лаборатории — формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

Функции социологической лаборатории:

•изучать социологические и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения;

•повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность;

•повышать эффективность системы социального управления;

•пропагандировать социологические и психологические знания;

•разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по повышению удовлетворенности трудом.

Сформулируем функции заместителя директора по управлению персоналом организации.

Заместитель директора по управлению персоналом утверждает:

•штатные расписания служб и структурных подразделений;

•положения по оплате труда;

•графики работы подразделений организации;

•заявки на выпускников вузов, техникумов и других учебных заведений;

•заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров, графики проведения обучения;

•графики проверки знаний руководителей и специалистов, экзаменационные билеты для проверки знаний руководителей и специалистов;

•положение по оценке деятельности сотрудников;

•инструкции по технике безопасности, разработанные отделом охраны труда и техники безопасности;

•акты о расследовании несчастных случаев;

•сметы расходов отделов службы управления персоналом;

•должностные инструкции персонала кадровой службы;

•графики очередности отпусков работников кадровой службы.

Заместитель директора по управлению персоналом подписывает:

•приказы о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, кроме директоров филиалов и заместителей директоров организации;

•приказы об увольнении за нарушение трудовой и производственной дисциплины по статьям, предусмотренным ТК РФ;

•приказы о назначении пособий женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, в пределах утвержденных смет; документа цию на выплату ежемесячного пособия неработающим матерям при воспитании детей в возрасте от рождения до 6 лет, а также семьям, имеющим детей в возрасте до 16 лет;

•приказы о материальном поощрении юбиляров в пределах утвержденных смет;

•приказы о предоставлении отпусков с сохранением (и без сохранения) заработной платы;

•поручения и документацию при оформлении пенсий; приказы о выделении единовременного вознаграждения при выходе на пенсию;

•приказы об обучении работников организации, подготовленные отделом обучения; приказы об организации практического обучения студентов вузов, учащихся техникумов и ПТУ, подготовленные отделом обучения; договоры с институтами повышения квалификации, учебными комбинатами, высшими и средними учебными заведениями и другими обучающими организациями в пределах утвержденных смет;

•приказы о присвоении квалификационных разрядов, подготовленные отделом обучения на основании протоколов квалификационных комиссий;

•договоры с научно-исследовательскими институтами и организациями на проведение НИР своей службы;

•приказы о сокращении штатов, согласованные с соответствующими службами и подразделениями;

•положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих службы управления персоналом; расчетные ведомости социального страхования, справки, относящиеся к заработной плате и социальному страхованию;

•исходящую служебную корреспонденцию и телеграммы; статистические отчеты и различные справки, исходящие из службы; заявки на приобретение наглядных пособий, методической, информационной литературы, технических средств по охране труда и пожарной безопасности;

•договоры о санитарной обработке подразделений организации; комплексный план улучшения условий охраны труда и санитарно-оздоровительных мероприятий;

•другие приказы, подготовленные отделами службы управления персоналом, относящиеся к их компетенции.

Заместитель директора по управлению персоналом согласовывает;

•с директором назначение директоров филиалов и заместителей директоров организации, организацию обучения и стажировки работников организации за границей, сроки и программы обучения руководителей высшего уровня;

•с заместителем директора по экономическим вопросам сметы доходов и расходов, использование средств фонда потребления, заключение договоров и использование денежных средств;

•с заместителем директора по коммерческим вопросам обеспечение службы управления персоналом оргтехникой;

•с директорами филиалов мероприятия по коллективному договору, штатные расписания, планы перспективного развития численности сотрудников и уровня оплаты труда, структурные изменения.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб — отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации, деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, функциональная структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции,

На ряде организаций формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. На рис. 2.6 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации, объединяющих однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в крупных организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в небольших и средних организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении — отделе управления персоналом. В табл. 2.4 приведен фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации.

В заключение остановимся на характеристике содержания функций менеджера по персоналу кадровой службы организации.

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять следующие функции:

•разрабатывать стратегию управления персоналом;

•разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;

•анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;

•поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;

•комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;

•планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;

•оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;

•создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;

•участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;

•организовывать учет и движение персонала;

•изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;

•управлять занятостью персонала;

•оформлять прием, перевод и увольнение работников;

•заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;

•участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;

•работать по профориентации;

•формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат,, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность).

## 

## 4. Организационная структура системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом –совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организации.

Это - совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления. Кратко типы организационных структур управления охарактеризованы данными табл. 2.5.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в 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, несомненно, 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 автономность 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.

