

**ЧИКУРКОВА А.Д.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Подільський державний аграрно-технічний університет**

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРАТЕГІЧНОГО ТИПУ**

Розглядаються питання сутності і основних складових системи управління персоналом. Висвітлюються особливості суб'єктно-об'єктних взаємозв'язків в системі управління персоналом підприємств. Обґрунтовано організаційну структуру управління персоналом стратегічного типу.

The questions of essence and basic constituents of control system by a personnel are examined. Features light up subject-objective intercommunications in control system by a personnel enterprises. Grounded organizational structure of management of strategic type a personnel

Рішення важливих проблем інноваційного економічного і соціального розвитку країни неможливе без організації принципово нових ринкових відносин між партнерами, удосконалення методів керівництва, зміни стилю господарювання, психології і мислення керівників, розширення та поглиблення демократії, подальшого поліпшення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу всіх ланок виробництва та управління.

Змінюється і ставлення до персоналу організацій, а соціальна спрямованість економічної політики держави повертає її обличчям до людини як фактора активізації економічного зростання.

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення проблем ефективного управління персоналу аграрних підприємств обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність і трансформації в аграрному секторі, активну і визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством. Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом. Виникла необхідність використання ринкових форм, методів і технологій кадрової роботи, опанування високоефективним стилем управління персоналом. [3, с. 9]

Проблемам управління персоналом на підприємствах присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. Ю. Базарова, А. П. Бовтрука, А.М. Виноградського, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, А. І. Кочеткова, Є. В. Маслова, М. Х. Мескона, Л.І. Михайлової, Ф. Хедоурі, В. О. Храмова, Ю. А. Ципкіна, В. І. Шкатулла, Г. В. Фокіна та ін. Головною метою досліджень зазначених науковців є розробка концептуальних основ і технологій управління персоналом на основі чинного трудового законодавства України.

Сьогодні є серйозні передумови створення високоефективного механізму реалізації персоналу у сфері аграрного виробництва. Але для того, щоб задіяти такий механізм на практиці, необхідне його організаційне підкріплення у вигляді служб управління та розвитку персоналу, які відіграють визначну роль у кадровому менеджменті.

Актуальність проблеми, її теоретична і практична значущість обумовили вибір теми наукової статті.

Успішне виконання функцій з управління персоналом багато в чому визначається ефективністю організаційного забезпечення. Система організаційного

забезпечення управління персоналом являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Виходячи із зазначеного вище можемо говорити про те, що прийшов той час, коли персонал підприємства керівники розглядають як чинник, без якого неможливо забезпечити конкурентоспроможність ні продукції, ні підприємства в цілому. Відповідно, саме проблемі формування організаційного забезпечення системи управління персоналом, розробці організаційної структури стратегічного типу на аграрних підприємствах слід приділити достатньо уваги, що й є метою статті.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативні та методичні документи України та Міжнародної Організації Праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, аналітичні та статистичні матеріали органів державної влади. Методика досліджень заснована на системі комплексного економічного аналізу з проблем стратегії і управління персоналом підприємств.

Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин. Саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси, виконує роль наріжного каменя конкурентоздатності, економічного зростання й ефективності - стверджують представники американського менеджменту Дж. К. Грейсон-молодший і К. О. Делл. З цієї точки зору працівників чи персонал можна розглядати як джерело невикористаних резервів і як одну з можливостей налагодити раціональніше планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємств. [6, с. 65]

Розглядаючи управління людськими ресурсами, можна виділити їх загальні риси:

- ставлення до людського фактора як до джерела доходів;
- створення простору для діяльності кожного працівника і трудового колективу в цілому;
- інтеграція кадрової політики у загальну політику підприємства і суспільства. [8, с. 14]

Ринкова економіка поєднує усіх членів трудового колективу загальним економічним інтересом, який визначає їх ставлення до праці і її результатів. Суть трудового колективу полягає у тому, що об'єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку.

І як результат, розвивається сам колектив: чим яскравіша і змістовніша індивідуальність, чим більше у колективі творчих особистостей, людей з розвинутою свідомістю, тим більш дієздатним є колектив у цілому. Тому управління персоналом перебудовує також характер людських взаємовідносин всередині трудового колективу.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Але вона може стати «гальмом» процесу, приховуючи свої можливості, відчувати незадоволеність колективними відносинами. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, по-різному ставляться до праці, до свого підприємства. [4, с. 35]

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва). Про

динаміку чисельності персоналу в сільськогосподарських і пов'язаних з ним галузях підприємствах свідчать дані табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка середньорічної чисельності працівників, зайнятих в сільському господарстві, мисливстві, лісовому господарстві [5, с. 28]

Роки	Тис. чоловік	В % до всіх зайнятих в галузях економіки України
2000	2551	18,7
2005	1137	10,0
2006	1005	8,8
2007	868	7,6
2008	783	6,9

Як бачимо із табл. 1. чисельність персоналу у підприємствах сільського господарства, мисливства, лісового господарства України в 2008 р. зменшилась в порівнянні з 2000 р. на 1768 тис. чол., або на 69,3%. Поряд з цим зменшилася частка цих працівників в загальній чисельності зайнятих в галузях економіки України, а саме з 18,7% до 6,9%.

Схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів системи управління персоналом показано на рис. 1

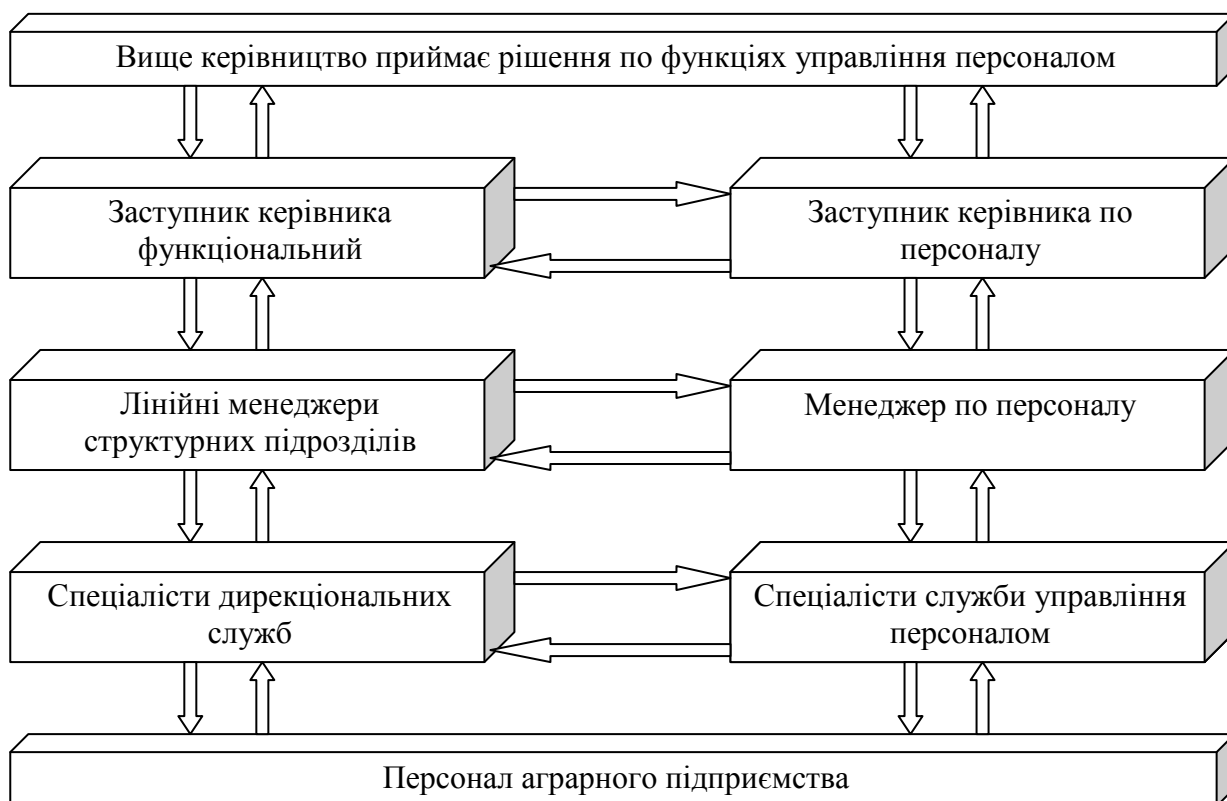


Рис. 1. Суб'єктно-об'єктні взаємозв'язки в системі управління персоналом аграрного підприємства [7, с. 17]

Вище керівництво організації (директор, генеральний директор, голова правління та їх заступники, президент) має закріплені статутом організації повноваження — це право приймати остаточне рішення, спрямовувати і координувати роботу інших та віддавати накази.

Лінійні менеджери уповноважені спрямовувати роботу своїх підлеглих. Вони відповідають за виконання основних завдань організації.

Менеджери по персоналу повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного управління персоналом належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;
- створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;
- роз'яснення політики та послідовності дій організації;
- контроль трудових витрат;
- розвиток здібностей кожного працівника;
- створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі; турбота про здоров'я і фізичний стан працівників. [2, с. 68]

Найбільш інерційною підсистемою управління персоналом підприємства є організаційна структура управління персоналом (ОСУП), яка має відбивати прийнятий порядок організації управління персоналом, досягнутий на певний відрізок часу.

*Організаційна структура* визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності працівників служби персоналу, виходячи з яких вона здійснює свою управлінську діяльність.

На нашу думку, *організаційна структура управління персоналом* - це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі трудової діяльності, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками системи управління персоналом, трудовими колективами, ступенями системи управління персоналом згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

В умовах впровадження стратегічного управління робочою силою здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУП. Далі наведено їх порівняльну характеристику.

«Традиційні» ОСУП мають такі особливості, вони:

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю - централізований із застосуванням всіх форм і методів.

ОСУП в стратегічному управлінні мають такі особливості, вони:

- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під мету»;
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв'язання проблем управління персоналом;
- ОСУП - єдина команда, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю.

На рис. 2. наведено розроблену нами організаційну структуру управління персоналом стратегічного типу аграрного підприємства.

*ОСУП, зорієнтовані на поточну діяльність* (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в секторах, з розробленими стандартами управлінської діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю відділу персоналу - переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за секторами та ланками. [1, с. 287]

*Стратегічні ОСУП*, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих секторів, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень щодо персоналу. Стратегічні ОСУП, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків управління персоналом. Усе це доводить, що стратегічні ОСУП, як правило, є більш складнішими й потребують високої кваліфікації від менеджерів персоналу для їх розробки і використання.

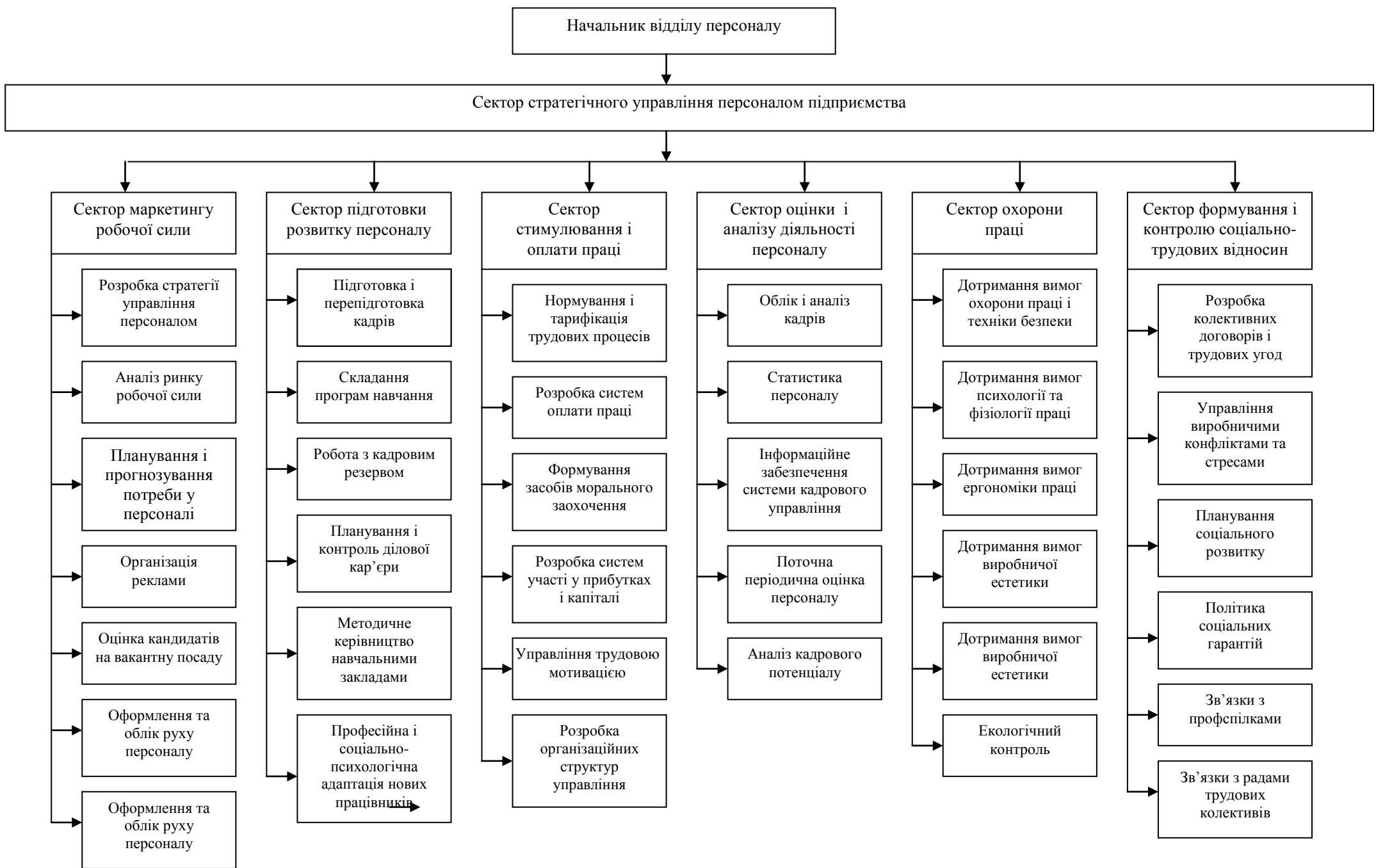


Рис 2. Організаційна структура управління персоналом стратегічного типу аграрного підприємства

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних ОСУП, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУП і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУП пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУП.

### Література

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський С.В. Беляєва, А.М. Виноградська. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 504 с.
3. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В.М. Лукашевич. – Львів: «Новий світ – 2000», 2004. – 248с.
4. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 248с.
5. Праця України 2008: статистичний збірник / Державний комітет статистики України. - К.: 2008. – 350 с.
6. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. - К.: МАУП, 2001. 112 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
8. Шкільов О.В. Аграрні соціально-трудові відносини / О. В. Шкільов, О. В. Здоровцов та ін. – К.: НВАТ, 1997. – 48 с.