

## РОЗДІЛ 4

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 331.101

Борщ В. І.

Белякова В. В.

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

### HR-СЛУЖБА ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У статті розглядаються традиційні і сучасні походи до розвитку кадрової служби на підприємствах. Досліджено внутрішню структуру служби управління персоналом, визначено основні її напрямки. Проведено аналіз функціональної складової діяльності кадрової служби підприємства, а також існуючі варіанти розміщення HR-служби в організаційній структурі підприємства. Кадрова служба розглядається як ключовий елемент формування конкурентоспроможності підприємства і управління ним.

**Ключові слова:** HR-служба, управління персоналом, організаційна структура, персонал, організаційний статус, підрозділи служби управління.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах одним з ключових факторів конкурентоспроможності підприємства є його персонал. Оптимальні системи, механізми і принципи роботи підприємства відіграють важливу роль, проте сам процес реалізації цих можливостей, залежить, в першу чергу, від спеціалізованих робітників, від їхньої кваліфікації, досвіду, мотивації, креативності та здатності вирішувати проблеми. Формування необхідної компетенції проявляється при відборі кадрів і їх прийомі на роботу.

HR-служба є однією з ключових в організаційній структурі організації, оскільки вона тісно пов'язана із управлінням персоналом, формуванням кадрової політики та стратегії компанії, реалізацією кадрової функції. Така структура подібна «каркасу будівлі, яка має бути сформована таким чином, що б всі процеси які в ній протікають, здійснювались якісно» [7].

В українських реаліях у більшості випадках служби управління персоналом займаються плануванням якісного та кількісного складу персоналу. Тобто їх головною метою є формування такої структури персоналу, у кількісному та якісному вираженні, яка відповідає внутрішнім документами підприємства (а саме загальній стратегії розвитку компанії, кадровій політиці та кадровій стратегії). Але сьогодні робота відділу кадрів перетерпіла значних змін і спрямована не просто на заповнення вакансій, а й підтриманням на належному рівні процесу управління. Першочерговою задачею сучасної HR-служби є планування роботи з кадрами таким чином, що б постійно заповнювався якісний склад персоналу тими людьми, хто має спеціалізовані знання на достатньому рівні, а також стежити за тим, щоб кількість кваліфікованих робітників постійно зростала в кожному підрозділі підприємства, у відповідності до стратегічного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні засади розвитку та аналізу ролі кадрової служби на підприємстві знайшли своє відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Беккера Б., Боумен К., Воутелайнена Е., Девана М. А., Іванцевича Дж., Кемпінські О., Кедрік К., Кібанова А. Я., Коно Т., Кунца К., Лолера Є., Марра Р., Шмідта Г.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте сьогодні існує ряд проблем, пов'язаних із невизначеністю змісту сучасного розвитку служби управління персоналом і її місця в організаційній структурі підприємства.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі і місця HR-служби в організаційній структурі і аналізі її взаємозв'язків з іншими структурними підрозділами підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених та практиків з управління персоналом, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти з тематики дослідження.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: морфологічного аналізу, системного та структурно-логічного аналізу, методу аналогії та порівняння.

**Виклад основного матеріалу.** Історія становлення кадрової служби бере свої витоки в 20-30-х роках ХХ століття. Спеціальні підрозділи з управління персоналом виконували ряд завдань, пов'язаних з реалізацією функції управління персоналом, обліком персоналу, здійсненнім документообігу, рішеннім конфліктних проблем, а також забезпечували присутність на судових засіданнях. При цьому всі основні управлінські рішення з управління кадрами приймалися виключно керівництвом підприємства, а функції кадрової служби були допоміжними. Сьогодні під впливом різноманітних процесів, пов'язаних з трансформацією економіки, впровадженням інтелектуальних технологій та концепції людського капіталу, кадрові служби трансформуються в служби управління персоналом або служби управління людськими ресурсами [5, с. 7].

Організаційна структура системи управління персоналом являє собою сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб.

HR-служба є функціональним підрозділом, який безпосередньо не бере участі в управлінському процесі, а лише допомагає адміністрації підприємства вирішувати питання про прийом і відбір на роботу, звільнення, переміщення, підвищення кваліфікації. Це призводить до того, що на практиці важливо оптимальне поєднання обов'язків лінійних керівників і фахівців з персоналу.

Під впливом зміни концепцій управління персоналом на управління людським капіталом, відбулися певні зміни в діяльності кадрових служб, а саме: структурний перехід від відбору та розстановки кадрів до участі у формуванні стратегії розвитку бізнесу та організаційних змін; надання допомоги лінійному керівництву; професіоналіза-

ція сфери управління персоналом і скорочення в ній ролі технічних виконавців; участь у формуванні та реалізації політики соціального партнерства; всебічний розвиток персоналу [10].

У великих організаціях склалася така система, при якій HR-службу очолюють керівники, які займають друге місце в ієрархії компанії, або окремих директор з управління персоналом (HR-директор). При цьому в роботу лінійного менеджера входить роль захисника інтересів персоналу, радника з вирішення проблем між співробітниками, координатора взаємодії кадрів, управлінської еліти та профспілок.

Розглянемо основні напрямки діяльності підрозділів служби управління персоналом підприємства, які представлені в табл. 1.

Організаційний статус керівників кадрових підрозділів визначається необхідним набором повноважень і відповідальності. А їх структура, обсяг і ієрархічний ранг визначається власником підприємства по відношенню до HR-служби. Вони можуть модифікуватися в процесі організаційного розвитку системи управління, а також накопичувати кадровий, інтелектуальний і фінансовий потенціал. Служба управління персоналом формує свій авторитет не тільки на основі обсягу повноважень, а в першу чергу, на основі рівня розвитку і знань співробітників, їх кваліфікації, а безпосередня «корисність» цієї служби вбачається в ступені її впливу на кадрові процеси.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що на практиці існує така система роботи кадрової служби. Спочатку HR-служби починають свою

діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, потім у міру кадрового потенціалу та розвитку підприємства кадрова служба наділяється управлінськими повноваженнями і має пряму участь в керівництві організації.

У разі, якщо це невелика організація з нечисленним кадровим складом, то виконання певних завдань і функцій у сфері управління персоналом може займатися один фахівець, а не цілий підрозділ. Також ряд функцій кадрової служби може бути делеговано іншим підрозділам організації, наприклад, функції інформаційного забезпечення – підрозділу, який займається інформаційними технологіями, а функція пов'язана із безпекою праці та медичною допомогою – самостійному підрозділу, якщо підприємство велике за масштабами діяльності [11].

На практиці виділяють декілька видів організаційних структур управління персоналом, а саме: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична і командна структури.

Найпростіша лінійна структура служби управління персоналом присутня в невеликих організаціях. Вона складається з двох рівнів управління: верхній – топ-менеджери, керівники та власники підприємства, і нижній – наймані виконавці. Але існує також більш складна лінійна структура, в якій знаходиться декілька рівнів, а саме: керівник, начальник відділу кадрів і менеджер з підготовки персоналу.

Функціональна організаційна структура являє собою функціональний поділ праці, спеціалізації

Таблиця 1

Основні напрямки діяльності підрозділів служби управління персоналом

Підрозділи	Завдання
Відділ планування трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення кадрової потреби на певний проміжок часу;</li> <li>– оцінка майбутніх потреб в робочій силі;</li> <li>– оцінка співвідношення робочої сили на основі аналізу поточних ресурсів з урахуванням втрат за рахунок плинності кадрів;</li> <li>– розробка плану дій щодо запобігання прогнозованої нестачі або надлишку робочої сили.</li> </ul>
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення набору та відбору персоналу;</li> <li>– формування персоналу;</li> <li>– адаптація нових працівників;</li> <li>– управління кар'єрним зростанням;</li> <li>– розробка правил, процедур кадрової роботи;</li> <li>– проведення оцінки та атестації персоналу;</li> <li>– вивільнення персоналу;</li> <li>– розробка системи мотивації персоналу.</li> </ul>
Відділ організації заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз посадових інструкцій;</li> <li>– класифікація робіт та їх тарифікація;</li> <li>– розробка системи оплати праці та преміювання;</li> <li>– перегляд тарифних ставок та індивідуальної оплати.</li> </ul>
Відділ професійного навчання та перепідготовки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація та контроль системи навчання;</li> <li>– формування навчальних планів;</li> <li>– укладання договорів на підготовку працівників з навчальними закладами та іншими установами;</li> <li>– оцінка процесу навчання;</li> <li>– ведення статистичного обліку.</li> </ul>
Відділ трудових відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участь у розробці колективних угод;</li> <li>– проведення роботи за скаргами та розбором спорів;</li> <li>– сприяння розвитку зв'язків і відносин між адміністрацією та працівниками.</li> </ul>
Відділ соціального розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– колективне добровільне страхування;</li> <li>– надання соціальних пільг;</li> <li>– пенсійне забезпечення;</li> <li>– виплата компенсацій при звільненнях;</li> <li>– організація харчування та відпочинку працівників.</li> </ul>
Відділ безпеки праці та медичної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка стандартів безпеки;</li> <li>– експертиза товарів, обладнання на відповідність стандартам безпеки;</li> <li>– проведення розслідувань нещасних випадків;</li> <li>– надання медичної допомоги, консультування;</li> <li>– інформування персоналу в галузі безпеки праці.</li> </ul>
Відділ маркетингу персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчення питань кадрової політики і трудових відносин;</li> <li>– дослідження ринку праці;</li> <li>– вибір джерел підготовки та перепідготовки кадрів;</li> <li>– обстеження стану морально-психологічного клімату.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [8]

та підпорядкування функціональним керівникам нижчих підрозділів [7].

Досить часто використовуваною є лінійно-функціональна структура, яка передбачає підготовку рішень і прийняття їх першим керівником, який і несе відповідальність за це рішення.

Вище перераховані організаційні структури управління персоналом є не гнучкими та характеризуються низьким рівнем адаптивності, відповідно до умов оточуючого середовища.

Матрична структура управління персоналом має на увазі формування тимчасових груп фахівців. Вони знаходяться в подвійному підпорядкуванні, з одного боку підпорядковуються керівнику групи, з іншого боку – функціональному керівнику підрозділу. Така структура є більш гнучкою, у порівнянні з вище проаналізованими структурами, однак основним недоліком є порушення принципу єдиноначальності, що може призводити до високої конфліктності на підприємстві.

Найбільш гнучкою та адаптивною є командна організаційна структура, коли команди формуються на основі проектів. Роль управління кадрів тут – сформувати адекватну якісну робочу групу, згідно із її цільовим завданням, та забезпечити якісною та кількісною складовою.

Залежно від особливостей розвитку організаційної структури місце її розташування може бути різним. На практиці розглядають кілька варіантів розміщення кадрових служб в організаційних структурах:

1. *Підпорядкування HR-служби керівнику з адміністрування.* Основою цього варіанту є координація всіх центральних служб в одній функціональній системі. В організаційній структурі цього типу служба управління кадрами виступає в ролі штабного підрозділу.

2. *Структурне підпорядкування кадрової служби всім функціональним керівникам організації.* Такий варіант організаційної структури базується на тісному взаємозв'язку з усіма структурними підрозділами підприємства. Її перевага в тому, що він доцільний для невеликих підприємств, які знаходяться на етапі формування, а саме коли адміністрація ще чітко не виділила місце і статус кадрової служби.

3. *Структурна підпорядкованість HR-служби вищому керівництву.* Такий варіант більше підходить для підприємств, які знаходяться на перших стадіях розвитку. Керівник організації ставить за мету підняти статус і роль служби управління кадрами, в той момент коли ієрархічний рівень заступників керівника ще повністю не готовий до визначення відділу кадрів, як окремого підрозділу.

4. *Організаційне включення служби з управління персоналом в керівництво організацією.* Така структура типова для розвинених підприємств з визначенням місця і статусу служби управління персоналом, як рівноважної системи управління в ряду інших систем [9].

Місце і структуру HR-служби проявляється також по-різному, в залежності від масштабу підприємства.

В організаціях малого бізнесу з чисельністю працівників від 100 чоловік служба управління персоналом найчастіше представлена одним менеджером.

Він знаходиться в підпорядкуванні у генерального директора, який найчастіше є власником підприємства. До його основних функцій відносяться: кадровий документообіг, підбір і навчання персоналу.

Підприємства середнього бізнесу з чисельністю співробітників від 100 до 1000 чоловік, формують службу управління персоналу за більш складною структурою. Так, фахівці відповідають конкретно за окремий напрямок діяльності служби персоналу, а саме (1) менеджер по підбору; (2) менеджер з навчання та розвитку; (3) менеджер з оцінки; (4) менеджер з компенсацій і пільг; (5) менеджер з внутрішніх комунікацій; (6) менеджер з організації корпоративних заходів; (7) менеджер з корпоративної культури [4].

Однак сьогодні не існує єдиних стандартів у найменуванні посад. На практиці фахівці HR-відділу можуть виконувати більш широкі функції, ніж відображено в назві їх посад, це пов'язано з поліфункціональністю сучасних HR-фахівців.

А в організації великого бізнесу з чисельністю понад 1000 працівників, є більше можливостей для роботи з персоналом. В такій структурі основною задачею HR-служби є модернізація існуючих методів і механізмів з метою підвищення керованості бізнесу. Це може проявлятися в разі, коли необхідно відібрати на посаду кандидата з внутрішнього резерву або змінити рівень оплати ключовим фахівцям. На цих підприємствах кожному функцію HR-служби надають окремим підрозділам.

Таким чином, місце служби управління персоналом може змінюватись в організаційній структурі підприємства, в залежності від специфіки діяльності, обсягу виробництва, стадій розвитку підприємства, розмірів організації, а також від рівня кадрового потенціалу в області управління персоналом.

**Висновки і пропозиції.** Підводячи підсумок, варто відзначити, що навіть така проста процедура, як прийом і відбір кандидата на роботу являє собою складну і відповідальну задачу керівництва. Зараз, коли проходить трансформація економіки у інноваційну та, навіть, знаннєву, необхідно не тільки заповнити штаб підприємства, але так само якісно підібрати кваліфікованого працівника, який буде найбільш ефективно працювати, адже від цього залежить конкурентоспроможність організації. Такий процес можливий тільки за умови об'єктивної оцінки кандидатів і аналізу психологічної сторони, з метою виявлення його індивідуальних здібностей.

У зв'язку з цим необхідність HR-служб на підприємствах тільки зростає, оскільки вона передбачає послідовне і планомірне вирішення завдань з формування та розвитку персоналу. Без ефективно сформованої кадрової служби сьогодні не може існувати жодна організація. Оскільки, роль кадрової служби на підприємстві обумовлена вимогами часу, згідно з якими і будується єдина кадрова політика.

На нашу думку, в українських реаліях слід переглянути функціональні повноваження та роль кадрової служби на більшості підприємств, оскільки вони не повністю задовольняють вище зазначеним завданням.

#### Список використаних джерел:

1. Борщ В.І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства: дисертація на здобуття вченого ступеня к.е.н. Одеса, 2014. 224 с.
2. Борщ В.І. Проблеми формування та розвитку людського капіталу в умовах інноваційної економіки. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти ; за заг. ред. д.е.н. Масленнікова Є.І. Т. 1. Херсон: Гринь Д.С., 2016. С. 259–282.
3. Ванкевич О.В. Концепція кадрової організації в умовах побудови інноваційної економіки. Економічний вісник університету. 2017. С. 7–12.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : 4-е изд.; доп. и перераб. Москва, 2010. 695 с.

5. Овчинникова Т.І. Місце служби управління персоналом в структурі організації. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/11/3110.html>.
6. Организация службы управления персоналом / Управление маркетингом ; Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. 2005. URL: [https://psyera.ru/organizaciya-sluzhby-upravleniya-personalom\\_7200.htm](https://psyera.ru/organizaciya-sluzhby-upravleniya-personalom_7200.htm).
7. Роль і місце кадрової служби в системі управління організації. KazEdu : веб-сайт. URL: <https://www.kazedu.kz/referat/124345/2> (дата звернення 10.10.2018).
8. Місце служби управління персоналом в структурі організації. Studepedia.org : веб-сайт. URL: <http://studepedia.org/index.php?vol=1&post=54820> (дата звернення 10.10.2018).

**Борщ В. И.**

**Белякова В. В.**

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

## HR-СЛУЖБА И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Резюме

В статье рассматриваются традиционные и современные подходы к развитию кадровой службы на предприятиях. Исследована внутренняя структура службы управления персоналом, определены основные ее направления. Проведен анализ функциональной составляющей деятельности кадровой службы предприятия, а также существующие варианты размещения HR-службы в организационной структуре предприятия. Кадровая служба рассматривается как ключевой элемент формирования конкурентоспособности предприятия и управления ним. **Ключевые слова:** HR-служба, управление персоналом, организационная структура, персонал, организационный статус, подразделения службы управления.

**Borshch V. I.**

**Belyakova V. V.**

Odessa I. I. Mechnikov National University

## HR-DEPARTMENT AND ITS ROLE AT THE MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATION

### Summary

In the paper traditional and modern approaches to the development of personnel service at the organization is considered. The inner structure of HR-department is researched, its main directions are determined. Functional component of HR-department's activity is analyzed. The alternatives for HR-department's allocation at the company's organizational structure are reviewed. HR-department is considered as a key factor of the company's competitiveness and management.

**Key words:** HR-department, personnel management, organizational structure, personnel, organizational status, units of HR-department.