

Е.В. Тинькова

ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ И КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассмотрены теоретические подходы к проектированию организационных структур управления персоналом в рамках действующих структур управления. Представлена последовательность этапов системного анализа проблем, связанных с организационной структурой управления персоналом. Сформированы требования к разработке критериев оценки эффективности организационной структуры управления персоналом. Предложены принципы и показатели для оценки эффективности организационных структур управления персоналом.

Ключевые слова: организационная структура, система управления, персонал, система управления персоналом, структура управления, критерии эффективности, показатели эффективности.

E.V. Tinkova

APPROACHES TO DESIGN AND QUANTITATIVE ASSESSMENT OF PERSONAL MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE EFFICIENCY

The article deals with the theoretical approaches to design of organizational personnel management structures within existing governance structures. The sequence of stages of system analysis problems associated with the organizational structure of personnel management is presented. The requirements for the development of criteria for evaluating the effectiveness of the organizational structure of personnel management is formed. The principles and indicators for evaluating the effectiveness of organizational structures of staff management are proposed.

Keywords: organizational structure, management system, personnel, personnel management system, management structure, criteria of effectiveness, indicators of effectiveness.

Введение

При создании новой организационной структуры управления персоналом (или реинжиниринге существующей) можно выделить некоторые подходы к формированию вариантов этой структуры:

– перегруппировка функций и задач и формирование на этой основе функ-

циональных блоков и получение новых отделов, должностей (формирование структуры «снизу»);

– формирование нескольких вариантов организационной структуры с учетом выбора типа структуры (на основе различных принципов и организационных форм управления) и распределение функций системы управления по подразделениям этих вариантов (подход «сверху») [1, с. 72].

© Тинькова Е.В., 2018.

При проектировании и выборе организационной структуры управления персоналом необходимо учитывать преимущества и недостатки типовых организационных структур. Повторим, что к типовым, или классическим, системам относят: линейные, функциональные и линейно-функциональные структуры. К специальным структурам управления относят: матричные, продуктовые, комбинированные и др.

Особое значение при проектировании структур управления персоналом имеет характер влияния внешней среды на строение организации и всю систему связей элементов структуры с элементами внешней среды.

Системный анализ как метод исследования организационной структуры управления персоналом

Проблемы, связанные с организационной структурой управления персоналом, необходимо решать на основе системного анализа.

Существует около пятидесяти вариантов последовательности проведения системного анализа. Изучение публикаций авторов [2; 3; 4; 5] позволило обнаружить несколько общих элементов и выделить несколько последовательных этапов.

На первом этапе необходимо установить цели функционирования системы управления персоналом, желательно, иметь цели по приоритетам, структурированные цели. Устанавливается степень достижения цели в привязке по времени, объектам и другим составляющим. Если выявляется процесс отставания от достижения цели, то подтверждается наличие проблемы. Проблема представляется комплексной (комплексом проблем), дается название проблем.

На втором этапе, который можно включить и в первый, цель или подцели подлежат детализации. Для этого можно использовать инструмент декомпозиции – дерево целей, то есть размещение целей в виде взаимосвязанных иерархий.

На третьем этапе проводится диагностирование структуры и системы управления персоналом. Диагностирование

проводится для определения резервов и формирования альтернатив достижения целей системы управления персоналом и организационных целей.

На четвертом этапе, как правило, формируются критерии для оценки альтернативных вариантов, производится выбор одной-двух альтернатив. По сути, эти этапы укладываются в стандартную схему разработки и принятия управленческого решения. При этом для избранной альтернативы разрабатывают программу мероприятий, состоящую из организационного, технического и информационного блока [6, с. 30].

Критерии эффективности организационных структур управления персоналом

Управление организационными системами и достижение ими целей функционирования и развития должно оцениваться по критериям эффективности. Необходимо понимать, насколько эффективна созданная организационная структура.

Многочисленные исследования, посвященные выбору критериев эффективности различных систем [2; 4; 7; 8; 10; 11], показали, что универсальный критерий, подходящий для использования в любой организации, не создан.

При формировании критериев эффективности организационных систем необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- критерии должны, по возможности, быть количественными;
- при формировании критерия необходимо отражение всех сторон исследуемой системы, он должен отражать влияние большого числа факторов;
- вычисление критерия должно быть простым, а сбор информации – негромоздким и малозатратным;
- критерий должен иметь четкий физический смысл для снижения возможности ошибаться при его использовании;
- критерий должен иметь нормируемый вид;
- при установлении нескольких целей системы должны разрабатываться критерии для каждой;

– критерии, построенные для определения эффективности разных подсистем, должны быть различными.

Затраты, связанные с постоянным совершенствованием систем управления, быстро окупаются. Отсутствие активности при совершенствовании организационных форм и методов управления приводит к уменьшению эффективности производства.

Как отмечает Одегов Ю.Г., разработка структуры и схем управления, их совершенствование наиболее эффективно могут быть осуществлены на основе сочетания логистического и маркетингового подходов, метода функционально-стоимостного анализа (ФСА) [12, с. 143].

Описание и систематизацию человеческих отношений трудно исследовать с помощью традиционных методов математического моделирования, позволяющих в каждом конкретном случае предложить оптимальное решение в зависимости от системы ограничений. При структуризации задачу трудно сформулировать в виде поиска экстремума (максимума или минимума) какой-либо функции.

Можно привести следующие примеры моделей такого типа – экспертные системы, базы знаний, самообучающиеся системы.

Для построения эффективной структуры управления необходимо различать:

– цель функционирования – выполнение работы, ради которой существует управляемая система. Цель функционирования должна характеризоваться конечным результатом с вполне определенными количественными и качественными показателями;

– цель системы управления – получение от элементов системы максимума отдачи (по всем видам ресурсов) при определенном уровне затрат. Это подцели системы управления.

Основная трудность в определении цели функционирования и целей системы управления (подцелей) – это определение количественных характеристик конечного результата.

Способ выявления функций объекта с наименьшими затратами наиболее эф-

фективно находится с помощью методики FAST. С этой целью разрабатывается матрица функций аппарата управления [13].

Для принятия решения о внедрении рекомендаций по результатам ФСА одним из основных критериев оптимальности выбранного варианта является его экономическая эффективность. Для этого используют уточненные расчеты, проведенные на исследовательском этапе при выборе вариантов управленческих решений [12, с. 153].

Системное использование ФСА, затрагивающее все стороны и факторы производства, имеет следствием новые, более сбалансированные пропорции в количествах специалистов, занятых на различных участках работы, в объеме ресурсов и производственных мощностей, предназначенных для расширения действующего производства и его развития на более прогрессивной технической основе.

Как правило, при использовании различных видов и направлений анализа эффективности системы управления персоналом можно выделить несколько стадий, или этапов, исследования, которые повторяются:

– оценка, уточнение и выбор состояния системы управления персоналом, элементов системы управления персоналом, соответствующих эталонному;

– оценка и определение составляющих (параметров), дающих картину фактического состояния системы управления персоналом;

– определение отклонений фактического состояния системы от эталонного и нахождение причин такого отклонения;

– оценка необходимых условий, которые приведут к устранению выявленных отклонений;

– формирование и нахождение методик и методов, а также этапов, необходимых для приведения системы управления персоналом в эталонное состояние (по вариантам);

– обоснование и расчет экономических составляющих для каждого варианта достижения системой управления персоналом эталонного состояния.

Модели для создания эталона системы управления

При создании эталона для системы управления и формирующих ее показателей можно брать за основу одну из двух моделей. Первая – это концептуальная модель, а вторая – нормативно-плановая [13, с. 87]. Основные показатели первой модели используются в случае, если происходит формирование новой системы управления либо разрабатывается долгосрочная концепция ее развития. Нормативно-плановая модель позволяет учитывать реальную возможность обеспечения системы управления различными ресурсами, необходимыми для процесса управления: компьютерной техникой, квалифицированным персоналом, релевантной и эффективной информацией.

Если рассматривать такой комплексный элемент, как организационная структура управления персоналом, за нормативно-плановую модель можно брать типовые проекты по совершенствованию системы управления персоналом, а также типовые организационные структуры, включая типовые их составляющие (элементы). При этом они должны обязательно носить характер только рекомендательного документа и использоваться в конкретном случае с учетом специфики организации и бизнес-процессов, которые происходят внутри нее и за ее пределами.

В целом, использование концептуальных и нормативно-плановых моделей должно обеспечить рациональное единообразие и общую направленность при анализе и оценке эффективности организационных структур систем управления персоналом.

При анализе и оценке эффективности систем управления и организационных структур управления персоналом существует очень сложный и ответственный этап – формирование системы показателей, которые могут объективно и достаточно полно описать текущие состояния и изменения основных и второстепенных элементов и всей системы в целом.

При этом, важно понимать, что в реальных условиях анализа и оценки эф-

фективности системы управления персоналом обычно вся система показателей не используется, поскольку это может привести к увеличению трудоемкости аналитической работы и уменьшить глубину конкретных направлений анализа и оценки системы управления персоналом [12].

Однако нужно отметить, что, приступая к разработке программы оценки и анализа системы управления персоналом, необходимо помнить, что отдельные блоки показателей и сами показатели могут иметь и, как правило, всегда имеют разный вес и значимость с точки зрения целей исследования и анализа. Поэтому часто проводят ранжирование и оценку значимости по каждому блоку и отдельному показателю. Именно в результате этого при известных целях исследования и анализа отдельные показатели или целые их блоки будут являться основными, а какие-то вспомогательными, а некоторые совсем исключаться из рассмотрения. При этом, если цели исследования и анализа меняются, то картина может стать совсем противоположной – исключенные ранее из рассмотрения показатели могут стать центральными.

В исследованиях системы управления, в том числе системы управления персоналом, которые проводятся в конкретных производственно-хозяйственных условиях на конкретных объектах (предприятиях и организациях), одно из центральных мест принадлежит оценке сложившейся организационной структуры управления, направлений ее дальнейшего совершенствования и проектирования новой организационной структуры, которая будет обеспечивать более высокий уровень управления.

При этом, организационная структура управления персоналом (ОСУП) рассматривается так: «система подразделений управления персоналом, их взаимосвязь и соотношение между ними по объему выполняемой работы, стоимости занятой техники и численности специалистов» [14, с. 56].

Структура характеризует соотношения между элементами системы управ-

ления и системами разных уровней. Учитывая сложность и динамичность элементов систем управления общественным производством, характеристики соотношений даются по параметрам материально-вещественных и информационных связей.

Структура характеризует также связь, отношения между элементами системы, выбирая качественно определенные, относительно устойчивые ряды внутренних связей между элементами системы.

Помимо этого следует проанализировать влияние на формирование иерархической структуры масштабов производства, то есть объема выпускаемой продукции, количества занятых людей, стоимости используемой техники. При всей условности норм управляемости их нельзя игнорировать при обосновании структурных звеньев. Поэтому в процессе анализа выявляется возможность квалифицированного и оперативного руководства фактически сложившимся звеном. При установлении норм управляемости следует учитывать сложность и ответственность производимой продукции, техническую вооруженность труда и оснащение аппарата управления организационной и вычислительной техникой. При анализе организационных структур также немаловажное значение имеет определение потребности в персонале.

Иерархическое и функциональное разделение труда в аппарате управления является объективной основой формирования звеньев аппарата управления. Однако организационное оформление звеньев предполагает разработку всей необходимой регламентирующей документации. Если такая документация не разработана, то общая схема (тип) организационной структуры, имеющей объективную научную основу, может остаться формальной. Это определяет необходимость для оценки реальной структуры провести анализ уровня ее регламентации.

Согласно нормативным документам, составляющими ОСУП, являются:

- положения о подразделениях ОСУП, включая перечень частных функций, работ и отдельных задач, реализуемых их силами, права и ответственность подразделений;

- должностные инструкции применительно к основным категориям работников;

- процедуры и регламенты выполнения отдельных работ.

Система показателей оценки эффективности организационной структуры управления персоналом

Рассмотрим основные положения концепций системы оценочных критериев организационных структур, предлагаемые в экономической литературе. В работах [4; 9; 12; 13] уже предложены критерии, которые используются при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры. Их можно объединить в три группы.

1. Показатели эффективности системы управления. Формирование критериев эффективности связано с конечными результатами деятельности и затратами на управление.

2. Показатели содержания и организации процесса управления. Формирование критериев эффективности связано с непосредственными результатами и затратами управленческого труда.

3. Показатели рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня. Они обычно используются как нормативные при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур.

По мнению Менжереса В.Н. [10], разработка системы оценочных критериев организационных структур непосредственно связана с таким понятием, как производительность.

Производительность тесно связана с такими критериями результативности, как качество, действенность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств, прибыльность.

Критерий производительности позволяет узнать многое о результативности системы. Некоторые системы измерения и исчисления производительности

способны даже указать необходимые направления контроля и повышения производительности [15, с. 591].

Для оценки деятельности организационных структур можно предложить к использованию следующие критерии результативности.

1. Действенность показывает, насколько система достигла поставленных перед ней целей и реализовала свои функции. Можно использовать три критерия действенности – качество; количество; своевременность. Как правило, рассчитывают индексы действенности, которые отражают степень достижения цели в двух разных периодах времени.

2. Экономичность отражает использование ресурсов системой в процессе функционирования, рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\text{Ресурсы, подлежащие потреблению}}{\text{Ресурсы, реально потребленные}}. \quad (1)$$

3. Качество показывает соответствие системы требованиям, спецификациям и ожиданиям. При оценке качества используются не только количественные признаки, как при оценке эффективности, но и качественные.

4. Прибыльность показывает отношение валовых доходов (или сметных расходов) и суммарных издержек и рассчитывается на основании формулы:

$$\text{Прибыльность} = \frac{\text{Валовой доход}}{\text{Совокупные издержки}}. \quad (2)$$

5. Производительность показывает соотношение объема выработанной продукции (услуг) либо затраты времени на ее производство и объем потребленных трудовых ресурсов.

6. Качество трудовой жизни – реакция персонала на социально-технические и экономические аспекты развития организационной системы.

7. Внедрение инноваций (нововведений). Можно определить их количество, время на инновации, их эффективность.

Сейчас всё чаще выделяются подразделения, специализированные на разрабатываемых процессах, – подразделения стратегического управления; на обслу-

живающих процессах – вычислительные, информационные; на исполнительских функциях – машиносчетные станции.

При анализе эффективности организационной структуры аппарата управления используются показатели надежности, гибкости, оперативности, рациональности сложившейся структуры.

Коэффициент рациональности структуры. Этот коэффициент показывает, насколько правильно достигаются поставленные цели структурой управления, т.е. рациональна ли она или необходима ее реконструкция:

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{Ч_{\phi}}{Ч_n}, \quad (3)$$

где $Ч_{\phi}$ – численность работников структуры управления фактически;

$Ч_n$ – численность работников структуры управления по типовой структуре.

Коэффициент надежности системы управления, который определяется по формуле:

$$K_{над} = 1 - K_n / K_{общ}, \quad (4)$$

где K_n – количество нереализованных решений;

$K_{общ}$ – общее количество решений, принятых в подразделении.

Из этого коэффициента следует, что система управления достаточно надежна и в ближайшее время вероятность необходимости ее реконструкции мала.

Обоснование рационального числа уровней управления может быть в основном объективизировано, так как оно предопределено организационно-производственной структурой управляемого объекта. Для этого определяется следующий коэффициент:

$$K_y = \frac{Y_{\phi}}{Y_n}, \quad (5)$$

где Y_{ϕ} – фактический уровень (количество уровней управления);

Y_n – норма управляемости.

Экономичность труда в ОСУП также является важной характеристикой структуры управления и определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{АУП} = C_{АУП} / C_{общ}, \quad (6)$$

где $C_{АУП}$ – общая сумма затрат на управление;

$C_{\text{общ}}$ – общая сумма затрат на производство продукции.

Отсюда можно сделать вывод, что на предприятии не экономично используется труд, вследствие этого возможны потери в производительности предприятия.

Коэффициент целенаправленности ОСУП определяется по формуле:

$$K_{\text{ц.осуп}} = \text{АУП}_y / \text{АУП}, \quad (7)$$

где АУП – численность аппарата управления;

АУП_y – численность административно-управленческого персонала, занятого решением специальных проблем.

Коэффициент полноты охвата функций управления определяется по формуле:

$$K_{\text{оф}} = K_{\text{ф}} / K_{\text{н}}, \quad (8)$$

где $K_{\text{ф}}$ – количество работ, проводимых в аппарате управления фактически;

$K_{\text{н}}$ – количество работ, проводимых в аппарате управления по установленным положениям.

Данный показатель освещает полноту охвата функций предприятия. Если он меньше 1, то это означает, что предприятие не в полной мере охватывает управленческие функции.

Занятость персонала в аппарате управления персоналом. Характеристика занятости персонала в аппарате управления показывает, какая часть промышленно-производственного персонала присутствует в аппарате управления. Коэффициент занятости при этом рассчитывается по формуле:

$$K_3 = \text{АУПП} / \text{ППП}, \quad (9)$$

где АУПП – численность аппарата управления персоналом;

ППП – численность промышленно-производственного персонала.

Для общего анализа организационной структуры используются также такие характеристики, как эффективность труда, экономичность труда, коэффициент целенаправленности и коэффициент полноты охвата функций управления.

Эффективность труда в ОСУП определяется по следующей формуле:

$$P_{\text{ауп}} = B / \text{ЧУП}, \quad (10)$$

где B – объем реализованной продукции за год;

ЧУП – численность управления персоналом.

Исходя из значения этого показателя, можно сделать вывод, эффективность труда поддерживается на необходимом для предприятия уровне или нет.

Для количественной характеристики полноты охвата функций управления рассчитывается ряд коэффициентов.

К примеру, используется коэффициент трудоемкости решения управленческих задач. Для его расчета необходимо иметь рассчитанные веса. Его определение производится с применением матрицы предпочтений (операций (V_j) и коэффициента трудоемкости решения управленческих задач (K_T), тогда можно:

а) определить трудоемкость решения каждой задачи:

$$C_T^i = K_T^i \sum_{j=1}^j V_{0i}^j, \quad (11)$$

б) загруженность должностных лиц и структурных подразделений

$$C_3^j = \sum_{i=1}^i K_T^i V_{0i}^j, \quad (12)$$

где K_T^i – коэффициент трудоемкости решения i -й управленческой задачи;

V_{0i}^j – сумма весов операций, выполняемых j -м должностным лицом при решении i -й задачи.

В зависимости от загруженности должностных лиц мы рассчитываем норму загруженности, и в итоге делается вывод о рациональности структуры персонала предприятия.

Завершает анализ ОСУП оценка соответствия сложившегося типа структуры проектному и нормативному. В случае выявления серьезных отклонений от нормативного типа структуры разрабатываются меры по ее соответствующему изменению.

Литература

1. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. – Н. Новгород : НИМБ, 2014. – 213 с.
2. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: развитие трудового потенциала. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
3. *Изюмова Е.А.* Совершенствование организационной структуры управления / Е.А. Изюмова // Успехи современного естествознания. – 2009. – № 5. – С. 133–135.
4. *Котова Л.* Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. – 2010. – № 12. – С. 44–50.
5. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М. : Юрайт, 2011. – 561 с.
6. *Оксинойд К.Э.* Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.
7. *Дятлов В.А.* Актуальные проблемы управления персоналом. – М. : ГУП Изд-во «Нефть и газ», 2000. – 578 с.
8. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. – М. : Проспект, 2012. – 48 с.
9. *Куткович Т.А.* Проектирование системы управления персоналом предприятия. – Краснодар, 2006. – 23 с.
10. *Менджерес В.Н., Рябуха В.И.* Критерии эффективности организационных структур в рыночной среде. – Саратов, 1998. – 109 с.
11. *Сабирова Д.Р.* Организационная структура управления / Д.Р. Сабирова // Фундаментальные исследования. – 2007. – № 12 – С. 359–361.
12. *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом, оценка эффективности. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
13. *Миццберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. и под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
14. *Мишин В.М.* Исследование систем управления. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 528 с.
15. *Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В.* Экономика персонала. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 896 с.

References

1. *Egorshin, A.P.* Upravlenie personalom. – N. Novgorod : NIMB, 2014. – 213 s.
2. *Bukhalkov, M.I.* Upravlenie personalom: razvitie trudovogo potentsiala. – M. : NITS INFRA-M, 2013. – 192 s.
3. *Izyumova, E.A.* Sovershenstvovanie organizatsionnoy struktury upravleniya / E.A. Izyumova // Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya. – 2009. – № 5. – S. 133–135.
4. *Kotova, L.* Klyucheveye pokazateli effektivnosti sistemy upravleniya personalom / L. Kotova // Kadrovik. – 2010. – № 12. – S. 44–50.
5. *Morgunov, E.B.* Upravlenie personalom: issledovanie, otsenka, obuchenie. – M. : Yurayt, 2011. – 561 s.
6. *Oksinoyd, K.E.* Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Upravlenie sotsial'nym razvitiem i sotsial'naya rabota s personalom organizatsii. – M. : Prospekt, 2012. – 64 s.
7. *Dyatlov, V.A.* Aktual'nye problemy upravleniya personalom. – M. : GUP Izd-vo "Neft' i gaz", 2000. – 578 s.
8. *Kibanov, A.Ya.* Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Otsenka ekonomicheskoy i sotsial'noy effektivnosti upravleniya personalom organizatsii. – M. : Prospekt, 2012. – 48 s.

9. *Kutkovich, T.A.* Proektirovanie sistemy upravleniya personalom predpriyatiya. – Krasnodar, 2006. – 23 s.

10. *Menzheres, V.N., Ryabukha, V.I.* Kriterii effektivnosti organizatsionnykh struktur v rynochnoy srede. – Saratov, 1998. – 109 s.

11. *Sabirova, D.R.* Organizatsionnaya struktura upravleniya / D.R. Sabirova // Fundamental'nye issledovaniya. – 2007. – № 12 – S. 359–361.

12. *Odegov, Yu.G., Kartashova, L.V.* Upravlenie personalom, otsenka effektivnosti. – M. : Ekzamen, 2004. – 256 s.

13. *Mintzberg, G.* Struktura v kulake: sozdanie effektivnoy organizatsii / per. s angl. i pod red. Yu.N. Kapturevskogo. – SPb. : Piter, 2011. – 512 s.

14. *Mishin, V.M.* Issledovanie sistem upravleniya. – M. : Yuniti-Dana, 2010. – 528 s.

15. *Kolosova, R.P., Vasilyuk, T.N., Artamonova, M.V., Ludanik, M.V.* Ekonomika personala. – M. : INFRA-M, 2010. – 896 s.