

**НЕОБХОДИМОСТЬ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА**

Алина СТРАТИЛА

Технический университет Молдовы

**NECESITATEA RESTRUCTURARII DEPARTAMENTULUI RESURSE UMANE AL
ÎNTEPRINDERILOR DE CONSTRUCȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA**

Realizarea cu succes a sarcinilor întreprinderii în ce privește eficiențizarea activității necesită perfecționarea atât a structurii organelor de conducere ale întreprinderii la general, cât și a departamentului resurse umane, în special. Restructurarea funcțiilor exercitate de personal presupune un proces de modificare a structurii departamentului resurse umane cu scopul de a asigura o corespundere cât mai adecvată a acestuia conținutului intern al funcțiilor, ținându-se totodată cont de cerințele mediului extern.

Cuvinte-cheie: eficiența producerii, structura organelor de conducere, departamentul resurse umane, funcție, restructurare, regulamentul secției personal.

**THE STRUCTURE OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT OF MOLDOVAN CONSTRUCTION
COMPANIES NEEDS OF RESTRUCTURING**

The successful fulfillment of the tasks of the enterprise in the field of improving production efficiency requires improvement of its management structure as a whole, including the structure and human resource management. Restructuring of the personnel function meanings the process presupposes the changing the structure of the department of human resource management in order to ensure compliance with the limit of its structure function of the internal contents of personnel to meet the requirements of the external environment of the enterprise.

Keywords: production efficiency, the management structure, human resources department, staff function, restructuring, personnel department rules.

Неэффективная организация управления предприятием, которая не обеспечивает решения всех основных проблем жизнедеятельности любого хозяйствующего субъекта, приводит, в конечном счете, к его банкротству. Чтобы этого избежать и обеспечить эффективное достижение целей, необходимо особое внимание уделять вопросам управления наиболее ценным ресурсом предприятия – человеческими ресурсами, что подтверждается мнением коллектива авторов - Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф.: «...без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить» [3, с. 566].

Очевидно, что управление человеческими ресурсами, как любой другой вид специализированной деятельности, нуждается в эффективной организации.

В настоящее время на строительных предприятиях отделы управления человеческими ресурсами в рамках своей сферы деятельности не способны обеспечить работу строительных организаций с наилучшими технико-экономическими показателями. На основании данных об эффективности реализации функций персонала, полученных в результате опроса крупных и средних предприятий с видом деятельности «Строительство», формирующих около 60% совокупного результата по строительной отрасли, можно заключить, что значительная часть кадровых работ не реализуется или реализуется не в полном объеме.

Так, в частности, на средних предприятиях основные виды деятельности по управлению человеческими ресурсами сводятся к сугубо учётным, а именно: найм и увольнение работников, ведение личных дел и пр. На крупных предприятиях реализуются практически все виды деятельности по управлению человеческими ресурсами, за исключением определения заработной платы, которая в силу сложившейся управленческой культуры остается прерогативой бухгалтерии. Такая ситуация свидетельствует об отсутствии грамотного построения отдела управления человеческими ресурсами, который бы отвечал научной организации.

На основании вышесказанного можно заключить, что в современных условиях осуществления хозяйственной деятельности особое значение приобретает реструктуризация функции персонала, поскольку неправильное построение и нерациональная работа отдела управления человеческими ресурсами приводит к некачественному использованию персонала в организации, к снижению производительности труда и, как результат, к потере прибыли.

В управленческой практике процессы, связанные с изменением структуры «чего-либо» принято обозначать термином «**реструктуризация**», происходящим от латинского слова «structura» – строение, расположение, порядок. *Реструктуризация означает обеспечение повышения способности работников к более производительному труду за счет совершенствования видов деятельности по управлению человеческими ресурсами*, что положительно отражается на динамике повышения производительности труда, снижении себестоимости и, соответственно, проявляется увеличением прибыли как основного показателя эффективности функционирования предприятия (рисунок 1).

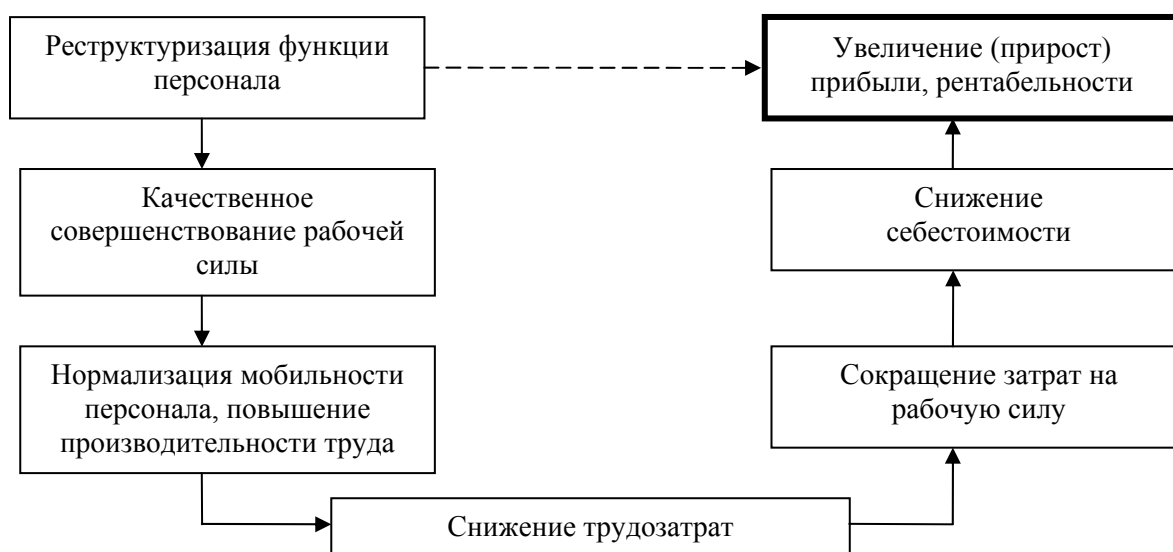


Рис.1. Влияние реструктуризации функции персонала на совершенствование результативных показателей деятельности предприятия.

Источник: разработано автором.

Под реструктуризацией функции персонала следует понимать процесс изменения структуры отдела управления человеческими ресурсами с целью обеспечения предельного соответствия его структуры внутреннему содержанию функции персонала с учетом требований внешнего окружения предприятия.

Далее приводится алгоритм создания структуры отдела управления человеческими ресурсами в соответствии с современными требованиями кадрового менеджмента, который может быть использован руководством строительных предприятий для реструктуризации существующих отделов управления человеческими ресурсами либо их формирования на тех предприятиях, где данные структуры вовсе отсутствуют, а вопросами, касающимися управлением человеческими ресурсами, занимается линейный руководитель, бухгалтер, юрист или непосредственно директор [1, с. 9].

Этап 1. Установление целей отдела управления человеческими ресурсами

Основная цель создания отдела заключается в организации работы всех сотрудников предприятия таким образом, при котором будет обеспечено наиболее эффективное функционирование данного хозяйствующего субъекта.

Этап 2. Определение состава видов деятельности по управлению человеческими ресурсами, позволяющих реализовать цель отдела

Набор видов деятельности по управлению человеческими ресурсами соответствующего отдела не является статичным и одинаковым во всех организациях, хотя есть определенные виды работ, встречающиеся практически везде. К таковым относятся: планирование рабочих мест, набор, прием и увольнение работников, обучение, решение социальных вопросов и пр.

При определении состава основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами за основу была взята классификация этапов управления человеческими ресурсами, предложенная коллективом авторов под руководством М.Мескона как наиболее удачная для применения в строительной отрасли [3, с. 566].

Этап 3. Формирование подразделений организационной структуры

Подразделение представляет собой участок (часть) организации и относящихся к нему работников, отвечающих за выполнение конкретного набора задач для предприятия в целом. В широком смысле совокупность подразделений может рассматриваться как отдел управления человеческими ресурсами.

Наиболее оптимальным вариантом формирования подразделений организационной структуры является обобщение основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами в **целевые задачи** отдела по управлению человеческими ресурсами (таблица 1).

Таблица 1

**Обобщение видов деятельности по управлению человеческими ресурсами
в целевые задачи отдела по управлению человеческими ресурсами**

№	Виды деятельности по управлению человеческими ресурсами	Совокупные целевые задачи
1	Планирование ресурсов	Приобретение персонала
2	Набор персонала	
3	Отбор	
4	Профориентация и адаптация	
5	Определение заработной платы и льгот	Удержание персонала
6	Повышение, понижение, перевод, увольнение	
7	Обучение	Развитие персонала
8	Оценка трудовой деятельности	
9	Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе	

Источник: разработано автором

Исходя из предложенной группировки видов деятельности, представляется возможным сформировать следующие подразделения отдела управления человеческими ресурсами:

- 1) подразделение подбора и адаптации персонала;
- 2) подразделение расчета заработной платы;
- 3) подразделение обучения персонала.

Предложенный вариант является условным, поскольку формирование подразделений зависит от множества факторов влияния (смотри этап 7).

Этап 4. Установка связей между подразделениями организационной структуры

Как уже ранее было отмечено, одним из критериев рациональной структуры управления человеческими ресурсами является сосредоточение всех видов деятельности под единым руководством директора по управлению человеческими ресурсами или менеджера по человеческим ресурсами.

Данный подход к формированию организационной структуры отдела управления человеческими ресурсами способен обеспечить управление всеми стадиями «жизненного цикла человеческих ресурсов», начиная от поиска и найма работников на фирмы вплоть до увольнения или отправки на пенсию.

Этап 5. Определение прав и ответственности подразделений

Права и ответственность подразделений определяются должностными инструкциями работников указанной структуры, которые, реализуя различные виды деятельности по управлению человеческими ресурсами, представляют данные подразделения.

Известно, что любая структура управления нуждается в четких инструкциях и указаниях, которые обязан выполнять каждый сотрудник, чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия в целом. Собственно такой документ, как должностная инструкция, как раз и характеризует в полной мере трудовую деятельность каждого работника предприятия, поскольку в ней приводится перечень задач, основных прав, обязанностей и ответственности работников при осуществлении ими

трудовой деятельности, а также предъявляемые квалификационные требования, критерии оценки деятельности и прочее.

Этап 6. Расчет численности подразделений.

При определении численности подразделений следует брать в расчет масштабы строительных предприятий и осуществляемые отделом управления человеческими ресурсами виды деятельности.

I. В управленческой практике организация работы по управлению человеческими ресурсами на **малых и микропредприятиях** может осуществляться различными способами: либо посредством поручения управления одному из своих помощников, либо путем обращения к внешним консультантам, оказывающим услуги по управлению человеческими ресурсами, либо путем введения в штат должности менеджера по управлению человеческими ресурсами.

A. Поручение организации процесса управления персоналом одному из своих **помощников** (линейному руководителю) может быть применимо только в случае ограниченного набора работ по управлению человеческими ресурсами, осуществляемых на предприятии. Данная мера объясняется тем фактом, что для совмещения основной работы с выполнением обязанностей по управлению человеческими ресурсами требуется большей трудовой нагрузки, а также наличия универсальной (соответствующей) подготовки.

B. Использование услуг **сторонних компаний** (аутсорсинг – пер. с англ. «использование чужих ресурсов») в настоящее время получило широкое применение в управленческой практике разных стран. Преимущества от передачи на договорной основе непрофильных видов деятельности (таких, как управление человеческими ресурсами) другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами и пр., состоят в освобождении предприятия от необходимости содержать дорогостоящий штат, предоставлении возможности пользоваться услугами квалифицированных специалистов, возможности оптимизировать функционирование предприятия за счет сосредоточения деятельности на главном направлении и прочем.

Однако на практике возможность применения данного способа организации управления человеческими ресурсами требует соблюдения ряда условий и осуществления определенных мероприятий [2]:

- обоснование экономического эффекта от принятия данного решения;
- прогнозирование и минимизация возможных рисков, связанных с применением аутсорсинга;
- наличие на предприятии руководителей нового поколения, которые мыслят глобальными категориями, рассматривая аутсорсинг как прогрессивный, современный, гибкий подход в управленческой практике;
- наличие широкого выбора поставщиков аутсорсинговых услуг, отвечающих требованиям надежности и высокой компетенции и пр.

C. Организация работы по управлению человеческими ресурсами на малых и микропредприятиях посредством введения в штат должности **менеджера по человеческим ресурсам**, при возможном поручении ведения делопроизводства секретарю, является с точки зрения автора наиболее оптимальной.

В первую очередь, такой способ организации управления является «традиционным» в понимании руководителей предприятий (менталитет). Во-вторых, введение в штат должности менеджера по человеческим ресурсам свидетельствует о серьезности намерений руководства в развитии компании: по мере роста численности персонала и усложнения видов деятельности по управлению человеческими ресурсами возникает потребность в компетентном специалисте в области кадрового менеджмента.

II. Для **средних предприятий** отдел управления человеческими ресурсами достаточно обеспечить 2-мя специалистами. Отдел может включать директора по кадрам и быту (менеджера по человеческим ресурсам) и специалиста по кадрам.

При разделении обязанностей между специалистами, их круг ответственности и обязанностей не будет пересекаться. Однако при необходимости решения сложных вопросов, они будут дополнять друг друга, что будет способствовать эффективной и четкой работе отдела управления человеческими ресурсами.

III. На **крупных предприятиях** целесообразно создать отдел управления человеческими ресурсами из трех-четырёх специалистов, представляющих (возглавляющих) определенные подразделения (смотри 3 этап). Организационная структура отдела может включать директора по кадрам и быту, менеджера по человеческим ресурсам и специалиста по кадрам (таблица 2).

Таблица 2

**Численность и состав специалистов по управлению человеческими ресурсами
на строительных предприятиях**

№	Размер предприятия	Численность специалистов	Состав специалистов	Код профессии в соответствии с классификатором занятий РМ
1.	Малые и микро	1	Менеджер по персоналу (человеческим ресурсам)	23126
2.	Средние	2	Директор по кадрам и быту Специалист по кадрам	20906 24481
3.	Крупные	3	Директор по кадрам и быту Менеджер по персоналу Специалист по кадрам	20906 23126 24481

Источник: разработано автором с использованием источника [5]

Этап 7. Построение конфигурации организационной структуры

С учетом вышеизложенного материала, организационная структура отдела управления человеческими ресурсами предприятия может быть построена в соответствии с одним из трех предложенных автором вариантов:

а) для малых и микропредприятий (рисунок 2);



Рис.2. Организационная структура отдела управления человеческими ресурсами предприятия

Источник: разработано автором

б) для средних предприятий (рисунок 3);



Рис.3. Организационная структура отдела управления человеческими ресурсами предприятия.

Источник: разработано автором

в) для крупных предприятий (рисунок 4).



Рис.4. Организационная структура отдела управления человеческими ресурсами предприятия.

Источник: разработано автором

Главным при построении конфигурации организационной структуры отдела является создание предпосылок для реализации всех видов деятельности, связанных с управлением человеческими ресурсами.

На примере организационной структуры отдела управления человеческими ресурсами для крупных предприятий представляется очевидным, что предложенный перечень видов деятельности по управлению человеческими ресурсами реализуется в полном объеме.

Так, в частности, *директор по кадрам и быту* (начальник отдела по управлению кадрами и трудовыми отношениями), в соответствии с должностной инструкцией, возглавляет отдел управления человеческими ресурсами и обеспечивает его функционирование в целом, а также осуществляет полномочия по планированию и координации деятельности по продвижению кадров, разработке программ по охране труда, установлению путем переговоров уровня оплаты труда, разрешению проблемы мотивации/сохранения персонала и вопросов, связанных с созданием нормальных бытовых условий для работников и пр.

Специалист по кадрам осуществляет мероприятия по подбору персонала, анализу рабочих мест и профориентации, осуществляет учет данных и документов о персонале предприятия и пр.

Менеджер по человеческим ресурсам организует профессиональную подготовку персонала, рассматривает психосоциальные проблемы на рабочем месте (профессиональный стресс) и пр.

Вариации по структуре отдела управления человеческими ресурсами могут быть различными, поскольку указанный примерный состав подразделений может быть уточнен, дополнен и адаптирован руководством предприятий с учетом специфики их деятельности и ряда других факторов, среди которых можно выделить: вид собственности предприятия, его отраслевая принадлежность, уровень текучести и мотивации работников предприятия, общая численность персонала и пр.

Разработка рациональной структуры отдела управления человеческими ресурсами, четкое разграничение полномочий каждого элемента управления на основе предложенных автором рекомендаций позволит, в конечном счете, обеспечить повышение эффективности предприятия в целом.

Помимо этого, само по себе наличие отдела по управлению человеческими ресурсами как проявление серьезных намерений руководства эффективно управлять человеческими ресурсами предприятия может дать следующие выгоды начальству:

- 1) наличие полной и достоверной информации по каждому работнику;
- 2) полное информирование о потребности предприятия в новых работниках, в направлении на обучение и повышение квалификации работников;
- 3) конкретизация должностных обязанностей и уровня ответственности;
- 4) отсутствие обращений в судебные и иные инстанции вследствие неправильного оформления кадровой документации и пр.

Для обеспечения более полного понимания функциональной роли специалиста по управлению человеческими ресурсами в организации, а также установления порядка взаимодействия соответствующего отдела с другими элементами управления, рекомендуется закрепить функционирование данных структур соответствующим внутренним регламентом – **положением об отделе управления человеческими ресурсами**. В соответствии с трудовым законодательством РМ, вопрос о порядке разработки и утверждения работодателями локальных положений (регламентов) об отделе управления человеческими ресурсами предприятия, независимо от его вида собственности, организационно-правовой формы и ведомственной подчиненности или отраслевой принадлежности, *не регламентирован* [4, с. 17]. Это означает, что руководители предприятий могут по своему усмотрению разрешать подобную правовую проблему.

Очевидно, что ни одна организация в условиях современных прогрессирующих тенденций не должна существовать без отдела управления человеческими ресурсами или специалиста, занимающегося комплектованием кадров, ведением всей документации, касающейся приема и увольнения сотрудников, и многой другой специфической деятельностью, которую не должны выполнять другие отделы.

Библиография:

1. ГОРДИЕНКО, Ю.Ф., ОБУХОВ, Д.В., САМЫГИН, С.И. *Управление персоналом*. Ростов н/Д.: Феникс, 2004. 352 с.

2. РОМАНОВА, А.Н., СТУДЕНИКИНА, С.А. Целесообразность аутсорсинга на предприятии. В: *Справочник экономиста*, 2010, №11(89). <http://economist-info.ru/magazine-articles/show/43/9> (просмотрен 25.10.2011).
3. МЕСКОН, М.Х., АЛЬБЕРТ, М., ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента* / Пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
4. Трудовой кодекс Республики Молдова. В: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2010, nr.160-162/586.
5. Электронный сайт по информированию, обучению и профессиональному общению специалистов в области управления персоналом «HRportal professionals». Классификатор занятий РМ. <http://www.hrportal.md/ru/classificator/> (просмотрен 27.10.2011).

Prezentat la 01.07.2013