ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ЛЕКЦИЯ 2. ТЕМА 1.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Функциональное развитие труда и организационная структура службы управления персоналом

Функциональное развитие труда в сфере управления персоналом отражает эволюцию специализации трудовых операций: от универсальных кадровых функций (учёт, оформление документов) к высокоспециализированным направлениям (HR-аналитика, управление талантами, организационное развитие). В современных организациях это проявляется в дифференциации ролей и формировании функциональных блоков внутри HR-службы, что повышает точность воздействия на кадровые процессы и снижает операционные риски.

Организационная структура службы управления персоналом определяется масштабом организации, отраслевой спецификой, стратегическими целями и уровнем цифровизации. Выделяют несколько базовых типов структур:

- **Линейно-функциональная** — наиболее распространённая в средних и крупных организациях: линейные руководители отвечают за оперативные решения, функциональные подразделения (HR, финансы, производство) обеспечивают методическую и экспертную поддержку. В HR-службе это выражается в наличии отдельных подразделений по рекрутингу, обучению, компенсациям и льготам, кадровому администрированию.
- **Матричная** — применяется в проектных и инновационных компаниях: сотрудники HR-службы одновременно подчиняются функциональному руководителю и куратору проекта. Это повышает гибкость, но требует чёткого разграничения полномочий и KPI.
- **Централизованная/децентрализованная** — в холдингах часто реализуется модель shared services (общие центры обслуживания кадров и расчётов) в сочетании с локальными HR-бизнес-партнёрами, отвечающими за стратегию в подразделениях.

Типичная функциональная структура HR-службы включает следующие направления:

- рекрутинг и адаптация;
- обучение и развитие персонала;
- управление эффективностью и мотивацией;
- кадровое администрирование и делопроизводство;
- организационное развитие и внутренние коммуникации;
- HR-аналитика и цифровизация кадровых процессов.

Распределение функций между подразделениями должно исключать дублирование и обеспечивать сквозную ответственность за ключевые HR-процессы.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Кадровое обеспечение службы управления персоналом предполагает формирование штата специалистов, обладающих необходимой квалификацией и компетенциями для реализации HR-функций. Согласно профессиональному стандарту «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н), выделяются следующие основные трудовые функции и соответствующие им должности:

- **Специалист по кадровому делопроизводству** — ведение учёта, оформление трудовых отношений, работа с персональными данными.
- **Специалист по подбору персонала** — поиск, оценка и отбор кандидатов, адаптация новых сотрудников.
- **Специалист по обучению и развитию** — разработка программ обучения, оценка потребностей, организация корпоративного обучения.

- **Специалист по компенсациям и льготам** — формирование системы оплаты труда, премирования, социальных льгот.
- **HR-бизнес-партнёр** — стратегическое взаимодействие с руководителями подразделений, участие в принятии управленческих решений по персоналу.

Численность HR-службы определяется исходя из нагрузки на одного специалиста (рекомендуемый норматив — до 150–200 сотрудников на одного HR-специалиста в условиях автоматизации рутинных операций). При расчёте учитываются сложность бизнес-процессов, территориальная распределённость подразделений и уровень цифровизации кадровых процедур.

Кадровое делопроизводство

Кадровое делопроизводство — это регламентированная деятельность по оформлению, учёту и хранению документов, подтверждающих трудовые отношения и кадровые события. Ключевыми документами являются:

- трудовые договоры и дополнительные соглашения;
- приказы по личному составу (приём, перевод, увольнение, отпуск, командировка);
- личные карточки (при ведении на бумажном носителе);
- графики отпусков, табели учёта рабочего времени;
- документы по воинскому учёту (для военнообязанных);
- согласия на обработку персональных данных и локальные нормативные акты (ПВТР, положение об оплате труда и др.).

Нормативно-правовая база кадрового делопроизводства включает:

- Трудовой кодекс Российской Федерации (в актуальной редакции);
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»;
- Приказ Росархива от 20.12.2019 № 236 (Перечень типовых управленческих архивных документов с указанием сроков хранения);
- действующие ГОСТы по делопроизводству и управлению документацией (в т. ч. ГОСТ Р 7.0.97-2016, регламентирующий требования к оформлению документов).

В современных условиях активно развивается электронный кадровый документооборот (ЭКДО), регулируемый ст. 22.1–22.3 ТК РФ. Переход на ЭКДО предполагает использование усиленной квалифицированной электронной подписи (УКЭП) либо иных допустимых форм электронной подписи в зависимости от категории документа и категории работника.

Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

Информационное обеспечение HR-службы базируется на корпоративных информационных системах, обеспечивающих сбор, обработку, хранение и предоставление данных о персонале. К основным компонентам относятся:

- **HRIS/HRM-системы** (Human Resource Information/Management System) — автоматизируют кадровый учёт, расчёт заработной платы, управление отпусками и командировками.
- **ATS** (Applicant Tracking System) — системы подбора персонала, позволяющие вести базу кандидатов, отслеживать этапы отбора, анализировать эффективность каналов привлечения.
- **LMS** (Learning Management System) — платформы для организации обучения, тестирования, оценки компетенций.

• **BI-инструменты и HR-аналитика** — средства визуализации данных, построения дашбордов, прогнозирования текучести, оценки эффективности HR-мероприятий.

Техническое обеспечение включает серверную инфраструктуру, рабочие места специалистов, средства защиты информации, а также интеграционные механизмы между HR-системами и ERP-решениями (например, 1С, SAP, Oracle HCM). Особое внимание уделяется информационной безопасности: разграничению прав доступа, шифрованию данных, резервному копированию, соответствию требованиям 152-ФЗ.

Цифровизация HR-процессов позволяет сократить трудоёмкость рутинных операций, повысить прозрачность кадровых решений и обеспечить оперативный доступ к актуальным данным для руководителей всех уровней.

Правовое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение HR-деятельности охватывает совокупность нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, обработку персональных данных, охрану труда и иные аспекты взаимодействия работодателя и работника. Основные уровни регулирования:

• **Федеральное законодательство**: ТК РФ, ФЗ «О персональных данных», ФЗ «Об электронной подписи», иные федеральные законы.

• **Подзаконные акты**: постановления Правительства РФ, приказы Минтруда, Росархива, Роскомнадзора.

• **Локальные нормативные акты организации**: ПВТР, положения об оплате труда, о премировании, о защите персональных данных, должностные инструкции и др.

При разработке локальных актов необходимо соблюдать требования ст. 8 ТК РФ: акты не должны ухудшать положение работников по сравнению с нормами трудового законодательства. Обязательным является учёт мнения представительных органов работников (при наличии) в случаях, предусмотренных ТК РФ.

Особое значение имеет соблюдение требований по защите персональных данных: назначение ответственного лица, разработка политики обработки данных, обеспечение технических и организационных мер защиты, ведение реестра обработок.

Общие принципы и система управления персоналом

Система управления персоналом базируется на следующих принципах:

• **Системность** — взаимосвязь всех HR-процессов (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация, увольнение) и их согласованность со стратегией организации.

• **Комплексность** — учёт экономических, социальных, правовых и психологических аспектов управления персоналом.

• **Гибкость** — способность системы адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним потребностям бизнеса.

• **Прозрачность и справедливость** — объективность критериев оценки, понятность правил вознаграждения и продвижения.

• **Непрерывность развития** — постоянное совершенствование компетенций сотрудников и HR-практик.

• **Правовая обоснованность** — соответствие всех HR-решений действующему законодательству.

Система управления персоналом включает подсистемы:

• планирования и маркетинга персонала;

• найма и учёта персонала;

• развития персонала;

- мотивации и стимулирования;
- социального развития;
- правового и информационного обеспечения.

Эффективность системы оценивается по совокупности показателей: текучесть кадров, время закрытия вакансий, доля сотрудников, прошедших обучение, уровень вовлечённости, соответствие HR-метрик стратегическим целям организации.