

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Родин Дмитрий Владимирович\***

К.э.н., доцент  
rodind@mail.ru

**Липасов Михаил Павлович\***

Магистрант  
8bit98@mail.ru

\*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»,  
г. Саранск, Россия

## **Аннотация:**

В статье представлены результаты исследований относительно теории и практики вариантов организационного построения современной службы управления человеческими ресурсами (УЧР). Представлена ретроспектива взглядов на этапы становления и развития УЧР как организационной деятельности и самой службы УЧР, реализующую данную деятельность. Рассмотрены особенности каждого варианта включения службы УЧР в общую организационную структуру, их преимущества и недостатки. Практическая значимость результатов исследований, представленных в статье, заключается в возможности их широкого применения при формировании и развитии служб УЧР на организационном уровне.

## **Ключевые слова:**

управление человеческими ресурсами (УЧР), служба УЧР, организационная структура, варианты структуризации, эффективность

---

**УДК** 331.08

**Для цитирования:** Родин Д.В., Липасов М.П. Организационное построение службы управления человеческими ресурсами / Д.В. Родин, М.П. Липасов // Контентус. – 2023. – № 75. – Т.5. – С. 116 – 125.

---

Существуют некоторые исследования ряда зарубежных авторов, которые позволяют предположить, что появление первых подразделений управления людьми на предприятиях связано с формированием отраслевых профсоюзов и датируется второй половиной XIX века. Их

функции были весьма ограниченными и сводились, в большинстве случаев, к найму персонала и учету рабочего времени.

Прообраз современной кадровой службы (отдела) появился, по мнению У. Френча, в начале XX века. По многим решаемым задачам и их перечню подобное подразделение уже тогда соответствовало содержанию работ, которые выполняют большинство современных служб управления человеческими ресурсами на организационном уровне.

Анализируя теорию и практику работы с персоналом, сложившуюся в современной истории, многие авторы придерживаются разных взглядов на ее периодизацию. Так, например, Х. Фридрихс еще в 1973 г. рассматривал «трехфазную схему» ее становления и развития:

- до 1950 – административный период;
- 1950–1970 – период признания (одобрения);
- с 1970 – период интеграции [9].

В свою очередь другой известный исследователь У. Шпие, несколько изменил этапы становления и развития управления ЧР, предложенные Х. Фридрихсом. Он выделил четыре этапа в развитии данного функционального вида управления и соответствующей службы:

- административный период (до 1960 г.);
- период признания (1960–1970 гг.);
- период структуризации (1970–1975 гг.);
- период внедрения (начиная с 1976 г.) [10].

В XXI в. организационные службы персонала экономически развитых стран осознали необходимость признания трех новых тенденций в работе с людьми:

- децентрализации;
- экономизации;
- интернационализации [11].

Современными требованиями к профессиональной состоятельности специалиста по УЧР (HR-специалиста) стали, прежде всего, стратегическая компетентность и концептуальное мышление, а также умение интегрировать в рамках единой стратегии УЧР маркетинговую, инвестиционную, финансовую и другие стратегии. Современное видение работа в области человеческих ресурсов таково, что служба УЧР должна централизованно решать вопросы стратегического УЧР и интеграции стратегии УЧР с другими функциональными стратегиями в организации и в то же время диверсифицировано содействовать линейному менеджменту относительно работы и развития сотрудников подразделений.

Организационное построение и формирование структуры самой службы УЧР во многом зависят от ряда факторов, к которым, прежде всего, следует отнести:

- отраслевую принадлежность организации;

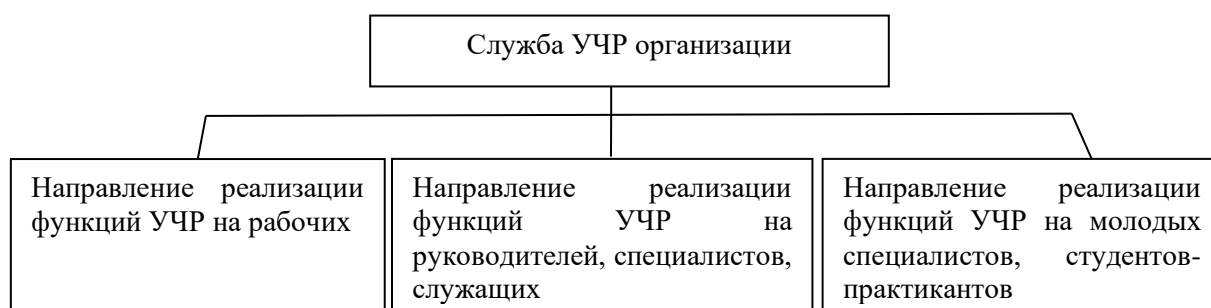
- численность и структуру сотрудников организации;
- общую организационную структуру управления.

Учет данных факторов, позволяет решить две основные задачи при формировании службы УЧР организации. Первая из них связана с выбором модели структурирования, вторая – с определением варианта интеграции службы УЧР в общую иерархию управления организации.

Теоретические исследования показывают, что основными моделями структурирования службы УЧР на организационном уровне являются:

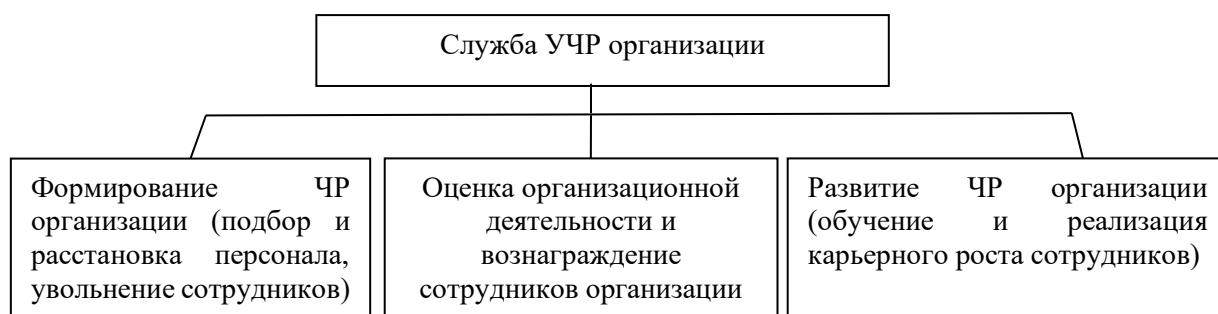
- структурирование службы УЧР по группам (категориям) сотрудников;
- структурирование службы УЧР по основным функциям работы с персоналом;
- смешанная (референтная) модель структурирования службы УЧР в организации [4].

Организационное построение и структурирование службы УЧР по категориям сотрудников, занятых в организации, предполагает планирование и реализацию функций УЧР в отношении конкретной категории персонала и имеет следующий вид (рисунок 1)



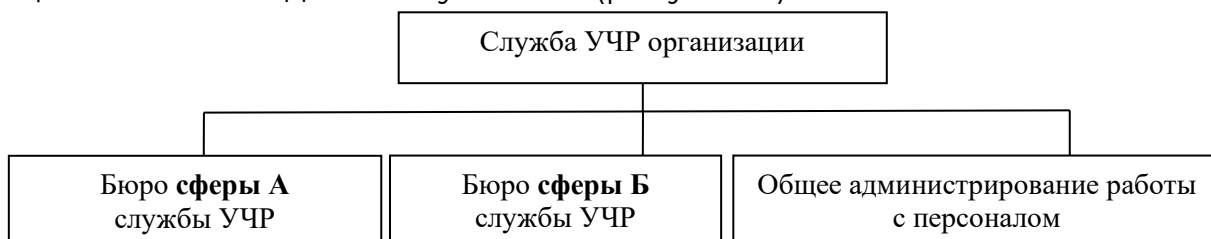
**Рисунок 1** – Модель построения службы УЧР, ориентированной на категории сотрудников организации

Модель формирования службы УЧР в организации согласно функциональным направлениям ее работы с персоналом представлена на следующем рисунке 2.



**Рисунок 2** – Модель построения службы УЧР по функциональному признаку

Референтная модель организационного построения службы УЧР является смешенной моделью и предполагает учет и категориальной, и функциональной моделей служб УЧР (рисунок 3).

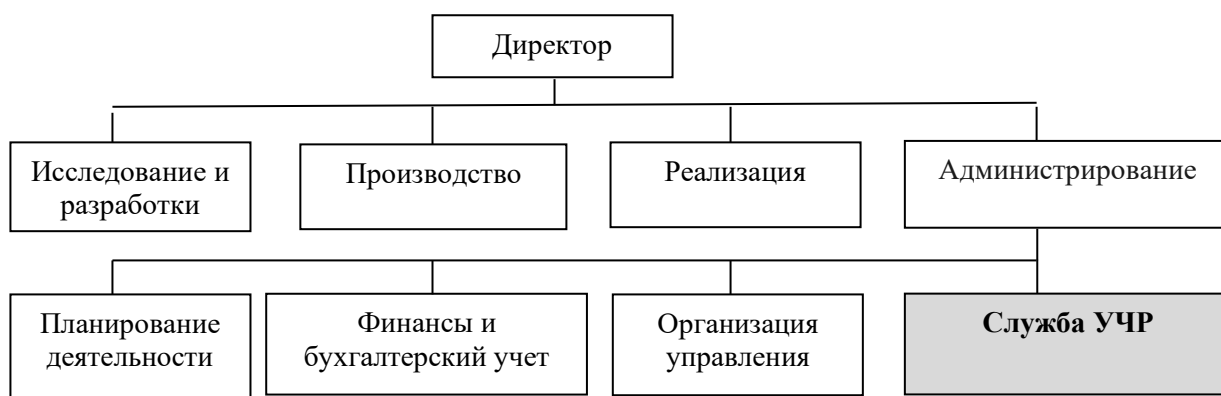


**Рисунок 3** – Референтная (смешанная) модель построения службы УЧР организации [3]

Под сферами А и Б, обозначенными в рисунке, следует понимать какие-либо структурные подразделения организации, имеющие специализированную предметную направленность в своей работе (например, подразделения основного производства, подразделения вспомогательного производства и т.д.)

Что касается вариантов решения проблемы включения службы УЧР в общую иерархию управления организации, то следует отметить определенное многообразие в их практической реализации.

Так, например, служба УЧР структурно может быть отдана в подчинение административному руководителю организации (рисунок 4).

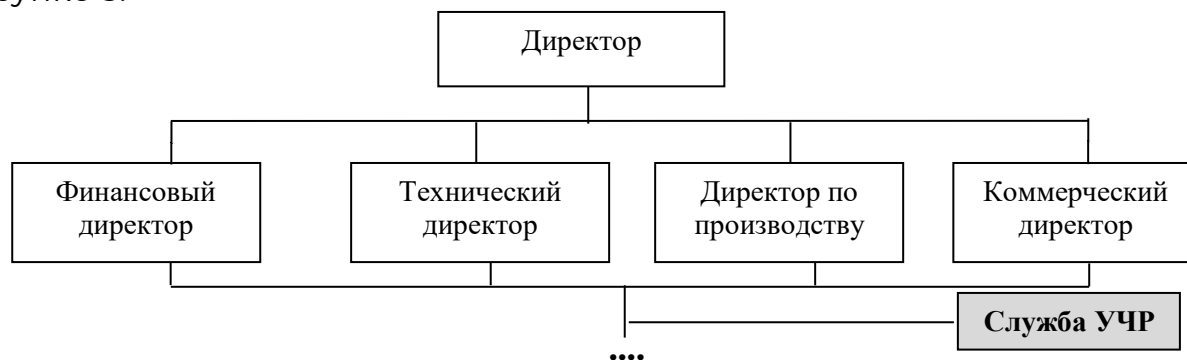


**Рисунок 4** – Служба УЧР находится под руководством заместителя по администрированию

Данный вариант включения службы УЧР в общую организационную структуру управления предполагает включение всех координирующих служб организации в единую функциональную подсистему (администрирование). В этом случае служба УЧР выполняет роль, так называемого, штабного подразделения.

Также в качестве штабного подразделения служба УЧР может быть подчинена общему руководству организации в лице ее директора и его функциональных заместителей. Подобное включение данной службы в

общую структуру управления организации представлена на следующем рисунке 5.



**Рисунок 5** – Служба управления персоналом подчинена общему руководству организации [3]

Преимуществом такого варианта включения службы УЧР в организационную структуру управления заключается в близости данной службы ко всем сферам функционального руководства организации. Как показывает практика, наибольшее распространение такой вариант структурирования имеет место быть в небольших организациях, находящихся на начале своего становления и развития, когда руководство еще не имеет четкого представления об организационном статусе формирующейся службы УЧР. К очевидным недостаткам данного варианта построения службы УЧР следует отнести возможность множественной подчиненности и противоречивым указаний со стороны функциональных руководителей организации.

Третий вариант положения службы УЧР в общей организационной структуре предполагает ее подчинение непосредственно руководителю организации в качестве штабного подразделения (рисунок 6).



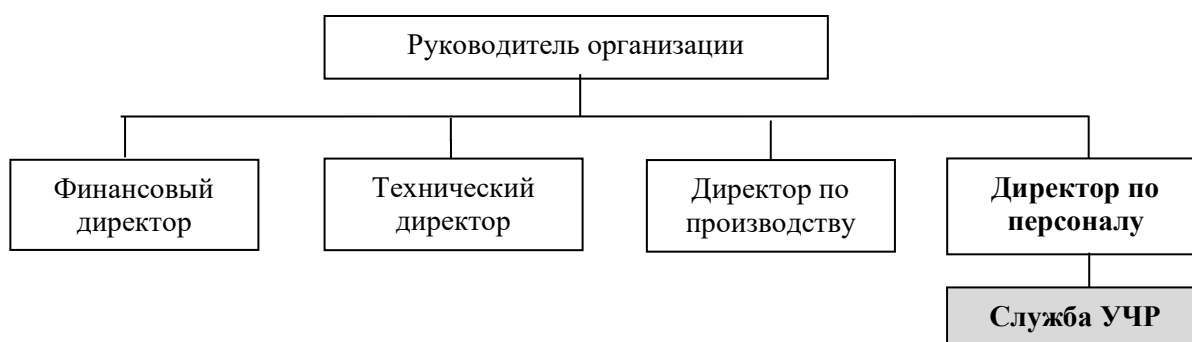
**Рисунок 6** – Служба УЧР в качестве штабного подразделения подчинена руководителю организации [3]

Подобное включение службы УЧР в общую организационную структуру считается наиболее целесообразным, прежде всего, на ранних этапах становления и развития организации. Руководитель организации тем самым решает задачу, связанную с повышением организационного статуса и значимости формирующейся службы УЧР. Нередко можно наблюдать определенное недовольство и даже сопротивление со стороны функциональных руководителей, поскольку они не готовы к

восприятию формирующейся службы УЧР как самостоятельной функциональной службы, равнозначной по своей роли и значимости возглавляемым ими (функциональными руководителями) службам.

Наиболее распространенным вариантом организационного включения службы УЧР в общую структуру организации является вариант, когда служба УЧР является равнозначной по своему статусу другим функциональным службам организации (производственной, финансовой, коммерческой, технической и др.), а ее руководитель входит в состав общего руководства организации (рисунок 7).

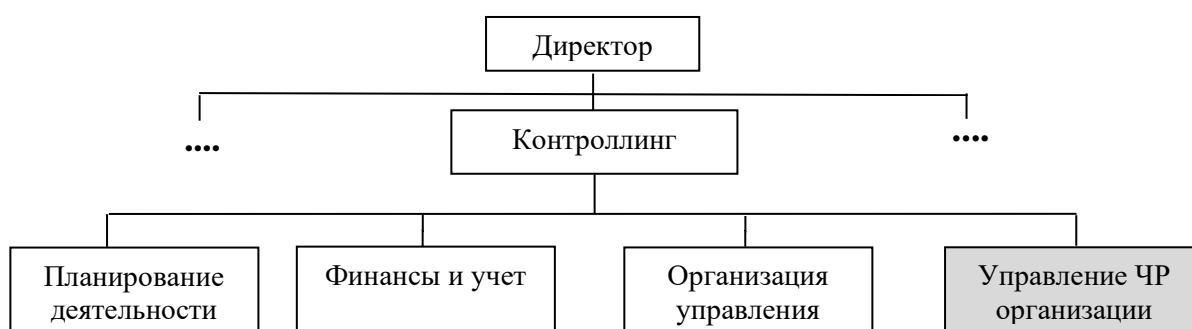
Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для «зрелых», достаточно развитых организаций с выделением сферы управления ЧР в качестве самостоятельной.



**Рисунок 7** – Служба УЧР подчинена общему руководству организации [3]

Следует также отметить, что в современной теории и практике управления широкую популярность получила еще одна функциональная сфера управления, получившая название «контроллинг». Собственно, контроллинг направлен на реализацию деятельности по координации организационных процессов в соответствии с целями и задачами самой организации, а также обеспечение взаимосвязи общих функций управления между собой.

Таким образом, в ряде организаций, обеспечивающих такую координацию своей деятельности, УЧР попадает в сферу влияния организационного контроллинга (рисунок 8).



**Рисунок 8** – Типовая структура службы контроллинга с возможным включением в нее функций УЧР

Таким образом, организационное построение и структурирование самой службы УЧР зависит от ряда факторов. Важное значение при этом играет понимание руководством организации роли человеческого фактора, его влияния на достижение успеха организации в долгосрочной перспективе.

Практика показывает, что становление и развитие служб УЧР в большинстве случаев происходит в следующем порядке: они формируются и начинают свою организационную деятельность как небольшие штабные подразделения. Их основными функциями являются учетно-регистрационные функции. По мере развития целей и задач по УЧР и повышения статуса службы в их реализации, формирования кадрового потенциала службы, все более очевидным становится ее влияние на организационную деятельность. В итоге служба УЧР наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в процессе управления организацией наряду с другими функциональными службами (производственной, технической, финансовой, коммерческой и т.д.) [5].

Структурное местоположение службы УЧР зависит от стадии развития и особенностей организации и может быть подчинена: руководителю по администрированию; общему руководству организации; непосредственно руководителю организации; функциональному руководителю (директору по УЧР), входящему в состав общего руководства организации и т. д.

Структура и кадровый состав службы УЧР определяются спецификой деятельности организации, характером и сложностью кадровых вопросов, решаемых в организации, пониманием руководством роли и значения ЧР в выполнении целей и задач, стоящих перед организацией. В этой связи можно сделать следующие выводы:

1. Во-первых, чем выше уровень в иерархии управления организацией занимает служба УЧР, тем больше возможностей она имеет при планировании и реализации организационных решений и равноправна с другими функциональными службами, участвующими в формировании и реализации организационной политики и стратегии.

2. Во-вторых, чем выше с точки зрения организационной иерархии позиционируется служба УЧР, тем выше уровень ее возможностей по формированию и реализации кадровой политики и стратегии УЧР организации.

3. В-третьих, чем меньше позиционируется служба УЧР, с точки зрения организационной иерархии, тем меньше у нее возможностей по реализации решений относительно кадровой политики и стратегии УЧР организации.

4. В-четвертых, чем ниже уровень службы УЧР в иерархии управления организацией, тем больше ее направленность в работе на

осуществление оперативных, текущих задач, тем меньше ее направленность на выполнение стратегических задач УЧР [6].

Таким образом, в настоящее время роль и значение службы УЧР в организационной деятельности по формированию и реализации стратегии УЧР очень высока. Происходит расширение и совершенствование стратегических функций самой службы, усиливается ее участие в реализации общей стратегии развития организации, происходит закрепление за службой ряда нововведений в формах и методах ведения работы по управлению персоналом с учетом современных тенденций социально-экономического развития общества.



## Список использованных источников

- 1 Актуальные проблемы управления персоналом организации. – URL: <https://hr-portal.ru/article/aktualnye-problemy-upravleniya-personalom-organizacii>. – Режим доступа: сеть Интернет. – Текст : электронный.
- 2 Анализ управления персоналом. – URL: <https://www.gd.ru/articles/12125-analiz-upravleniya-personalom>. – Режим доступа: сеть Интернет. – Текст : электронный.
- 3 **Кибанов А.Я.** Служба управления персоналом : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : КноРус, 2010. – 410 с. – ISBN 978-5-406-00053 – текст непосредственный.
- 4 Организационная структура службы управления персоналом: практика формирования и функционирования. – URL: <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/78641-organizacionnaya-struktura-sluzhby-upravleniya-personalom-praktika-formirovaniya>. – Режим доступа: сеть Интернет. – Текст : электронный.
- 5 **Родин Д.В.** Кадровый менеджмент российских предприятий: тенденции и перспективы развития / Д.В. Родин. Текст непосредственный // Роль науки и инноваций в развитии хозяйственного комплекса региона: Мат-лы респуб. научно-прак. конф. Часть III. – Саранск, 2004. – С. 251 – 254.
- 6 **Родин Д.В.** Повышение качества работы службы управления человеческими ресурсами / Д.В. Родин. Текст непосредственный // Проблемы менеджмента качества в современной России: Мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. – Саранск, 2006. – С.284 – 289.
- 7 Служба управления персоналом: функции, задачи, структура. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66661-qqq-17-m5-slujba-upravleniya-personalom>. – Режим доступа: сеть Интернет. – Текст : электронный.
- 8 **Чеботарь Е. Ю.** Проблемы управления персоналом в современных организациях / Е. Ю. Чеботарь. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 45 (387). – С. 174-177. – URL: <https://moluch.ru/archive/387/85126/> – Режим доступа: сеть Интернет. – Текст : электронный.
- 9 **Friedrichs H.** Moderne Personalfuehrung. – München, 1973.
- 10 **Spie U.** (Hrgs.) Personalwesen als Managementaufgaben. – Stuttgart, 1983.
- 11 **Gaugler E.** Personalmanagement seit dem Ende des Zweites Weltkriegs.In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. – Mannheim, 1997.

# ORGANIZATIONAL BUILDING OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SERVICE

**Rodin Dmitry Vladimirovich\*\***

Ph.D, Associate Professor  
rodind@mail.ru

**Lipasov Mikhail Pavlovich\*\***

Master's student  
8bit98@mail.ru

\*\*National Research Mordovia State University,  
Saransk, Russia

## **Abstract:**

The article presents the results of research on the theory and practice of organizational building options for a modern human resource management (HRM) service. A retrospective of views on the stages of formation and development of HRM as an organizational activity and the HRM service itself, which implements this activity, is presented. The features of each option for including the HRM service in the overall organizational structure, their advantages and disadvantages are considered. The practical significance of the research results presented in the article lies in the possibility of their wide application in the formation and development of HRM services at the organizational level.

## **Keywords:**

human resource management (HR), HRM service, organizational structure, structuring options, efficiency