

УДК 658 37.014.1.

**Проектирование деятельности и функций персонала  
в организации (структурно-функциональный  
и процессный подходы)**

Ларионова И. В.

Белорусский национальный технический университет

Традиционно функционирование организации осуществляется в рамках определенной организационной структуры. Структура способствует распределению целей и задач, осуществляет координацию и выполнение работ, определяет уровень ответственности.

Существующие подходы к классификации организационных структур управления выделяют три типа организаций: проектирующие свою деятельность на основе механистических организационных структур; органистические организационных структур; структуры, основанные на процессах.

Выбор организационной структуры зависит от соотношения и степени выраженности таких факторов как количество видов и форм управленческой деятельности, распределение функций управления по вертикали и по горизонтали, наличия в организации стандартов, унифицированных правил и процедур менеджмента, степени централизации принятия решений.

Проблемой традиционных организационных структур является то, что организационная схема не дает никакого представления о том, как организация функционирует. Отделы или функциональные службы действуют полуавтономно, и каждый из них обладает своей собственной управленческой иерархией. Отделы действуют, как вертикальные «трубы», между соседними отделами существуют границы, горизонтальным процессам уделяется достаточно небольшое внимание.

С течением времени менеджеры осознали необходимость координации действий, которая может быть достигнута посредством процессного подхода к деятельности организации. Необходимость пересмотра структуры организации была вызвана и другими горизонтальными процессами (совокупное качество, процесс реинжиниринга).

Для реализации на практике процессного подхода необходимо создание эффективного механизма управления, направ-

ленного на достижение стратегических целей организации за счет последовательных, грамотно спроектированных действий персонала. В этой связи необходим комплекс мероприятий, позволяющий осуществить проектирование рабочих мест и ролей, описание работ и ролей всех сотрудников, работающих в организации.

Должность можно рассматривать как неизменный блок в структуре организации, независимо от того, кто занимает эту должность. Но в условиях постоянно изменяющейся внешней среды необходим гибкий подход к выполнению тех или иных заданий, предписываемых занимаемой должности. Все более актуальной становится работа в командах, поскольку она объединяет навыки, опыт и интуицию нескольких человек ради решения сложных задач. Понятие роли отражает новые реалии лучше, чем понятие должности.

Процесс проектирования начинается с анализа работ и ролей, которые затем описываются в должностной инструкции или ролевом профиле. Содержание должностной инструкции должно отражать общую цель или задачи работы, чтобы прослеживался конечный результат, ожидаемый от работника. Одна ко одна и та же работа в рамках должности может выполняться на различном уровне профессиональной компетенции. Это создает диапазон для развития умений, навыков, способностей.

Ролевые профили готовятся на основе анализа работ, навыков и компетенций, они охватывают и сферу ключевых результатов, и поведенческие аспекты работы, необходимые для достижения приемлемого уровня выполнения работы.

Таким образом, изменение отношения практики управления к человеческим ресурсам является предпосылкой реорганизации системы управления современного предприятия, в котором акцент делается на процессе, а не на иерархической структуре.

Реализация задачи основана на деятельности персонала – последовательной и грамотно спроектированной. Проектирование деятельности и функций персонала – это непрерывный процесс, поскольку показатели деятельности меняются по мере того, как персонал развивается в ответ на благоприятные возможности и требования перемен, приобретая новые навыки и повышая квалификацию.