УДК 658:007.51

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент

Одним з головних завдань на шляху побудови в Україні ефективної економічної системи є вирішення складних питань забезпечення вітчизняного ринку конкурентоспроможними товарами та послугами, а також вихід на міжнародний ринок. На конкурентоспроможність підприємства впливають такі фактори, як наука, технологія, капітал, інфраструктура, інформація, робоча сила та менеджмент. В сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності українських товаровиробників, їхньої продукції насамперед залежить від високого рівня конкурентоспроможності персоналу. У зв'язку з цим формування ефективної організаційної структури управління персоналом є важливим науковим і практичним завданням.

Проблемам удосконалення організаційної структури управління персоналом присвячені праці В. Сумець, А. Чикуркової, О. Ястремської [2], Дж. Голдсміта [3], А. Булента [4] та ін. Однак дослідження науковців зосереджені на функціях управління робітниками і не містять пропозицій щодо поліпшення управління керівниками, професіоналами, фахівцями та технічними службовцями. Тому проблеми вдосконалення організаційної структури управління персоналом потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою даного дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління керівниками, професіоналами, фахівцями та технічними службовцями на основі системно-функціонального підходу.

На підставі вивчення спеціальної наукової літератури [1–4] й аналізу практичної роботи українських промислових підприємств нами виявлено такі проблеми.

По-перше, функції управління персоналом розподілені за відділами кадрів, охорони праці і техніки безпеки, юридичним відділом, відділом організації праці і заробітної плати, що унеможливлює забезпечення ефективної координації кадрової роботи на підприємстві.

По-друге, незважаючи на те, що на багатьох підприємствах замість відділів кадрів створені сучасні відділи управління персоналом, які поряд з традиційними функціями (добір персоналу та ведення кадрового діловодства) займаються вирішенням питань мотивації та навчання персоналу, все ж відсутні сучасні відділи розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

По-третє, для українських промислових підприємств характерний низький рівень компетентності менеджерів з персоналу, оскільки лише кожен четвертий має спеціальну вищу освіту за фахом.

По-четверте, поширені лінійно-функціональні організаційні структури управління персоналом, тому один фахівець виконує різні функції управління персоналом: добір персоналу, навчання, переміщення персоналу, що знижує ефективність вирішення кадрових питань.

По-п'яте, не ураховується специфіка управління керівниками, професіоналами, фахівцями й технічними службовцями.

У цьому зв'язку автором розроблено системно-функціональний підхід до управління персоналом промислових підприємств, який інтегрує в собі елементи системного і функціонального підходів (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, функціонально-системний підхід до формування організаційної структури управління персоналом, на відміну від інших, передбачає, по-перше, поєднання розосереджених відділу кадрів, охорони праці і техніки безпеки, юридичного відділу, відділу соціального розвитку у єдину структуру – службу управління персоналом, по-друге, виділення для кожного з підрозділів таких функцій як формування, розвиток та мотивація персоналу, по-третє, розподіл і закріплення функцій і завдань за струк-

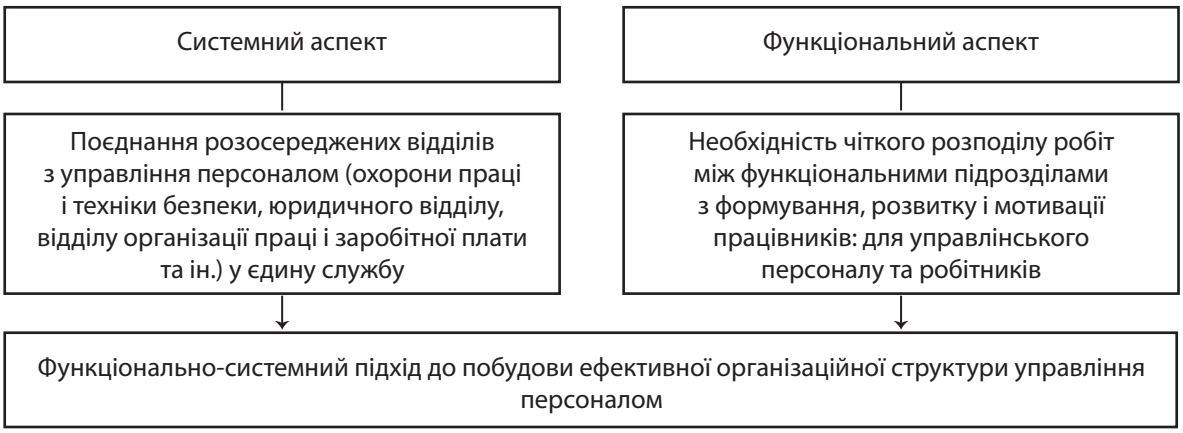

Рис. 1. Аспекти системно-функціонального підходу до побудови організаційної структури управління персоналом

турними підрозділами служби управління персоналом для управлінського персоналу та робітників.

Організаційну структуру управління персоналом промислового підприємства з погляду системно-функціонального підходу наведено на рис. 2. Пропоновані відділи, підрозділи і групи працівників сформовані орієнтовно і характеризують основні завдання, які вирішуватимуть окремі підрозділи чи групи працівників. Вони об'єднуватимуться в єдиний управлінський процес на основі внутрішньоорганізаційного планування, інформаційних технологій, процесів прийняття і контролю за їх виконанням.

Службу управління персоналом буде очолювати начальник служби управління персоналом (заступник голови правління з управління персоналом), який буде одночасно і керівником цієї функціональної служби, і членом керівництва підприємства.

Рис. 2. Рекомендована організаційна структура управління персоналом на основі функціонально-системного підходу

Відділи кадрів, правового забезпечення, розвитку корпоративної культури, охорони праці та пожежної безпеки й соціального розвитку пропонуємо інтегрувати у єдину службу управління персоналом з метою забезпечення необхідної координації роботи цих підрозділів.

Відділ кадрів (2 особи) має займатися оформленням працевлаштування, переведення та звільнення працівників, а також веденням кадрової документації.

Відділ правового забезпечення (2 особи) має здійснювати контроль за додержанням трудового законодавства, брати участь у підготовці та затверджувати внутрішні нормативні документи тощо.

Відділ охорони праці та пожежної безпеки (2–3 особи) повинен вирішувати питання охорони праці, створення безпечних робочих місць, поліпшення організації та умов праці з урахуванням ергономічних і естетичних особливостей різних категорій і професійних груп персоналу тощо.

Відділ розвитку корпоративної культури (2 особи) має розробляти корпоративний кодекс, програми формування лояльності персоналу до підприємства, розвитку командного духу, організовувати корпоративні заходи для прищеплення працівникам організаційних цінностей тощо.

Відділ соціального розвитку (2 особи) повинен діагностувати рівень згуртованості колективу, соціально-психологічний клімат, задоволення співробітників роботою на підприємстві з використанням соціологічних і психологічних методів дослідження, розробляти програми соціального розвитку колективу, корпоративної соціальної відповідальності, брати участь у формуванні соціальних пакетів тощо.

Питання формування, розвитку та мотивації управлінського персоналу і робітників пропонуємо розподілити між окремими підрозділами. Такий поділ функцій управління персоналом дасть змогу працівникам служби управління персоналом підвищити ефективність вирішення кадрових питань з урахуванням особливостей добору, регламентації праці, оцінювання, розвитку та мотивації працівників різних категорій і професійних груп.

Фахівці підрозділу формування персоналу (2–3 особи) мають вирішувати питання аналізу робіт, розроблення профілів посад, котрі міститимуть кваліфікаційні вимоги та

вимоги до компетенцій працівників, що обіймають відповідні посади, пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади, збирання інформації про кандидатів з використанням різних методів і процедур, оцінювання кандидатів, узгодження кандидатур з керівниками тощо.

Необхідність уведення до штату на промислових підприємствах фахівців з розвитку персоналу (4 особи) зумовлена тим, що управлінська діяльність є розумовим видом праці, а самі управлінці є основними носіями інтелектуального капіталу. В умовах переходу України до економіки знань, інтелект людей стає основним джерелом сталого розвитку промислового підприємства. Фахівці з розвитку персоналу мають розробляти стратегію та програми професійного, інтелектуального, соціального та культурного розвитку персоналу, зокрема керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Відповідно завдання фахівців з розвитку персоналу полягатимуть у формуванні та розвитку корпоративних, професійних і управлінських компетенцій, створенні умов для їх застосування на практиці. Фахівці мають досліджувати зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, діагностувати рівень розвитку у працівників компетенцій з використанням різних методів, виявляти потребу в одержанні нових знань, умінь і навиків, розробляти відповідні навчальні програми.

З огляду на мету і тему даної статті, детальніше зупинимося на трьох основних функціях підрозділу мотивації управлінського персоналу: управління знаннями, управління розвитком, здійснення моніторингу. Фахівці у галузі мотивації персоналу мають здійснювати мотиваційний моніторинг, проводити огляди заробітних плат, розробляти компенсаційну політику на підприємстві, зокрема тарифні умови оплати праці, системи преміювання, порядок виплати надбавок і доплат тощо, а також системи нематеріальної мотивації. Переваги такої форми організації забезпечать можливість оперативного збору інформації на постійній основі, формування якісних звітів і отримання якісних результатів, удосконалення процесу документообігу та складання методичних рекомендацій на системній основі, застосування системного підходу щодо проведення аналітичної роботи, підвищення відповідальності за своєчасно та якісно виконану роботу [3, с. 141–144].

Проте даний варіант організаційного забезпечення мотивації керівників, спеціалістів і технічних службовців має і певні недоліки, які пов'язані з можливістю виникнення конфлікту інтересів менеджерів з персоналу і менеджерів планово-економічного відділу, а також значною імовірністю відмови керівників інших економічних відділів у наданні необхідної інформації для моніторингу мотивації управлінського персоналу. По закінченні звітного періоду відповідальні за моніторинг мотивації управлінського персоналу готуватимуть звіт про результати здійснюваних програм, який призначений для вищого керівництва і начальника служби управління персоналом.

Незважаючи на те, що розроблений системно-функціональний підхід до формування організаційної структури управління персоналом промислових підприємств не передбачає значних матеріальних витрат, необхідно здійснювати контроль за ефективністю його реалізації. Такий контроль знизить ймовірність помилок і пов'язаних з ними додаткових фінансових витрат. Для здійснення контролю за ефективністю реалізації системно-функціонального підходу до формування організаційної структури управління персоналом промислових підприємств доцільно використати метод визначення часткових показників кількісних оцінок [1, с. 54–85]. Згідно з даним методом контроль за ефективністю організаційної структури має здійснюватися на основі розрахунку переліку двох груп показників: якості та ефективності (табл. 1).

Удосконалення мотивації керівників, спеціалістів і технічних службовців на основі системно-функціонального підходу до побудови організаційної структури управління персоналом необхідно здійснювати стандартизовано по

Таблиця 1

Часткові показники кількісних оцінок організаційної структури управління персоналом на основі системно-функціонального підходу

Показники	Діапазон значень
Показник повноти реалізації функцій управління персоналом	$F \leq 1,0$
Показник оперативності виконання робіт з реалізації функцій управління персоналом	$P \leq 1,0$
Показник узгодженості виконання робіт з виконання функцій управління персоналом	$CO \leq 1,0$
Загальний показник якості групування робіт з управління персоналом	$A \geq 0$
Витрати на утримання служби управління персоналом	$W \rightarrow \min$
Час реакції фахівців з управління персоналом на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі	$T \rightarrow \min$
Загальний показник ефективності організаційної структури управління персоналом	$E \leq 1,0$

розробленій формі на підставі впорядкування поля функціонального завантаження. Це поле формується шляхом заповнення зведень про обов'язкові виконавчі функції посадових осіб, які містяться в їх посадових інструкціях (розділ «Обов'язки»). З метою недопущення формального підходу при впорядкуванні посадових інструкцій на промислових підприємствах слід використовувати типові посадові інструкції. По-перше, всю роботу з аналізу видів діяльності посадових осіб рекомендується виконувати у вигляді функціональних табличних блоків по кожному структурному підрозділу служби управління персоналом і всі функції фахівців з управління персоналом слід розглядати як необхідні. По-друге, усі подібні функції посадової особи, сформовані на практиці, розраховані на виконавця з відповідною кваліфікацією і стажем роботи. Тобто, кожен виконавець має бути компетентним і відповідати за свою ділянку роботи на всіх етапах реалізації управлінського рішення. Тому в роботі в аналітичному блоці посадових осіб їх функціональні обов'язки мають бути класифіковані за характером або рівнем закінченості виконавчої роботи в підрозділ (секторі) за допомогою ненормованої якісної шкали оцінки.

Практична реалізація на українських промислових підприємствах системно-функціонального підходу до формування ефективної організаційної структури управління персоналом як складової мотивації керівників, спеціалістів і технічних службовців має оформлятися у вигляді програми і затверджуватися керівником підприємства. Після розробки положень програми доцільно сформувати комплексний план стратегічних заходів індикативного характеру, який охоплює всі аспекти управління персоналом і передбачає розробку тактичних планів для звітного періоду, що містять перелік заходів, очікувані результати їх впровадження, обсяги необхідних ресурсів, закріплення відповідальних осіб, терміни реалізації. Пропонований підхід дасть змогу оптимізувати витрати часу і грошових коштів на взаємодію між різними підрозділами управління, вирішить проблеми наявності і використання коштів, необхідних для формування, використання і мотивації як робітників, так і управлінців і забезпечить швидку реакцію на постійні зміни у зовнішньому середовищі і скоротить цикл від прийняття управлінського рішення до його реалізації.

Висновки. Розроблений системно-функціональний підхід до формування організаційної структури управління персоналом передбачає інтеграцію відділів кадрів, правового забезпечення, розвитку корпоративної культури, охорони праці та пожежної безпеки, соціального розвитку у єдину службу управління персоналом, що сприятиме поліпшенню координації роботи цих підрозділів. Питання формування, розвитку та мотивації управлінського персоналу і робітників пропонуємо розподілити між окремими підрозділами. Такий поділ функцій управління персоналом дасть змогу працівникам служби управління персоналом підвищити ефективність вирішення кадрових питань з урахуванням особливостей добору, регламентації праці, оцінювання, розвитку та мотивації працівників різних категорій і професійних груп. Така деталізація функцій управління персоналом окремо для управлінців і окремо для робітників дасть можливість спеціалістам служби управління персоналом не тільки грамотно формулювати тактичні завдання управління як управлінцями, так і робітниками, а й скоригувати принципові параметри: кількість спеціалістів служби, рівень їхньої компетенції, перелік посадових обов'язків.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення методології дослідження ефективності організаційної структури управління персоналом на основі системно-функціонального підходу, розробки практичних рекомендацій щодо запровадження організаційної структури управління персоналом на промислових підприємствах.

Література

1. Городнов А. П. Теоретические основы моделирования микроэкономических и других процессов и систем : Монография / В. П. Городнов; Академия МВД Украины. – Х. : МВД Украины, 2008. – 483 с.
2. Ястремська О. М. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : Монографія / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 328 с.
3. Goldsmith J. The End of Management and the Rise of Organizational Democracy / J. Goldsmith, K. Cloke, – New York : Jossey-Bass, 2002. – 300 p.
4. Bulent A. Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry / A. Bulent, C. Adnan // Development and Learning in Organizations. – 2009. – Volume 23. – Issue 3. – PP. 21–23.