

УДК 331.108.2(477)

*Д. В. Недогонов*

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ФАКТОРА ЕДИНСТВА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНТЕГРАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Резюме**

У статті розглянуто актуальні проблеми управління персоналом у сучасних організаціях України. Автор аналізує існуючі проблемні зони процесу управління персоналом з позиції єдності організаційної структури підприємства. Розглянуто також професійне функціонування підрозділів з управління персоналом, їх формальний та змістовно-функціональний внесок у формування єдності організаційної структури підприємства.

### **Summary**

The paper discusses urgent problems of personal management in modern Ukrainian organizations. The author analyses problem zones of personnel management in ensuring a unity of the enterprise organizational structure. The paper considers professional functioning of personnel management departments, their formal and functional contribution to the enterprise achieving its organizational structure unity.

**Ключевые слова:** управление персоналом, организационная структура, функциональные обязанности, профессиональные и смысловые компоненты управления персоналом.

Высокая динамика развития отдельных отраслей экономики в условиях интернационализации и глобализации обуславливает изменения в организации производства продукции, в возобновлении товаров и методов их сбыта, рекламы фирменной марки на основе существенной дифференциации ее видов. Новые виды продукции и производства требуют применения соответствующих методов управления организацией и, в частности, управления ее трудовыми ресурсами.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую важность. Оно позволяет обобщить и решить целый ряд вопросов

адаптации индивида к внешним условиям, реализовать учет личностного фактора в построении системы управления персоналом.

Как показывает практика, наиболее распространенной ошибкой в управленческой деятельности современных украинских организаций является отсутствие подобного единства организационной основы. Эта ошибка – следствие административно-командной системы управления, и для многих организаций она становится фатальной.

Следует отметить, что управление персоналом часто осуществляется разрозненными подразделениями организации, которые обычно практически не координируют действия между собой. Именно это и является причиной экономического упадка многих отечественных организаций, ведь одним из важнейших условий эффективного управления кадрами является интеграция его функций на единой организационной основе, то есть создание специальной кадровой службы или службы управления персоналом.

Рассмотрение вопросов, связанных с управлением персоналом в современной Украине, невозможно без уделения большого внимания особенностям отечественного рынка труда и характеристики трудовых ресурсов нашей страны.

Все перечисленные выше причины ставят отечественные организации в экономически и социально трудное положение. Успешно преодолеть проблемы, связанные с подбором кадров и последующим управлением ими, удастся лишь тем организациям, которые в полной мере осознают важность человеческого фактора и уделяют большое внимание работе по управлению персоналом, организуя кадровые службы, которые действуют на профессиональном уровне, или обращаются за помощью в независимые службы по управлению персоналом либо к независимым экспертам в области управления.

В целом можно говорить, что управленческая практика в Украине накопила опыт управления человеческими ресурсами, который уже сегодня позволил отдельным отраслям выстоять на рынке. Но для использования этот опыт нуждается в корректировке с учетом современного состояния Украины и ее места в мировом пространстве.

Проблемы, связанные с модернизацией процессов управления персоналом, а также форм и методов построения систем управления

персоналом, изучали многие отечественные и зарубежные ученые. Научные исследования проблем управления персоналом на уровне организации осуществляются в области теории управления, в том числе управления персоналом (Базаров Т. Ю., Генкин Б. М., Журавлев П. В., Зубкова А. Ф., Кибанов А. Я., Шекшня С. В., Хижняк Л. М. и др.).

Различным методическим и методологическим проблемам управления персоналом посвящены исследования и в области социологии управления (Авдошина З. А., Деркач А. А., Мархивев М. И., Михайлева Е. Г., Устинова О. В. и т. д.). Среди зарубежных исследователей наиболее известны Амстронг М., Бессейр О., Ботерф Дж., Боятцис Р. и др.

Однако, по нашему мнению, проблема единства организационной основы в управлении персоналом разработана сегодня не в полной мере. Именно поэтому рассмотрение данных вопросов видится нам особенно интересным.

Основная *цель* статьи – выявление особенностей управления персоналом в условиях единства организационной структуры в современных организациях Украины.

Современный этап развития сферы управления персоналом имеет свои отличия. Сегодня существует множество учебных заведений и образовательных программ, которые позволяют осуществлять квалифицированную подготовку специалистов в сфере управления персоналом. В современных условиях можно говорить о наличии значительного пласта адаптированных для отечественных условий пакетов программ в данной сфере. Началось накопление позитивного опыта деятельности организаций в данном направлении и обмен им. И, наконец, сделан шаг вперед в разработке научных основ осуществления практик управления персоналом. С нашей точки зрения, это непосредственно отразилось на функциональных аспектах реализации управленческих практик в отношении персонала, что в условиях единства организационной структуры является крайне важным.

Как показало сравнительное исследование 2003–2008 гг. [1, с. 243], за пять–шесть лет основное внимание в работе с персоналом было сосредоточено на: обеспечении организации кадрами соответствующей квалификации, оформлении кадровой документации, оценке

и аттестации кадров, создании системы мотивации работников, организации обучения кадров, осуществлении необходимых кадровых перестановок и др. Очевидно, что набор ведущих функций практически не изменился. Исключение составляет функция управления дисциплинарными отношениями, которая резко снизила свое присутствие в поле управленческих практик (-14% за 5 лет), уступив свое место функции по мотивации персонала (+30% за 5 лет). Такие перемещения являются свидетельством изменения в приоритетах используемых методов управления – от административных к материальным и социально-психологическим.

Наряду с этим, интересно, что изменилась и интенсивность реализации функций работы с персоналом (см. таблицу 1).

Так, наряду с мотивацией как функцией по работе с персоналом, значительно активизировалась работа в организациях по развитию

*Таблица 1*

**Интенсивность реализации различных функций по работе с персоналом (в % к организациям, в которых существует служба по работе с персоналом)**

<b>Функция по работе с персоналом</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
Обеспечение организации кадрами	71	84
Оформление кадровой документации	63	69
Оценка и аттестация кадров	45	53
Создание системы мотивации работников	15	45
Организация обучения кадров	38	39
Осуществление кадровых перестановок	38	33
Организация труда и анализ его содержания	19	29
Регулирование текучести кадров	21	27
Развитие и поддержка корпоративной культуры	6	27
Поддержание благоприятного социально-психологического климата	18	27
Разработка программ служебно-профессионального роста	8	26
Адаптация персонала	11	23
Управление дисциплинарными отношениями	36	22
Анализ стратегии кадрового развития организации	16	18

и поддержке корпоративной культуры (+21% за 5 лет); больше внимания стало уделяться вопросам профессионального роста персонала (+18%), подбора персонала (+13%), его адаптации (+12%).

Очевидно, что трансформация функций по работе с персоналом имеет персонифицированную направленность, реализация которой рассматривается как способ усиления позиций организации в целом. Сегодня можно говорить о том, что сфера управления персоналом на практике становится все более адекватной задачам совмещения интересов организации и тех людей, которые в ней работают. При этом система работы с персоналом на современном этапе все чаще рассматривается как одно из конкурентных преимуществ организации на отечественном рынке труда, что может способствовать привлечению в ее ряды наиболее перспективных сотрудников.

С точки зрения очерченных тенденций, особенный интерес вызывает та работа, которая проводится непосредственно со специалистами по работе с персоналом. Их компетентность, профессионализм становятся на современном этапе одним из важнейших факторов успешного развития организаций и предприятий.

Анализ материалов исследований [2] позволяет утверждать, что только 63% таких специалистов имеют возможность для повышения своей квалификации. Безусловно, эти данные снижают общий индекс сформированности системы работы с персоналом в Украине. Именно такие моменты тормозят и создание особенной украинской модели управления персоналом.

Вообще повышение квалификации тех, кто работает с персоналом, в современных условиях является процессом очень противоречивым. Следует учитывать тот факт, что при формальных требованиях к характеру и типу повышения квалификации украинское государство не готово обеспечить соответствующее качество этого процесса. Обусловлено это и содержательными особенностями современного этапа развития экономических и социальных отношений, и структурными изъянами качественного достижения целей роста профессионализма тех, кто работает с персоналом. В таких условиях ресурсные расходы на повышение квалификации в целом ложатся на саму компанию. Тип сознания же у руководства большинства из них не

связывает профессиональный рост специалистов по работе с персоналом с успешностью и эффективностью всей организации. Поэтому частота и разнообразие форм повышения квалификации оставляют желать лучшего. Наиболее распространенными формами повышения квалификации, которые используются для усовершенствования профессионализма специалистов по работе с персоналом, являются: самообразование, специальные курсы, тренинги, семинары, круглые столы (см. таблицу 2).

Таблиця 2

**Использование средств повышения квалификации  
в современных организациях Харькова и Харьковской  
области**

<b>Формы повышения квалификации</b>	<b>Частота использования (%)</b>
Самообразование	43,0
Бизнес-школы, туры	20,7
Специальные курсы, тренинги	42,1
Семинары, круглые столы	38,8
Стажировки за границей	16,5
Второе высшее образование	32,2
Стажировки в других организациях	22,3
Аспирантура, защита диссертации	18,2

Как показал анализ, использование большинства из этих форм повышения квалификации носит случайный характер. Систематическими являются лишь специальные курсы (18% используют их раз в год). Все другие внедряются чаще по мере необходимости. Этот факт еще раз подтверждает второстепенное внимание к повышению квалификации тех людей, которые непосредственно работают с персоналом компании, что, безусловно, снижает общую эффективность деятельности организационной структуры.

Кроме того, в контексте определенных противоречий и выработки алгоритма единого подхода к конструированию организационных структур в организациях, важным заданием для Украины становится

не только усовершенствование работы с персоналом в бизнес-структурах, но и подготовка высококвалифицированных специалистов в рамках системы образования. Как показали исследования, руководители организаций и эксперты в отрасли управления персоналом считают, что человек, который работает с кадровым составом организации, должен иметь психологическое, юридическое или социологическое образование. Но в реальности очевидно, что эти направления подготовки значительно различаются между собой, что дает основания для дополнения базового образования вспомогательными формами и собственным опытом. Именно навыки практической работы, по мнению руководителей предприятий и организаций Харькова и области, являются ведущей характеристикой в наборе тех качеств, знаний и умений, которыми должен владеть тот, кто претендует на работу с людьми (рис. 1).

Наряду с этим ожидается, что специалист по персоналу будет хорошо знать трудовое законодательство, владеть передовыми технологиями, иметь навыки взаимодействия с окружающими и хорошую теоретическую подготовку. Очевидно, что в работе с персоналом ожидаемым является сочетание практического опыта и теоретической подготовки. Из данных такого плана выкристаллизовывается еще несколько полезных моментов для системы образования. Особенно это важно потому, что, по мнению руководителей, лишь 46% выпускников профессиональных вузов и специальностей в некоторой степени имеют необходимые для работы с персоналом знания.

Анализ блока информации относительно требований к знаниям и навыкам специалистов по персоналу обнаружил еще одно противоречие, на которое стоит обратить внимание. Это противоречие, которое отображает разногласия между осознанными потребностями работодателей относительно службы работы с персоналом и реальной практикой их деятельности. В этом аспекте уже подчеркивалось, что реально структуры по работе с персоналом причастны к таким видам деятельности, как работа с документацией, подбор, аттестация, адаптация персонала, формирование резерва кадров. Но руководители считают, что эти специалисты должны иметь, кроме опыта работы, еще достаточно глубокий пласт знаний относительно законодатель-

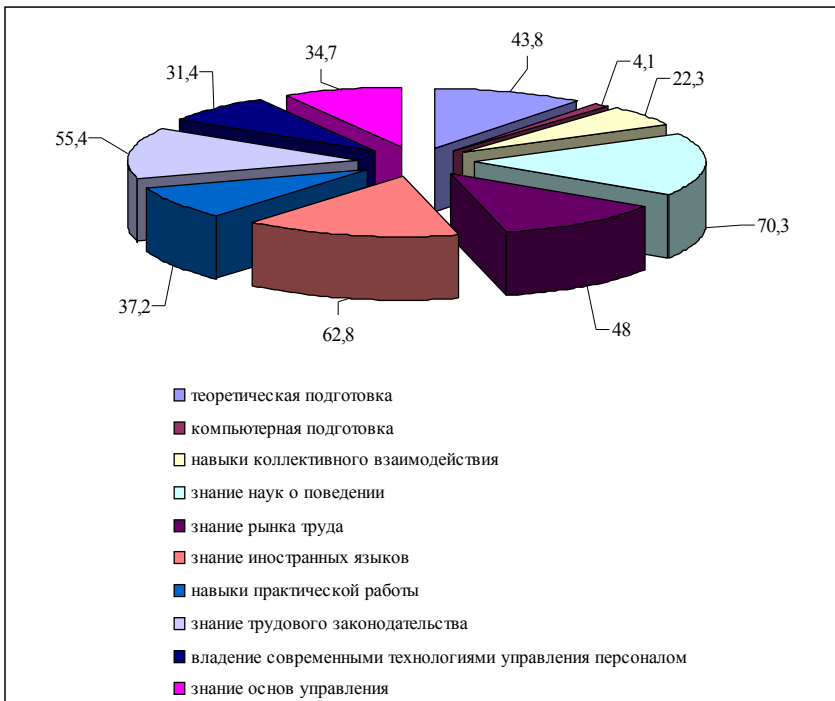


Рис. 1. Необходимые для специалиста по персоналу навыки, знания и умения (мнение руководителей предприятий и организаций Харькова и Харьковской области) (в %)

ства и психологических направлений работы. Общая иерархия видов деятельности, которыми должен владеть специалист по работе с персоналом, выглядит следующим образом (рис. 2).

Как показывают данные, прежде всего, служба по работе с персоналом должна проводить подбор персонала, планирование работы с ним, оценку персонала, ведение документации, проводить обучение персонала, решать юридические вопросы и внедрять корпоративную культуру.



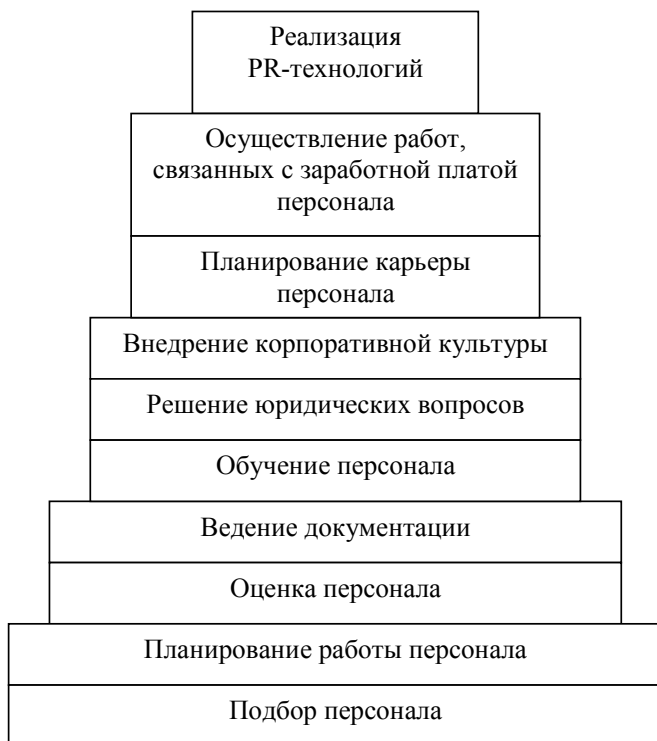


Рис. 2. Иерархия видов деятельности, которыми должен заниматься специалист по работе с персоналом

При сравнении этой картины с реальной практикой становится очевидно, что основные проблемы в реализации представлений работодателей лежат в отрасли планирования работы с персоналом, внедрения корпоративной культуры и решения юридических вопросов. Но очевидно и то, что часть работ, очерченная в нормативных представлениях работодателей, не должна выполняться исключительно службой по работе с персоналом, а должна ложиться на соответствующие структуры в организации.

Именно на отмеченные нормативные виды деятельности должна быть ориентирована и система образования по этой специальности. Но проведенный анализ позволяет утверждать, что сами руководители еще не имеют четкого представления о сфере и направлениях работы с персоналом, а тот факт, что большинство функций этого направления они выполняют сами, свидетельствует, что в их организации все же недостает и специалистов этого направления.

В целом, для решения задачи усовершенствования системы управления человеческими ресурсами в украинских компаниях необходимо учитывать и тот факт, что высшее образование является обязательным для специалиста этого направления работы. Доминантный возраст, в котором, по мнению руководителей организаций, работа этого типа является наиболее эффективной, – 31–40 лет. А в совокупности с вышеотмеченными содержательными составляющими работы с персоналом это приводит к выводу, что наиболее качественным, с точки зрения специалиста по работе с персоналом, является базовое юридическое, психологическое или социологическое образование, плюс дополнительное образование.

Таким образом, проведенный анализ продемонстрировал, что развитие отрасли управления человеческими ресурсами только набирает ход в Украине, а интегральный индекс эффективности харьковских организаций и бизнес-структур во внедрении технологий в этой отрасли равняется 25,4. То есть очевидно, что современные компании лишь на четверть используют потенциал человеческих ресурсов в достижении успеха. Сфера управления персоналом недостаточно развита в современной Украине, и это тормозит ее движение к рыночной экономике и гражданскому обществу.

Все это позволяет говорить о том, что формирование и развитие единства организационной структуры предприятия как важнейшего элемента в управлении персоналом на современном этапе управления персоналом в Украине детерминируется рядом факторов внутреннего и внешнего характера, которые, в свою очередь, имеют прямую зависимость от функционального капитала управленцев по персоналу.

---

**Список літератури**

1. Михайлева Е. Г. Функциональные аспекты трансформации практик управления персоналом / Е. Г. Михайлева // Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 18–20 квіт. 2008 р. / Крим. ін-т бізнесу [та ін.]. – Сімф. ; Алушта, 2008. – С. 242–244.

2. Михайльова К. Г. Управління людськими ресурсами : проблеми входження України у світове товариство (на прикладі Харк. регіону) / К. Г. Михайльова // Український бізнес XXI століття : реалії, проблеми, перспективи: щорічник досліджень консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. – К. : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2004. – С. 211–266