

Таблиця 2

Заходи щодо розвитку персоналу в контексті інноваційних змін підприємства [4, с. 140]

Рівні	Заходи	Характеристика заходів
Мікрорівень	Завдання розвитку персоналу підприємства	Організація та розвиток навчання персоналу, у тому числі на робочих місцях, надання умов для самонавчання. Оцінка всього персоналу та визначення освітніх потреб за категоріями працівників Створення системи професійного росту та планування кар'єри. Аналіз і постійне вдосконалювання організаційної культури
Індивід	Завдання самоменеджменту	Безперервна підготовка, самоосвіта. Підтримка певного рівня компетентності та систематичне його підвищення. Прагнення до просування на посаді. Відповідальність за результати та якість власної діяльності

Вважаємо, що мінімізація чинників опору інноваційним перетворенням у вітчизняних організаціях дозволить знизити втрати у процесі впровадження інновацій, реалізувати інноваційну стратегію розвитку персоналу.

Перспективними є дослідження щодо виміру результативності інноваційної діяльності керівників. Це важливо тому, що спроби виміряти результативність інноваційної діяльності персоналу до останнього часу були практично безуспішними.

ЛІТЕРАТУРА

1. Онiкiєнко В. В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України / Онiкiєнко В. В., Емельяненко Л. М., Терон І. В. ; за ред. В. В. Онiкiєнка. – К. : РВПС України НАН України, 2006. – 480 с.
2. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка забезпечення розвитку : монографія / НАН України ; Ін-т економіки промсті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
3. Карюк В. І. Активізація інноваційної праці персоналу як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / Карюк В. І. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К. : КНЕУ, т. 1, 2010. – 549 с.
4. Никифорова В. Г. Пріоритетні напрямки вдосконалення системи розвитку управлінських кадрів на мікрорівні : зб. наук. пр. / Никифорова В. Г., Сорока О. В. – Луганськ : Видавництво СХУ ім. В. Дала, 2007. – С. 135–143.

УДК 658.012:651.4:65.01

СТРУКТУРІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ З ПОЗИЦІЇ АДМІНІСТРУВАННЯ

О. В. Онiкiєнко, кандидат економічних наук

У теорії менеджменту управління персоналом на підприємстві розглядається як окрема проблема. Аналіз досліджень різних авторів показав, що кожен з них пропонує власну структурно-методичну концепцію системи управління персоналом. Однак, можна конста-

тувати, що в даний час ще не вироблений єдиний підхід відносно управління персоналом і управління кадрами. До управління персоналом і управління кадрами відносять виробничі відносина, нормування, мотивацію, організацію праці, оплату праці й ін.

Персонал підприємства розглядається як об'єкт управління. В окремих випадках, коли досліджується зміст і повнота посадових інструкцій під об'єктом управління, розглядаються кадри підприємства. В макроекономічному трактуванні управління персоналом нерідко зустрічається поняття «трудові ресурси». Найчастіше такий підхід спостерігається у зарубіжних авторів.

З позиції стратегічного розвитку підприємства найчастіше використовують поняття «управління людськими ресурсами». З погляду державного регулювання найчастіше розглядається поняття «управління персоналом». Управління персоналом передбачає оперативну роботу з кадрами, а управління людськими ресурсами спрямоване на налагодження трудових відносин на рівні підприємства.

Таким чином, робітники підприємства – це об'єкти управління – кадри, персонал і людський ресурс. Важливим для вирішення питань управління персоналом є системний розгляд спільної діяльності персоналу на підприємстві задля досягнення кінцевої мети.

Проблеми кадрового управління достатньо повно розглядають як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Слід виокремити таких учених, як О. І. Єгоршин [2], Г. В. Щокін [3], О. Я. Кібанов [4], С. І. Самігін [5] та ін. Теоретичні питання адміністрування розроблено не так повно, як питання кадрового менеджменту. Дослідження особливостей адміністративного процесу на підприємстві активно проводять такі російські й українські вчені, як О. В. Алексєєв [7], В. І. Пігалов [7], І. А. Василенко [6], Г. Р. Латфулін [8], О. В. Райченко [9] та ін. Оскільки сучасний стан наукової думки не дозволяє визначитися з поняттям і сферою використання адміністрування взагалі, тому питання адміністрування окремих підсистем управління на підприємстві не розглядають комплексно. Визначення комплексів робіт і структури управління кадрами на основі принципів адміністрування є достатньо складним, однак дуже актуальним завданням.

Метою статті є визначення принципів підходів до формування підсистеми адміністративного управління кадрами на підприємстві.

Для визначення місця і ролі трудових ресурсів у системі підприємства доцільно розглянути факторну модель підприємства [1], відповідно до якої функціонування підприємства можна представити як взаємодію п'яти чинників: власник підприємства і його команда управління, основні виробничі фонди, матеріально-технічні ресурси, інформаційно-технологічні ресурси, трудові ресурси.

Враховуючи кожен чинник виробництва, можна вирішити певну проблему у процесі отримання готового продукту. Виробничі фонди створюють можливість для дії на матеріали з метою надання останнім необхідної форми. Матеріально-технічні ресурси є складовими отриманого продукту і визначають його споживчі властивості. Інформаційно-технологічні ресурси дозволяють здійснювати необхідні дії і накопичувати досвід з отримання необхідних продуктів. Трудові ресурси дозволяють здійснювати операції з отримання готового продукту і використовувати властивості та можливості решти всіх чинників. Власник і команда управління вирішують питання об'єднання всіх чотирьох розглянутих чинників в єдиний процес, направлений на отримання очікуваного результату і готового продукту. Всі названі елементи, крім трудових ресурсів, мають певну характеристику. Так, виробничі фонди характеризуються можливістю виконання певних операцій для отримання готового продукту. Матеріали мають певні фізико-хімічні властивості. Інформація і технологія також має цільовий зміст. Команда управління характеризується можливістю здійснювати ефективне управління заданим об'єктом. І лише трудові ресурси мають дві характеристики: перша характеристика пов'язана з фізіологічною здатністю виконувати певні дії; друга – визначається уміннями та навиками використання можливостей тих об'єктів, з якими вони взаємодіють. Саме ця подвійність можливостей визначає особливу роль і значення трудових ресурсів на підприємстві. Якщо перша характеристика може бути замінена за рахунок автоматизації робіт, то друга – є ексклюзивною властивістю трудових ресурсів. Вплив трудових ресурсів на результати роботи підприємства можна проілюструвати таким чином (рис.):

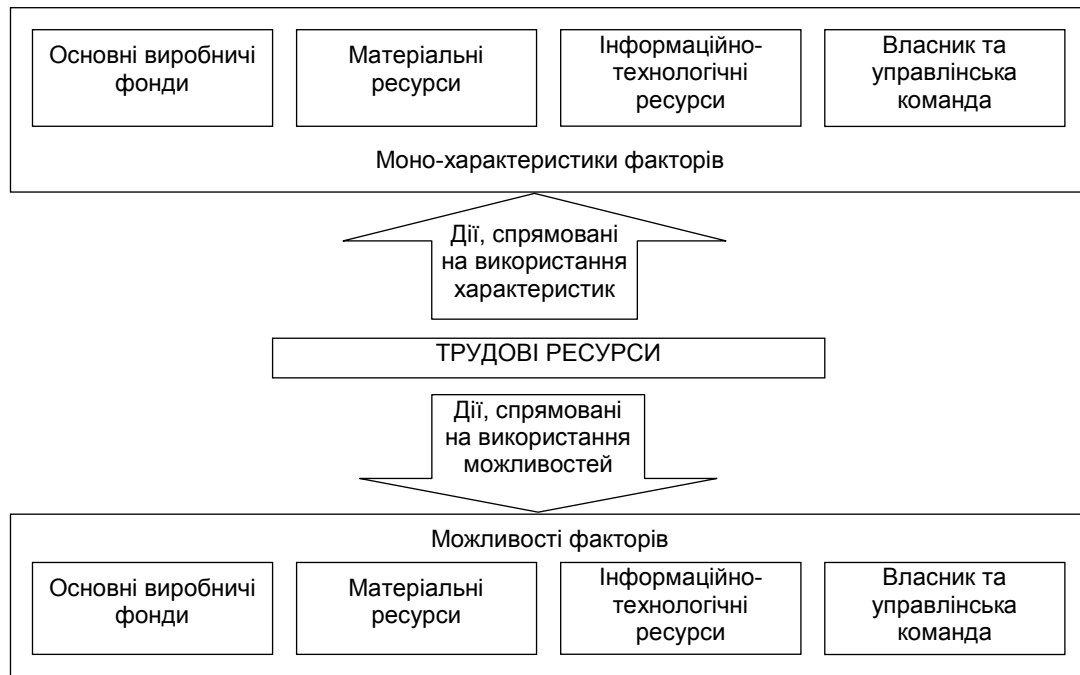


Рис. Роль і місце трудових ресурсів на підприємстві

З представленого рис. 1 видно, що результати роботи підприємства багато в чому залежатимуть від того, якою мірою використовується обидві характеристики трудових ресурсів. Якщо перша характеристика трудових ресурсів – дії з використання призначень інших чинників – залежить від технології виконуваних робіт, то друга характеристика залежить від стану управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Чим досконаліші методи і прийоми з управління трудовими ресурсами, тим більш досконалі дії самих трудових ресурсів, які визначаються їх інтелектуальними та кваліфікаційними можливостями. Стан виробничих фондів, матеріалів, що використовуються, інформації та інших ресурсів визначає капіталоозброєність праці. Чим вищий цей показник, тим вища ціна помилки у використанні трудових ресурсів. Цим визначається актуальність і важливість вирішення будь-яких завдань, які впливають на результати роботи персоналу.

Кажучи про управління персоналом і про управління кадрами, зокрема, важливо визначити саме поняття «управління». Згідно з класичним підходом до даного питання і відповідно до кібернетичних принципів, управління є процесом підтримки системи в призначених

параметрах, тобто забезпечення такого її стійкого стану, при якому вона здатна оптимальним чином виконувати ті функції, які характерні для даної предметної області. у процесі управління постійно аналізують інформацію про фактичні значення параметрів, що характеризують поточний стан системи, і ухвалюють на цій основі рішення про дію на систему. З погляду кібернетики, управління є поняттям інформаційним. Якщо врахувати, що функціонування підприємства можливе за наявності ресурсної, організаційної, технологічної та збутової складових, то повинні бути і управлінські структури (інформаційна складова), як, наприклад, кадрова служба, відповідальні за працездатність кожної з них. Власне, управлінський процес забезпечується за рахунок реалізації специфічних комплексів завдань.

Однією з проблем управління використанням кадрів підприємства є розпиленість центрів відповідальності й учасників цього процесу. Центри відповідальності за кадрову роботу на підприємстві представлені спеціальними структурними підрозділами, керівниками на всіх рівнях управління, які безпосередньо управляють роботою персоналу, і функціональними фахівцями. Кожен із центрів відповідальності виконує певний вид

робіт, пов'язаний із управлінням кадрами. Кадрові служби відповідають за формування трудового колективу, облік руху кадрів, підтримання в працездатному стані внутрішню нормативно-правову базу управління кадрами. Керівники всіх рівнів безпосередньо здійснюють управління персоналом і забезпечують ефективність його праці. Функціональні фахівці, залежно від їх спеціалізації, визначають зміст виконуваних робіт різними категоріями персоналу. Така розрізненість центрів відповідальності робить процес управління кадрами складним і приводить до частих збоїв, суперечливих вказівок, що знижує результативність праці безпосередніх виконавців. Для усунення таких проблем необхідний високий рівень адміністрування всіх робіт і процесів діяльності виконавців, які впливають на використання кадрів підприємства. Саме в процесі адміністрування необхідно вирішувати питання щодо координації дій, узгодженості та цільової орієнтації на кінцевий результат. Саме цим визначається актуальність і важливість дослідження і розробки питань, пов'язаних із організацією адміністративного управління кадрами на підприємстві.

Для забезпечення взаємозв'язаних дій як у процесі управління кадрами на підприємстві, так і адміністрування цих процесів необхідно розглянути кадрову роботу на підприємстві з позиції системного підходу. Це означає, що ми можемо розглядати весь комплекс робіт і елементів, що беруть участь у його виконанні, з управління кадрами як підсистему системи управління підприємством. Використання системного підходу припускає визначення комплексу взаємопов'язаних елементів, які дозволяють отримати очікуваний результат. У даному випадку це – результативність і ефективність використання кадрів підприємства.

Як об'єкт управління кадровою підсистемою є кадри підприємства в цілому. Це означає, що дана підсистема відповідає за роботу і результати праці основного, допоміжного й управлінського персоналу. В процесі управління даним об'єктом здійснюється комплекс управлінських дій, який є результатом діяльності суб'єкта управління. Суб'єкти управління включають усі три групи центрів від-

повідальності та роботу забезпечувальних елементів. Взаємодія цих елементів побудована в певний процес, який дозволяє здійснювати управлінські дії. Цей процес достатньо складний і, виходячи з системного підходу, сам може бути об'єктом управління.

Як уже наголошувалось, у здійсненні кадрового управління беруть участь три види елементів – кадрові структурні підрозділи, керівники та функціональні фахівці. Крім того, діяльність розглянутих елементів повинна спиратися на певні забезпечувальні елементи, до яких слід віднести: технічні засоби, комунікаційні канали, нормативно-правові документи і методико-технологічне забезпечення. Сукупність усіх цих елементів є основою для організації процесу управління кадрами з метою реалізації визначених цілей. Але ці дії відносяться до об'єктів управління, тобто до тієї частини підсистеми, яка здійснює процес. Відповідно до системного підходу повинна бути інша частина підсистеми – суб'єкт управління, яка організовує сам процес управління кадрами й управляє ним. Таким елементом є внутрішня підсистема адміністративного управління, що реалізує функції суб'єкта управління.

Підсистема адміністративного управління функціонує завдяки здійсненню процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності використання кадрів підприємства. Таким чином, адміністративне управління є тим елементом підсистеми управління кадрами, який повинен забезпечувати координацію діяльності основних елементів кадрової підсистеми і синхронність виконання всіх робіт у підсистемі кадрового управління.

Структура суб'єкта управління кадрами підприємства складається з двох елементів, по-перше, до суб'єкта управління кадровою підсистемою відносяться безпосередньо всі органи й учасники процесу управління кадрами підприємства, які вирішують увесь комплекс завдань – від розробки кадрової стратегії до виконання кадрових процедур; по-друге, це елемент, який забезпечує управління ви-

конанням усього комплексу управлінських робіт і процесів, пов'язаних із розробкою і здійсненням управлінської дії на кадри підприємства. Другий елемент представлений адміністративним управлінням, він забезпечує адміністрування процесів розробки і реалізації управлінських дій, своєчасну координацію і регулювання робіт і елементів, що виробляють управлінську дію. Це досягається за рахунок моніторингу за процесом управління кадрами, оцінки цих процесів з метою виявлення відхилень від очікуваного результату та своєчасного внесення змін в дії різних центрів відповідальності за управління кадрами на підприємстві. По суті, другий елемент виконує функції внутрішнього суб'єкта управління, а перший – функції внутрішнього об'єкта управління.

Запропонована структуризація кадрової підсистеми підприємства дозволяє чітко визначити місце адміністративного управління і забезпечити його відповідність складності вирішуваних завдань з управління кадрами. Функціонування даного елемента виявляється в реалізації процесу адміністрування. Процесом адміністрування є комплекс періодичних або постійно виконуваних робіт, направлених на управлінські процеси і роботу виконавців по розробці і реалізації комплексу заходів з управління кадрами підприємства. Адміністрування припускає оперативне і достатнє отримання інформації і обробку її в реальному режимі часу для здійснення своєчасного втручання в роботу керівників і виконавців в кадровій підсистемі з метою координації і регулювання їх діяльності. Це визначає необхідність розробки спеціальних інструментів, ме-

тодів і прийомів здійснення адміністрування такого спеціального виду діяльності як управління кадрами. Без вирішення даного комплексу завдань необхідний рівень результативності роботи кадрів забезпечити складно, це може призвести до перевитрати ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – М. : Финпресс, 2000. – 1056 с. – (Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом»).
2. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – [4-е изд.]. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – [3-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 638 с.
4. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : [учеб.-метод. пособие] / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.
5. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 480 с.
6. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : [учеб. пособие] / И. А. Василенко. – [2-е изд.]. – М. : Логос, 2001. – 200 с.
7. Алексеев А. В. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя / А. Алексеев, В. Пигалов. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 144 с.
8. Латфуллин Г. Теория организации / Г. Латфуллин, А. Райченко. – С.Пб. : Питер, 2006. – 395 с.
9. Райченко А. В. Административный менеджмент / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 384 с.