

## Система управления персоналом в период реорганизации (на примере ритейловой организации)

*Леонова Олеся Игоревна*  
*ведущий научный сотрудник Управления координации,*  
*планирования НИР и подготовки научных кадров, доцент кафедры*  
*организационной и экономической психологии*  
*Московского городского психолого-педагогического университета*  
*Леонов Алексей Владимирович*  
*руководитель отдела кадров группы компаний*  
*«Торговый Дом Триал»*

В статье представлены результаты исследования системы управления персоналом предприятия, находящегося на этапе реорганизации. Проведено исследование следующих показателей эффективности системы управления персоналом: укомплектованность штатов, соотношение численности службы персонала к общей численности организации, текучесть персонала организации, автоматизация процесса управления персоналом, удовлетворенность трудом, а также система отношений «начальник — подчиненный». В результате эмпирического исследования дана оценка системе управления персоналом организации до и после процедуры реорганизации.

**Ключевые слова:** организация, система управления персоналом, реорганизация, организационная структура, показатели эффективности системы управления персоналом.

Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус организации — основного звена народного хозяйства. Наряду с базирующимися на государственной собственности появились частные, смешанные, имеющие коллективную собственность организации. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными организациями, с производственными и иными партнерами и работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы.

Условия, сложившиеся в экономической системе, влекут за собой ряд радикальных организационных изменений. Для избежания банкротства компаний службы управления персоналом должны определять и внедрять оптимальные организационные структуры предприятия, отвечающие целям организации. Аспекты разработки и реализации кадровых решений ставили многие авторы: И. Ансофф, Б.В. Артамонов, В.М. Архипов, О.Л. Бельская, О.С. Виханский, Б.Г. Литвак, Ю.Г. Одегов и др.

В работах отечественных авторов показано [2], что при стратегической линии на сокращение персонала продолжающий работать персонал испытывает нарастающий психологический и физиологический стресс, поскольку возрастает интенсификация труда. Эффектами влияния «увлечения экономией» становятся недостаточный динамизм, потеря удовлетворенности трудом и как следствие — недостаток вовлеченности работников в профессиональную деятельность.

В связи с этим вызывает исследовательский интерес определение минимального уровня численности работников службы управления персоналом в организации, находящейся на этапе реорганизации, при котором будут достигнуты показатели эффективности деятельности службы.

### **Система управления персоналом в организации**

В общем понятии «управление персоналом» Ю.Г. Одегов [4] выделяет два значения:

1) в функциональном отношении — все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор, адаптация, использование кадров, повышение квалификации, оплата труда и увольнение кадров и др.);

2) в организационном отношении этим понятием охватываются все лица и институты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководители, менеджеры, отдел кадров и др.).

А.П. Егоршин [1] рассматривает управление персоналом как специфическую функцию управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

В.В. Музыченко [3] выделяет следующие виды систем управления персоналом.

Традиционная (командно-административная) система с основными компонентами: иерархическая структура организации, основная структурная единица организации (рабочее место); основные отношения в организации (отношения «начальник — подчиненный»);

современная система, построенная по принципу компетенций. Ее главная отличительная особенность в том, что руководитель задается вопросом «какой должен быть сотрудник?», а не «что должен делать сотрудник?».

На основании критериев принятия решения по персоналу [4] (критерии результата эффективности и ограничений) определены критерии эффективности системы управления персоналом:

- 1) укомплектованность;
- 2) соотношение численности службы персонала к общей численности организации;
- 3) текучесть персонала организации;
- 4) автоматизация процесса управления персоналом;
- 5) удовлетворенность трудом;

б) отношения «начальник — подчиненный» (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы).

Одним из общеметодических требований к системе управления персоналом является обеспечение функционирования системы на всех уровнях управления организацией, поэтому необходимо рассматривать организацию в целом, структурные подразделения и отдельных исполнителей [4].

Под организационной структурой понимается некая упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого [3]. При этом структура представляется в виде системы оптимального распределения и функционирования обязанностей, прав, ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими сотрудниками.

Оценка эффективности построения организационной структуры определяется следующими показателями: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем.

Мы организовали и провели исследование системы управления персоналом в ритейловой организации (далее — организация).

Организация является крупной торговой компанией, имеющей разветвленную розничную сеть, охватывающую большую часть территории Российской Федерации. Организация специализируется на торговле товарами для детей в возрасте от нуля до 16 лет. В период расцвета организации общее число гипермаркетов и супермаркетов достигало 90 единиц. Торговые площади арендованные. Структура организации представляет вертикально интегрированный холдинг, дублирующий в своем построении систему вертикали исполнительной власти Российской Федерации, ориентированной на разделение по федеральным округам. Каждый филиал организации практически идентично включает регионы, которые входят в состав федеральных округов Российской Федерации.

Основной ассортимент товаров, реализуемых организацией, поставляется из-за границы (Китай, Гонконг, Великобритания).

Организация в момент начала исследования находится на стадии упадка. Это обусловлено:

началом мирового экономического кризиса;

высоким уровнем кредитной задолженности перед банками со стороны организации;

наследием расцвета организации в виде «раздутых» административных штатов организации;

высокой ориентированностью организации на зарубежных поставщиков, как следствие — 100 % предоплата по договорам поставки товаров для реализации.

Показатели системы эффективности управления персоналом определялись на основании выявленных критериев.

Укомплектованность штатов (показатель 1) оценивалась на основании соотношения численности персонала к штатной численности компании.

Общая численность сотрудников организации (показатель 2) и численность персонала управления персоналом (показатель 3) определялись по штатному расписанию организации.

Далее была произведена оценка соотношения численности службы персонала к общей численности организации на основании штатной численности службы персонала к штатной численности организации (показатель 4).

Текущая численность персонала (показатель 5) 2 отношение количества уволившихся сотрудников за период (год) к среднесписочной численности сотрудников за период (год).

Автоматизация процесса управления персоналом (показатель 6) определяется по наличию электронно-вычислительной техники, баз данных, автоматизированных систем управления (1С, ЗУП, SAP).

Удовлетворенность трудом (показатель 7) оценивалась по методике «Диагностика уровня социальной фрустрированности» (Л.И. Вассерман, модификация В.В. Бойко).

Отношения «начальник — подчиненный» (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы) оцениваются по степени авторитаризма и единоначалия в принятии решения посредством интервьюирования руководителей служб персонала.

### Результаты и их обсуждение

Приводим значение исследуемых показателей системы управления персоналом в организации

Таблица 1

#### Значения показателей эффективности системы управления персоналом в организации (до реорганизации)

1. Укомплектованность (%)	90
2. Общая численность сотрудников организации (чел.)	3081
3. Численность системы управления персоналом (чел.)	99
4. Соотношение численности службы персонала к общей численности организации	3,2 % (1 к 30 сотрудникам)
5. Текущая численность персонала организации (%)	120
6. Автоматизация процесса управления персоналом (да – нет)	Да (Personalix, на базе 1С)

7. Удовлетворенность трудом (высокий – средний – низкий уровень)	Высокий
8. Отношения «начальник – подчиненный» (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы) (по лицу, определяющему)	Определяет начальник

Согласно данным табл. 1, отмечаются высокий уровень укомплектованности и избыточная численность сотрудников службы управления персоналом по отношению к общей численности работников компании.

Анализ количественных показателей основного объема работы менеджера по персоналу (прием на работу, увольнение, оформление полисов обязательного медицинского страхования, издание и согласование структуры и штатной расстановки гипермаркета, оформление табеля, подготовка актов, заявлений, служебных записок, подготовка ответов вышестоящему руководству, обучение, работа по подбору персонала) показал, что в течение месяца менеджер по персоналу напрямую исполняет свои должностные обязанности в течение 27 часов. Средняя норма выработки в месяц в соответствии с производственным календарем должна составлять 165 часов.

На основании показателей загруженности менеджеров по персоналу гипермаркета было принято решение по реорганизации численности службы управления персоналом организации путем сокращения менеджеров по персоналу гипермаркетов с передачей их функционала директорам гипермаркетов.

В результате организационно-штатных изменений, направленных на реорганизацию системы управления персоналом, получены следующие показатели системы управления персоналом в организации (табл. 2).

Таблица 2

**Значения показателей эффективности системы управления персоналом в ритейловой организации (после реорганизации)**

1. Укомплектованность (%)	90
2. Общая численность сотрудников организации (чел.)	2567
3. Численность системы управления персоналом (чел.)	29
4. Соотношение численности службы персонала к общей численности организации	1,1 % (1 к 95 сотрудникам)
5. Текучесть персонала организации (%)	120
6. Автоматизация процесса управления персоналом (да – нет)	Да (Personalix, на базе 1С)
7. Удовлетворенность трудом (высокий – средний – низкий уровень)	Высокий

8. Отношения начальник – подчиненный (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы) (по лицу, определяющему)	Определяет начальник
---	----------------------

Сравнительный анализ полученных данных в результате организационно-штатных изменений показал следующее.

1. Укомплектованность организации до и после реорганизации составляет 90 %, что говорит о качественной работе службы управления персоналом по укомплектованию кадров.

2. Штатная численность организации до оптимизации составляет 3081 сотрудник, а штатная численность после реорганизации – 2567 сотрудников.

3. Численность системы управления персоналом организации до реорганизации – 99 сотрудников, после реорганизации – 29 сотрудников.

4. Отношение численности сотрудников службы управления персоналом к общей численности в организациях: до реорганизации – 1/30; после реорганизации – 1/95.

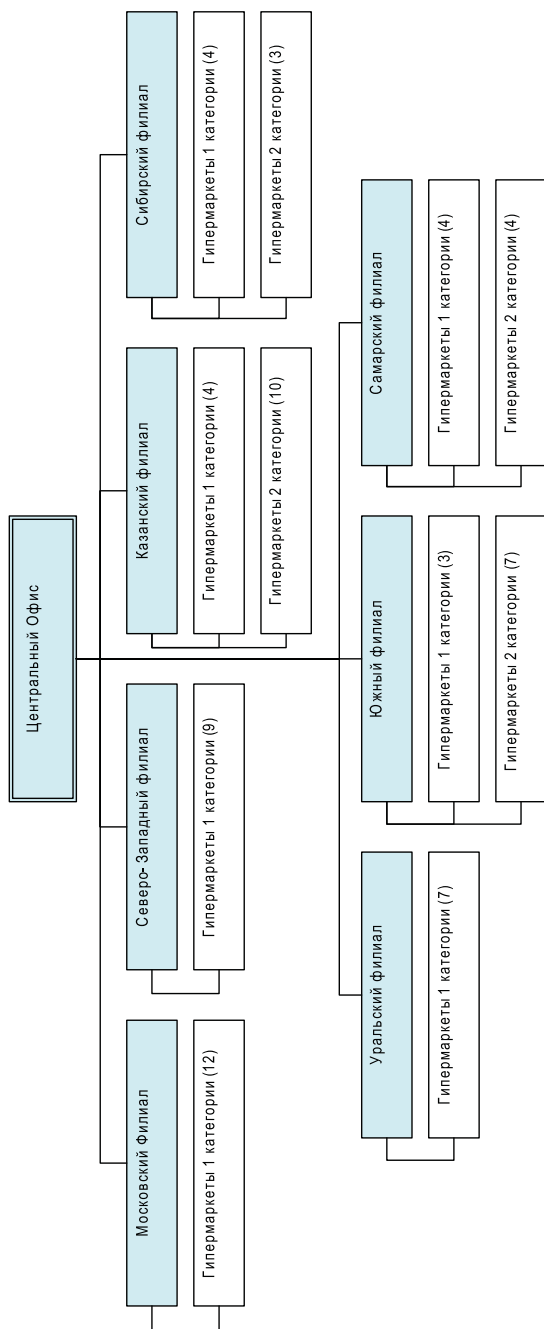
5. Текучесть сотрудников до и после реорганизации составляет 120 %. В целях оптимизации нагрузки сотрудников, отвечающих за подбор персонала, проведение собеседований и оформление работников в штат организации, а также за увольнение, функционал перераспределяется на директора магазина.

6. В организации используется современное программное обеспечение на базе программного продукта 1С (Personalix), что позволяет сократить сроки оформления сотрудников в штат организации, снизить трудозатраты в вопросах начисления заработной платы, избежать ошибок при оформлении документов. Автоматизация процессов управления персоналом является необходимым условием при сокращении штата службы управления персоналом.

7. Сотрудники службы управления персоналом в организации удовлетворены условиями труда после оптимизации. Это связано с материальным стимулированием (повышением заработной платы), а также повышением статуса работников управления персоналом.

8. Отношения в организации «начальник – подчиненный» показывают, что до и после реорганизации управление осуществляется руководителем на авторитарных принципах единоначалия. Руководитель службы персонала (начальник отдела кадров) является центром принятия решений как в отношении сотрудников своей службы, так и в отношении сотрудников организации в рамках своего уровня ответственности.

В результате проводимых организационно-штатных мероприятий структура организации в целом осталась неизменной: сохранилась ее линейно-штабная структура (рисунок).



*Рис. Организационная структура организации*

Согласно структуре организации, управление персоналом осуществляется в соответствии с законами централизации, что характерно для линейно-штабной системы построения организации. Существует центральный офис – штаб и филиалы организации – исполнительные подразделения.

Анализ полученных данных позволил предложить минимальные показатели эффективности системы управления персоналом. Ее структура в организации должна удовлетворять следующим минимальным требованиям (табл. 3).

Таблица 3

**Минимальные показатели эффективности системы управления персоналом**

Показатель	Значение показателя
1. Укомплектованность (%)	90 и более
2. Соотношение численности службы персонала к общей численности организации	1/100
3. Текучесть персонала организации	_*
4. Автоматизация процесса управления персоналом (да – нет)	Да
5. Удовлетворенность трудом (высокий – средний – низкий уровень)	Высокий
6. Отношения «начальник – подчиненный» (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы) (по лицу, определяющему)	Определяет начальник

\*Данный показатель не является определяющим показателем деятельности службы персонала, так как зависит от многих факторов (территориальное расположение компании, организационно-правовая форма предприятия, сфера деятельности компании).

Снижение численности сотрудников управления персоналом достигается за счет реорганизации процесса управления данным подразделением, автоматизации документооборота (применением баз данных 1С, ЗУП, SAP), снижением времени выполнения рутинных задач до минимального значения. Таким образом, будет достигнуто оптимальное соотношение числа сотрудников службы управления персоналом (отдела кадров) до уровня 1/100 сотрудников, что снизит расходы работодателя на данное направление деятельности организации, повысит скорость выполнения операций.

Выявлено, что число сотрудников напрямую зависит от численности организации. Дополнительные ставки инспекторов (исполнителей)



вводятся при расширении штата организации, таким же образом осуществляется и уменьшение численности службы персонала при проведении организационно-штатных мероприятий и сокращении численности организации.

Необходимо отметить, что данная структура предназначена для функционирования компаний с численностью персонала не более 1000 сотрудников. В этом случае функции, связанные с подбором, адаптацией, аттестацией, обучением, кадровым документооборотом, возлагаются на сотрудников службы управления персоналом без разделения самой службы на обособленные подразделения.

### *Литература*

1. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 720 с.
2. *Забродин Ю.М.* Психология личности и управление человеческими ресурсами. М.: Финстатинформ, 2002. 360 с.
3. *Музыченко В.В.* Управление персоналом: Лекции: учебник для студентов высших учебных заведений. М.: Академия, 2003. 528 с.
4. *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2004. 256 с.
5. *Чарышева С.Р.* Роль специалиста по управлению персоналом в обеспечении эффективного социально-психологического состояния персонала в условиях кризиса [Электронный ресурс] // Электронный сборник статей PsyJournals 2009. № 2. URL: <http://psyjournals.ru/pj> (дата обращения: 27.05.2013).

## **Personnel management system during restructuring (the case of retail company)**

*Leonova Olesya*  
*leading researcher of the Office for coordination,*  
*R&D planning and research staff training, Associate professor*  
*of organizational and economical psychology department*  
*of Moscow State University of Psychology and Education*  
*Moscow, Russia, olesya\_leonova@mail.ru*

*Leonov Alexei*  
*Head of human resources department in group*  
*of companies «Torgovy dom Trial»*

The paper presents results of investigation into the system of the personnel management in restructured company. The following parameters of personnel management system efficiency were studied: staffing

level, ratio of personnel management to total staff of the company, company staff turnover, automation of personnel management process, labor satisfaction, and system of relationships of superiors and inferiors. Personnel management system was evaluated before and after restructuring procedure as a result of empirical study.

**Keywords:** organization, personnel management system, restructuring, organization structure, parameters of personnel management system efficiency.

### **References**

1. *Egorshin A.P.* Upravlenie personalom: Uchebnik dlya vuzov. 3-e izd. N. Novgorod: NIMB, 2001. 720 s.
2. *Zabrodin Yu.M.* Psikhologiya lichnosti i upravlenie chelovecheskimi resursami. M.: Finstatinform, 2002. 360 s.
3. *Muzychenko V.V.* Upravlenie personalom: Lektsii: uchebnik dlya studentov vysshikh uchebnykh zavedeniy. M.: Akademiya, 2003. 528 s.
4. *Odegov Yu.G., Kartashova L.V.* Upravlenie personalom, otsenka effektivnosti: uchebnoe posobie dlya vuzov. M.: Ekzamen, 2004. 256 s.
5. *Charysheva S.R.* Rol' spetsialista po upravleniyu personalom v obespechenii effektivnogo sotsial'no-psikhologicheskogo sostoyaniya personala v usloviyakh krizisa [Elektronnyy resurs] // Elektronnyy sbornik statey PsyJournals 2009. № 2. URL: <http://psyjournals.ru/pj> (data obrashcheniya: 27.05.2013).