

УДК 331.08

І. О. Продан, асп.

Тернопільський національний економічний університет

Формування організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства

У статті доведено переконливу необхідність у побудові організаційної структури підприємства інноваційного типу, що викликана вимогами часу. Автором проведено порівняльну характеристику традиційної та інноваційної організаційних структур управління персоналом підприємства. Визначено характерні ознаки інноваційних служб управління персоналом та виділено професійні якості, якими повинні володіти їх працівники. Проаналізовано процес формування організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства.

організаційна структура підприємства, інноваційна служба управління персоналом, професійні якості працівників, принципи побудови організаційно-інноваційної структури, інноваційне управління, інновації

И. О. Продан

Тернопольский национальный экономический университет

Формирование организационно-инновационной структуры управления персоналом предприятия

В статье доведено убедительную необходимость в построении организационной структуры предприятия инновационного типа, вызванной требованиями времени. Автором проведена сравнительная характеристика традиционной и инновационной организационных структур управления персоналом. Определены характерные признаки инновационных служб по управлению персоналом и выделены качества, которыми должны обладать их работники. Проанализирован процесс формирования организационно-инновационной структуры управления персоналом предприятия.

организационная структура предприятия, инновационная служба по управлению персоналом, профессиональные качества работников, принципы построения организационно-инновационной структуры, инновационное управление, инновации

Постановка проблеми. В сучасних умовах для забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку необхідно використовувати інноваційні підходи при побудові служби управління персоналом. Традиційні служби управління персоналом не здатні забезпечити необхідне організаційне середовище та ефективно організувати і налагодити роботу працівників на інноваційних засадах. Це обґрунтовує необхідність реорганізації системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах, а також пошуку і залучення спеціалістів із управління працівниками, які розуміють специфіку діяльності інноваційних організацій та здатні вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивації до праці, адаптації працівників, а також – регулювати групові та міжособистісні стосунки у швидкозмінній інноваційній системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний етап розвитку характеризується появою нових вимог до організації праці на підприємстві. Перед вітчизняними вченими з'явилися нові виклики, зумовлені пошуком результативних методів оптимізації функціонування служб управління персоналом підприємств. Відтак, цим питанням науковці присвячують все більше своїх досліджень. До зарубіжних вчених, що активно працюють над питаннями розвитку системи управління

персоналом належать М. Армстронг, Т. Базаров, А. Кібанов, Є. Маслов, М. Мескон, А. Прихач, Н. Чижів та ін. До арсеналу вітчизняних вчених, що досліджують проблеми управління персоналом відносяться М. Виноградський, А. Колот, Д. Богиня, І. Галиця, Л. Михайлова, М. Семикіна та ін.

Варто зазначити, що в основі досліджень вищезгаданих науковців є розробка концептуальних засад і різноманітних технологій управління персоналом, що базуються на основі чинного трудового законодавства нашої країни. Щоб дати старт такому механізму на практиці, потрібна відповідна організаційна підтримка у вигляді служб управління персоналом та його розвитку. Саме актуальність і недостатня вивченість проблеми зумовили спрямованість даної статті.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування інноваційних підходів при побудові організаційної структури управління персоналом підприємства, а також аналіз процесу створення та формування інноваційної служби управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Реалізація інноваційних процесів на підприємстві, зокрема і у сфері управління персоналом, потребує відповідного організаційного середовища. В даному контексті поняття «організація» ми трактуємо одночасно як певний вид діяльності та її результат, що передбачає:

- внутрішню впорядкованість системи та узгодженість її взаємозалежних елементів;
- сукупність процесів чи дій, спрямованих на створення та удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- об'єднання осіб, які спільно реалізують ту чи іншу програму, діють керуючись встановленими правилами і процедурами та досягають поставлених завдань.

Будь-яка організаційна структура, по-перше, включає кількість та види ланок управління на кожному його рівні; по-друге, встановлює взаємне розміщення, зв'язки та підпорядкування таких ланок; по-третє, визначає мету, завдання, обов'язки кожної ланки, перелік її загальних та специфічних функцій; по-четверте, характеризує чисельність та професійно-кваліфікаційний склад персоналу.

Організаційна структура управління персоналом являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його кадрової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень [1, с. 34]. До таких підрозділів, в першу чергу, належать відділи кадрів або ж служби управління персоналом. Роль та місце останніх у структурі підприємства визначається їх організаційним статусом, рівнем спеціальних знань і вмінь персоналу таких служб та ефективністю їх функціонування стосовно впливу на кінцеву мету діяльності підприємства.

Провідний зарубіжний досвід управління персоналом свідчить, що кадрові служби зазвичай розпочинають свою діяльність як структури з обмеженим колом функцій та властивостей, що зводяться переважно до обліку працівників. Далі, у міру розвитку їх потенціалу та позитивного впливу на трудовий і виробничий процес, кадрові служби наділяються управлінськими повноваженнями та безпосередньо беруть участь у керівництві організацією [2].

Управління підприємством загалом та персоналом зокрема здійснюють спеціальні управлінські органи, побудовані за наступними типами організаційних структур: лінійною, функціональною та матричною.

Організаційна структура лінійного типу (лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна) є ієрархічною, будується на принципі централізму та характеризується зосередженням функцій з управління персоналом у безпосереднього керівника організації, який одноосібно розробляє та реалізовує кадрову політику. Характерними

рисами лінійної структури є: дотримання чіткої управлінської вертикалі; досягнення балансу між владою та відповідальністю; забезпечення дисципліни відповідно до прийнятих в організації правил та процедур; підпорядкування особистих інтересів спільній меті шляхом постановки чітких завдань та жорсткого контролю керівника за їх виконанням. За умов постійних змін зовнішнього середовища, що вимагає швидкої реакції, гнучкості та мобільності підприємства, така організаційна структура є неприйнятною. Крім того, лінійна структура повністю нівелює індивідуальні риси та якості особистості, які є основою налагодження будь-яких інноваційних процесів.

Функціональна структура управління побудована за схемою розподілу обов'язків між функціональними підрозділами, кожен з яких відповідає за один із напрямів діяльності підприємства. У такій структурі кадрова служба є окремим підрозділом, що виконує певний спектр завдань із управління працівниками, зміст та перелік яких залежить від рівня розвитку підприємства. Недоліком такої структури може стати відірваність процесу з управління персоналом від загальної стратегії діяльності підприємства, а також неузгодженість її дій із іншими функціональними підрозділами.

Матрична структура передбачає організацію діяльності підприємства за функціональною ознакою із паралельним формуванням тимчасових проектних груп, які створюють на час реалізації певного проекту. Члени проектної групи знаходяться у підпорядкуванні одночасно у керівника проекту, та керівника відповідного функціонального підрозділу, де вони працюють на постійній основі. Керівники проекту встановлюють зміст та черговість здійснюваних операцій, а керівники підрозділів несуть відповідальність за їх виконання [3].

Структурне розташування служби управління персоналом залежить від ступеня розвитку та особливостей підприємства. Загалом, можна виділити декілька варіантів її розміщення в організаційній структурі підприємства.

1. *Служба управління персоналом підпорядковується безпосередньому керівництву підприємства.* Така структура є притаманною для невеликих підприємств на початкових етапах їх розвитку, коли керівництво чітко не визначило статус та коло функціональних обов'язків служби з управління персоналом.

2. *Служба управління персоналом структурно підпорядкована керівнику з адміністрування.* Такий варіант передбачає зосередження усіх центральних координуючих служб в єдиній функціональній підсистемі.

3. *Служба управління персоналом організаційно віднесена до керівництва підприємством.* Такий варіант можна розглядати як найбільш типовий для розвинутих підприємств із виділенням сфери управління персоналом в окрему підсистему управління підприємством.

У структурі служби управління персоналом в залежності від чисельності працівників та спектру виконуваних завдань можуть створюватися окремі підрозділи, такі як: сектори, бюро, групи та ін. До особового складу відділів можуть входити менеджери та інспектори з кадрів, інженери з підготовки персоналу, соціологи, психологи, фізіологи та інші спеціалісти. На рис. 1 запропоновано варіант організаційної структури управління персоналом підприємства.

Як бачимо з рис.1, діяльність служби управління персоналом підприємства можна розділити на два напрями: тактичний та стратегічний. В межах тактичного напрямку здійснюється поточна робота із управління персоналом, що передбачає постановку конкретних завдань, способів їх виконання через використання переважно адміністративних методів впливу. Стратегічний напрям роботи, в свою чергу, орієнтований на формування кадрової політики підприємства, тобто систему теоретичних поглядів, ідей та практичних заходів в галузі управління персоналом.



Рисунок 1 - Примірна організаційна структура управління персоналом підприємства
Джерело: Складено автором на основі [4]

Слід зауважити, що організаційні структури управління персоналом традиційного типу орієнтовані на поточну діяльність підприємства та прийняття стандартних тактичних рішень. Вони зазвичай створюються за лінійним або ж функціональним принципами, є ієрархічними та стабільними із чітким та глибоким розподілом обов'язків (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним та кваліфікаційним) (табл. 1).

В свою чергу, організаційні структури інноваційного типу націлені на швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих секторів, націлених на виявлення проблем та прийняття нових нестандартних рішень щодо діяльності персоналу. Вони покликані забезпечити баланс між стратегічною та поточною діяльністю підприємства, а тому є більш складнішими у порівнянні із традиційними та потребують високого рівня кваліфікації менеджерів з персоналу.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної організаційних структур управління персоналом підприємства

Традиційна організаційна структура управління персоналом	Інноваційна організаційна структура управління персоналом
Централізованість, функціональність, стабільність, ієрархічність	Децентралізованість, універсальність, гнучкість, можливість створення тимчасових ланок матричного типу
Щільність розподілу праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах	Орієнтованість підрозділів організаційної структури на виявлення та розв'язання проблем управління персоналом
Централізований механізм контролю із застосуванням традиційних форм і методів	Поєднання адміністративних та соціально-психологічних методів координації і контролю

Джерело: Складено автором на основі [1]

Перш ніж розглядати процес побудови організаційної структури управління персоналом інноваційного типу, необхідно з'ясувати її суть. На нашу думку, поняття «організація інновацій» у широкому розумінні характеризує способи впорядкування і регулювання дій окремих осіб та автономних груп працівників, які орієнтовані на досягнення мети із створення та реалізації інновацій будь-якого типу, ступеню новизни та складності, практичної цінності та ефективності. Зважаючи на це, організаційно-інноваційна структура управління персоналом являє собою сукупність структурних підрозділів всередині підприємства, які є взаємозалежними та доповнюють один одного, а також забезпечують розроблення й прийняття інноваційних рішень з питань управління персоналом та ефективність діяльності працівників на основі оптимального використання їх внутрішнього потенціалу і компетенцій та досягнення ефекту синергії.

До характерних ознак інноваційних служб управління персоналом варто віднести:

- участь у формуванні стратегії підприємства та організаційних змінах;
- надання допомоги лінійним керівникам;
- професіоналізація сфери управління персоналом та скорочення в ній ролі технічних виконавців;
- участь у формуванні та реалізації політики соціального партнерства;
- забезпечення суцільного та безперервного розвитку персоналу [5, с. 34].

При розробці проекту інноваційної структури управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати наступні фактори:

- 1) зовнішнє середовище та інфраструктура, в межах яких функціонує організація;
- 2) технологія та тип діяльності;
- 3) особливості персоналу та корпоративної культури;
- 4) прототипи організаційних структур аналогічних підприємств, що довели свою ефективність на практиці.

У процесі побудови організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства необхідно дотримуватися принципів, наведених у табл. 2.

Таблиця 2 – Принципи побудови організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
<i>Гнучкість</i>	Можливість швидкої реорганізації відповідно до змін середовищ як зовнішнього, так і внутрішнього
<i>Централізація</i>	Забезпечення допустимого рівня централізації функцій з управління персоналом
<i>Спеціалізація</i>	Закріплення за кожним структурним підрозділом служби управління персоналом відповідних специфічних функцій
<i>Єдність прав та відповідальності</i>	Цілісність динамічної системи означає злагодженість дій усіх її елементів (у нашому випадку підрозділів та їх працівників)
<i>Розмежування повноважень</i>	Лінійні керівники забезпечують прийняття рішень щодо здійснення поточної діяльності підприємства, а функціональні - забезпечують підготовку та реалізацію рішень в окремих сферах діяльності
<i>Економічність</i>	Забезпечення якнайбільшої економії затраченого часу та сил на побудову та утримання організаційної структури управління

З метою оптимізації затрат фінансових ресурсів та часу, процес формування інноваційної структури управління персоналом підприємства необхідно здійснювати у декілька етапів.

На першому етапі проводиться діагностика функціонування діючої служби управління персоналом, аналіз її взаємодії з іншими структурними підрозділами організації, оцінка ділового потенціалу працівників служби.

На другому етапі, на основі отриманої інформації виявляються недоліки існуючої структури управління персоналом, а також її розбіжності із вимогами керівництва, розробляється план першочергових та перспективних заходів щодо її модернізації.

Третій етап передбачає здійснення деталізації обсягу витрат на модернізацію підрозділу з управління персоналом та забезпечення його ефективного функціонування і, як наслідок, безпосереднє коригування організаційної структури. В свою чергу, формування організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства включає: структуризацію цілей системи управління персоналом; виявлення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати поставлені цілі; формування складу підсистем організаційної структури; встановлення взаємозв'язків між згаданими підсистемами; визначення прав та відповідальності підсистем; розрахунок трудомісткості функцій та чисельності підсистем; побудова конфігурації оргструктури.

На четвертому етапі здійснюється підбір працівників для служби управління персоналом, за необхідності проводиться їх навчання та спрямування на інноваційні методи роботи.

На нашу думку, четвертий етап є особливо важливим, позаяк саме від професійних та особистісних характеристик спеціалістів з управління персоналом залежить спрямованість розвитку та ефективність діяльності підприємства. Серед найбільш важливих професійних якостей співробітників інноваційної служби управління персоналом можна виділити наступні:

- *знання специфіки сфери виробництва*. Працівники служби управління персоналом повинні мати чітке уявлення про: види продукції, яка випускається або ж спектр послуг, що надаються підприємством; технології їх виробництва (надання); потреби основних клієнтів підприємства; склад та структуру персоналу; економіку та фінанси підприємства; стратегію та тактику розвитку фірми та галузі; управління працею, персоналом та виробництвом; методи економічної оцінки витрат та результатів; організацію заробітної плати тощо;

- *професійні знання у сфері управління персоналом*. Співробітники служби управління персоналом повинні мати глибокі теоретичні знання та практичні вміння у сфері праці, персоналу, потреб та потенціалу людини, ефективності праці та рівня життя людей, людського розвитку, мотивації та стимулювання працівників, планування кар'єри, оцінки та атестації персоналу, психології та фізіології праці та ін.;

- *лідерство та управління змінами*. До даної групи якостей належать: вміння визначити основні напрями розвитку організації, формувати стратегічні цілі, напрацьовувати методи реалізації таких цілей, удосконалювати роботу з управління персоналом, вибирати оптимальні рішення в галузі управління людським фактором виробництва;

- *здатність до навчання та розвитку*. В сучасному виробництві відбувається постійне удосконалення техніки та технологій, форм та методів управління, виникають інноваційні види продукції та послуг. Зважаючи на це, здатність до постійного удосконалення, розширення професійних знань і розвитку творчого потенціалу є найважливішою вимогою до спеціалістів з управління персоналом підприємства.

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасному динамічному середовищі виникає гостра необхідність модернізації організаційної структури управління персоналом в напрямі підсилення її інноваційної складової. Зазначене обґрунтовується тим, що традиційні організаційні структури управління персоналом, які притаманні більшості вітчизняних підприємств відповідають незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім умовам. В свою чергу, нові умови господарювання вимагають адаптивності, швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища, а відповідно – висококваліфікованого персоналу. Саме таким вимогам відповідає організаційно-інноваційна структура управління персоналом підприємства, яка дасть змогу національним підприємствам ефективно функціонувати в «новій» економіці, заснованій на знаннях.

Значна увага та зростання ролі служб управління персоналом спричинена необхідністю розробки високоефективних гнучких механізмів менеджменту персоналу на тривалий період часу. Більше того, ні одне стратегічне рішення в компанії не повинно прийматись без погодження із керівником служби управління персоналом. Оскільки, планування тієї чи іншої діяльності підприємства передбачає визначення наявних кількісних та якісних характеристик персоналу або прийняття відповідних заходів щодо залучення працівників потрібної кваліфікації.

Такий висновок дає поштовх до подальших наукових досліджень пріоритетних напрямів інноваційного розвитку служб управління персоналом підприємств. Очевидним є пошук шляхів інтенсифікації праці співробітників даної структурної одиниці підприємства у довгостроковій перспективі. З цього випливає необхідність формування теоретичної та практичної бази, яка повинна охопити виявлення та запровадження найбільш ефективних новітніх методів підвищення професійно-кваліфікаційного рівня цих працівників, їх навчання та самонавчання новим технологіям менеджменту; засобів приведення наявних компетенцій персоналу до бажаних у як-найкоротші терміни; всеосяжної системи інвестування у професійний розвиток даного персоналу.

Список літератури

1. Ефремов А. Организационная структура, или зачем нужны изменения / А. Ефремов // Управление персоналом. – 2009. – № 20. – С. 24-32.
2. Тамберг В. Новая парадигма управления человеческими ресурсами / В. Тамберг, А. Бадьин, М. Грябой // Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm255.html>
3. Шарова Е. Организационная структура как инструмент управления персоналом предприятия: основные тенденции XX века / Е. Шарова // Бизнес Консультирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2098>
4. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А. Д. Чикуркова // Збірник наукових праць «Економічні науки» ПВНЗ «Буковинський університет». – 2010. – Випуск 6. – С. 35-41
5. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 670 с.

Irina Prodan

Ternopil National Economic University

Formation of organizational and innovation structure of HRM

The aim of the article is to investigate the usage of innovative approaches to organizational structure formation of HR management.

The article proves the compelling necessity of the creation of the innovative organizational structure. The author carried out the comparative characteristics between traditional and innovative organizational structures of HR management. Main features of innovative HR Department and the professional qualities for the employees have been determined. Along with this the author analyzes the whole process of creating of the innovative HR Department.

New economic conditions require adaptability, rapid response to changes in the environment, and therefore - highly qualified personnel. The innovative HR organizational structure of the enterprise meets the mentioned requirements, which will enable domestic enterprises to operate effectively in the "new" knowledge based economy.

organizational structure of an enterprise, innovative HR Department, professional qualities of employees, the principles of innovative organizational structure, innovation management, innovation

Одержано 21.10.13

УДК 331.572.4

Т.В. Решитько, канд. екон. наук

НДІ праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України та НАН України

А.В. Шинкаренко, канд. екон. наук

ВП „Кіровоградський факультет КНУКіМ”

Проблема зайнятості сільського населення у неформальному секторі економіки

Стаття присвячена розгляду питань зайнятості сільського населення у неформальному секторі економіки.

неформальний сектор економіки, нерегламентована, „тіньова” зайнятість сільського населення

Т.В. Решитько

НИИ труда и занятости населения Министерства социальной политики и НАН Украины

А.В. Шинкаренко

ВП Кировоградский факультет КНУКиМ”

Проблема занятости сельского населения в неформальном секторе экономики

Статья посвящена рассмотрению вопросов занятости сельского населения в неформальном секторе экономики.

неформальный сектор экономики, нерегламентированная, „теневая” занятость сельского населения

Реформування аграрного сектора економіки та соціально-трудових відносин призвело до значних змін у структурі зайнятості сільського населення. Створені внаслідок аграрної реформи приватні сільськогосподарські підприємства стрімко зменшують кількість найманих працівників. Якщо у 1999 році (до проведення реформи) тут було зайнято 2,7 млн. осіб, то у 2012 році – лише 700,9 тис. осіб [1]. Не маючи змоги працевлаштуватися у новостворених сільськогосподарських агроформуваннях, переважна частина мешканців села все більше вдається до різних нетрадиційних форм самостійної зайнятості без їх офіційної реєстрації. Це призвело до виникнення на селі нового, невідомого раніше, неформального сектора економіки. За статистичними даними у 2012 році тут було зайнято більше 3 млн. осіб, тобто у 4.4 разу