

## Посилання на статтю

Дибнис Г.И. Определение совокупности работ контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемой предприятия / И. Дибнис, Е.В. Оникиенко, О.А. Ромахова // Управление проектами и развитие производства: Сб.науч.раб. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2009. - № 2 (30). - С. 137-143. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/30/09dgikpp.pdf>

УДК 658.012:651.4:65.01

**Г.И. Дибнис, Е.В. Оникиенко, О.А. Ромахова**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОВОКУПНОСТИ РАБОТ КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОДСИСТЕМОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассмотрены подходы к определению административных работ в кадровой подсистеме предприятия, предложена классификация и даны характеристики административных работ кадрового управления. Рис. 3, табл. 1, ист. 6.

Ключевые слова: административное управление, кадровая подсистема, контрольно-аналитическое обеспечение, функциональная матрица административных работ, классификация административных работ.

**Г.І. Дібніс, О.В. Онікієнко, О.О. Ромахова**

### **ВИЗНАЧЕННЯ СУКУПНОСТІ РОБІТ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто підходи до визначення адміністративних робіт в кадровій підсистемі підприємства. Запропоновано класифікацію та надано характеристики адміністративних робіт кадрового управління. Рис. 3, табл. 1, ист. 6.

**G.I. Dibnis, E.V. Onikienko, O.A. Romahova**

### **DEFINING SET OF WORKS FOR CONTROL-ANALYTIC SUPPORT OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL SUBSYSTEM ADMINISTRATIVE MANAGEMENT**

Approaches to define administrative works within enterprise personnel subsystem are considered. The classification and characteristics of administrative works of the personnel management are proposed.

**Постановка проблеми.** Контрольно-аналитическое обеспечение можно рассматривать как локальную подсистему административного управления на предприятии, в том числе и кадровой подсистемы. Руководство предприятия может управлять и стремится обеспечить необходимый уровень контрольно-аналитических работ на основе возникающих проблем, или же стремится выявлять возникающие проблемы на более глубоком уровне путем выполнения отдельных работ в рамках контрольно-аналитического обеспечения. Второй подход более трудоемок и требует соответствующих организационных решений, но он позволяет гарантированно избегать потерь вследствие использования

некачественной информации и ее непрофессиональной обработке при администрировании процессов кадровой работы.

Реализация подхода, основанного на контроле за состоянием внутренних процессов в контрольно-аналитическом обеспечении, требует систематизации и детального представления всего множества работ и решаемых задач, выполняемых для реализации этой функции.

Совокупность контрольно-аналитических работ определяется двумя факторами:

– виды администрируемых работ и процессов в рамках кадрового управления на предприятии;

– потребность в определенных видах работ по контролю и анализу процессов, происходящих в подсистеме кадрового управления при осуществлении администрирования.

Таким образом, совокупность работ контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемой предприятия можно определить на основе построения функциональной матрицы выполняемых работ и решаемых задач ( табл.1.).

На основании предложенной матрицы определяется вся совокупность объектов оценки контрольно-аналитического обеспечения и направления ее интеграции. Основываясь на данных функциональной матрицы, интеграция может происходить по вертикали в рамках контрольно-аналитического обеспечения административного управления отдельных видов работ по кадровой подсистеме, или же горизонтально в рамках определенного вида работ контрольно-аналитического обеспечения административного управления для всех кадровых работ и получение общей интегрированной оценки на основе обобщения всех показателей.

Таблица 1

**Функциональная матрица видов работ контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемы**

Виды работ КАО АУ	Виды работ кадровой подсистемы предприятия						
	RK 1	RK 2	RK 3	RK 4	...	...	RK n
Rkao1	SR11	SR12	SR13	SR14	...	...	SR1n
Rkao2	SR21	SR22	SR23	SR24	...	...	SR2n
...	...	...	...	...	...	...	...
Rkaom	SRm1	SRm2	SRm3	SRm4	...	...	SRmn

Количество оцениваемых объектов зависит от степени детализации процесса кадрового управления и процесса контрольно-аналитического обеспечения административного управления. Исходя из имеющихся ресурсов и масштабов деятельности, степень детализации процессов кадрового управления определяется в каждом отдельном случае на основе предложенного подхода.

Для определения содержания процесса кадрового управления и процесса контрольно-аналитического обеспечения административного управления необходимо провести специальное исследование и сформировать требуемые списки работ.

**Анализ последних исследований.** Вопросы кадрового управления изучены достаточно детально, поэтому сформировать список кадровых работ на предприятии возможно на основе анализа списка публикаций [1,5,6]. Содержание процесса контрольно-аналитического обеспечения в специальной литературе рассматривается фрагментарно [2,3,4], поэтому необходимо

специальное исследование, которое позволит обобщить имеющийся опыт администраторов, реализующих данный вид работ на предприятии.

**Целью** данной статьи является определение совокупности работ контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемой предприятия.

**Изложения основного материала.** Объекты административного управления, составляющие функциональную матрицу, могут быть классифицированы на однородные группы, имеющие сходные характеристики для осуществления администрирования данного вида работ. В качестве таких характеристик можно выделить (рис.1):

– содержание выполняемых работ – по этой характеристике предполагается наличие трех видов работ – процессные работы, регламентные работы и коммуникационные работы;

– регулярность выполнения работ – работы, выполняемые постоянно, работы, выполняемые с заданной периодичностью, работы разового характера;

– длительность цикла выполнения работ – работы краткосрочные, работы, выполняемые в течение рабочего дня и работы, выполняемые в течении более длительного промежутка времени;

– количество исполнителей работ – работы индивидуальные, групповые, коллективные;

– направленность работ – работы, связанные с отдельным работником, с работниками структурных подразделений, с коллективом предприятия в целом;

– оснащенность работ – работы комплексно-автоматизированные, фрагментарно-автоматизированные, ручные работы.

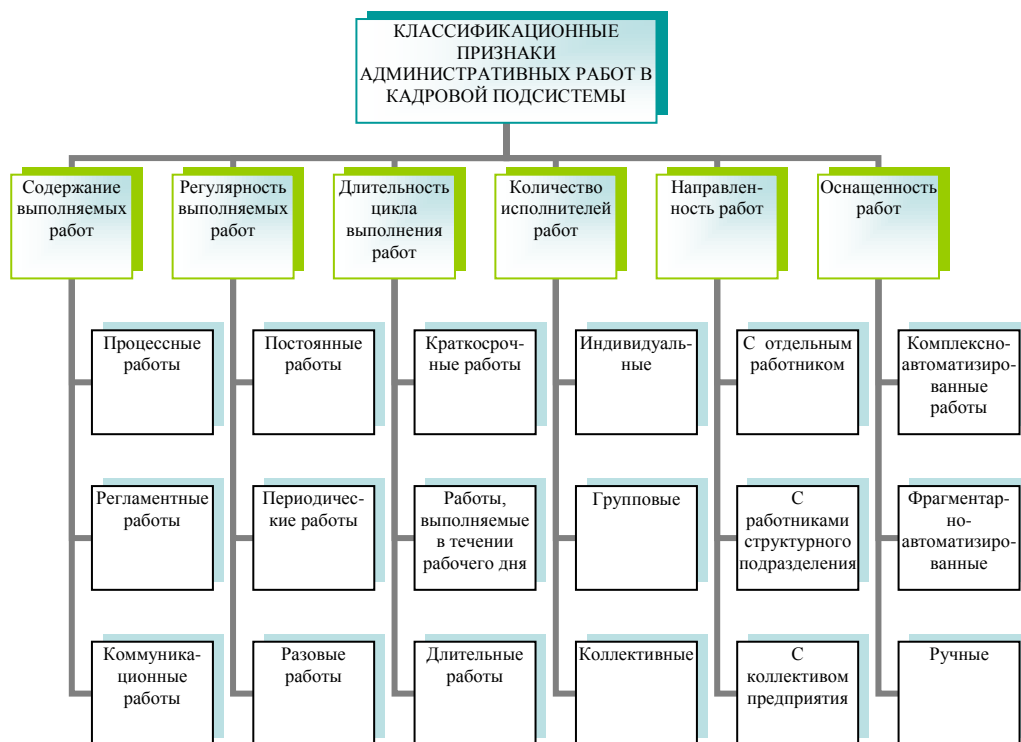


Рис.1. Классификация административных работ по контрольно-аналитическому обеспечению в кадровой подсистеме

Наиболее существенной характеристикой является характеристика, связанная с содержанием выполняемых работ по контрольно-аналитическому обеспечению административного управления. Содержание кадровых работ определяет возможность административного управления и его направленность. Если работа процессная, то есть протекает во времени и характер ее протекания заранее планируется, то существует объективная возможность осуществлять детальное администрирование ее выполнения, так как существуют контрольные точки и процесс является хорошо наблюдаемым.

Для регламентных работ характерно устойчивое повторение одних и тех же действий: заполнение документов, составление отчетов, выполнение определенных операций. Такого рода работы основаны на заранее сформированных регламентах и правилах. Администратор контролирует соблюдение указанных регламентов. Всякое отклонение от регламента является сигналом для вмешательства в действия исполнителей работ, поэтому содержание административного управления определяется достаточно четко.

Наиболее проблемным для административного управления является третий вид работ - коммуникационный. Работники кадровых служб в процессе своей деятельности регулярно вступают в коммуникационные контакты с персоналом предприятия. Содержание процесса коммуникаций зависит от индивидуальных характеристик представителей кадровых служб и другого персонала предприятия. Регламентировать эти действия чаще всего нецелесообразно, а иногда и невозможно. Поэтому администрировать данный вид работ возможно только на основании косвенных показателей и признаков результативности таких работ. Например, динамика текучести кадров, количество обращений с жалобами, опросные оценки персонала и т.п. Роль администратора в этом случае заключается в выявлении проблемных коммуникационных контактов и внесении корректировок в действия представителей кадровых служб исходя из условий ситуации. Таким образом, можно сформулировать убывающий характер административных работ в зависимости от содержания кадровых работ: от сплошного администрирования в рамках процессных работ, администрирования по контрольным точкам в рамках регламентных работ и ситуационное администрирование в коммуникационных работах (рис. 2.).

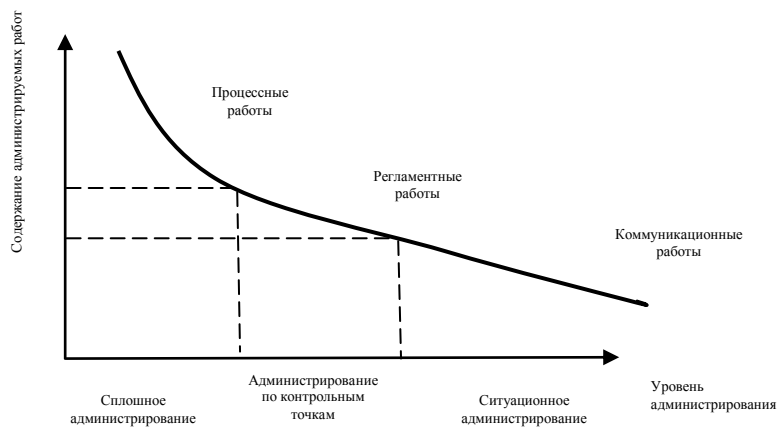


Рис. 2. Убывающий характер административных работ в зависимости от содержания кадровых работ

Регулярность выполнения кадровых работ определяет трудоемкость административного управления и концентрацию ресурсов и усилий на этих работах. Постоянные кадровые работы должны иметь строго определенного администратора, который обеспечивает их выполнение в соответствии с требованиями. Регулярно выполняемые работы могут иметь как постоянного, так и вахтового администратора. Регулярный администратор назначается в том случае, когда график появления периодических кадровых работ совпадает с графиком работы администратора. Вахтовый администратор назначается в тех случаях, когда ответственность за административное управление данным объектом в определенном периоде изменяется по заранее известному графику или путем назначения. Разовые кадровые работы администрируются в рамках распределенных полномочий между субъектами административного управления. Такая группировка кадровых работ позволяет формировать внутреннюю функциональную структуру административного управления кадровой подсистемой предприятия.

На характер выполнения административных работ оказывает существенное влияние периодичность администрирования кадровой работы. Кадровые работы краткосрочного характера не требуют заранее запланированных действий, а являются элементом загрузки свободных администраторов исходя из их обязанностей или занятости. Работы, выполняемые в течение рабочего дня требуют точного определения администратора этих работ и определяют загрузку его по определенной трудоемкости в течении этого дня. Наиболее сложен процесс администрирования многодневных работ. Эти работы могут иметь как заранее определенного администратора, обеспечивающего требуемый качественный уровень их выполнения или же привлечение различных администраторов в течение всего периода исходя из имеющихся возможностей административной системы и загрузки ее исполнителей.

Сложность администрируемых кадровых работ зависит также от количества исполнителей этих работ. Количество связей между исполнителями возрастает в геометрической прогрессии в зависимости от числа привлекаемых исполнителей. Взаимодействие исполнителей определяет содержание административных кадровых работ, которые не только контролируют взаимодействие, но и должны устранять избыточное неэффективное взаимодействие с целью упрощения процесса и снижения трудоемкости работ по его администрированию. Поэтому когда администрируется один исполнитель, сложность процесса невысокая и особых требований к администратору не предъявляется. Администрирование групповой деятельности требует от администратора не только знания выполняемых работ, но и понимания механизмов взаимодействия исполнителей. При администрировании коллективных работ возникают проблемы в координации действий отдельных групп исполнителей, что еще более усложняет администрируемые процессы и повышает требования к квалификационным характеристикам администратора.

Помимо количества исполнителей на сложность администрирования кадровых работ влияют цели и направленность выполняемых работ. Если работы касаются отдельного работника, то, как правило, они не носят особо сложного характера и не требуют высокого уровня квалификации администратора. При направленности работ на группу работников процессы резко усложняются и администратор должен уже не просто знать содержание выполняемых работ, но и контролировать организацию действия исполнителей. Когда же выполняемые работы касаются всего коллектива предприятия, то цена ошибки резко возрастает и требования к содержанию администрирования работ резко возрастают, так как требуется не только более высокий уровень

квалификации администраторов, но и умение их согласованно действовать между собой.

Роль и значение администраторов зависит от того, насколько он может вмешиваться в выполняемые работы. Если выполняемые работы комплексно автоматизированы и их содержание определено программным продуктом, то администратор может только контролировать правильность использования этого продукта и оценивать его работоспособность в рамках выполняемых работ по кадровой подсистеме предприятия. Если же уровень автоматизации касается отдельных фрагментов, то сфера влияния администратора расширяется. При отсутствии автоматизации работ возможности администрирования и требования к нему резко возрастают.

Рассмотренные характеристики кадровых работ должны учитываться при построении системы контрольно-аналитического обеспечения и оценке состояния уровня контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемой предприятия. При этом часть характеристик могут являться непосредственно объектом оценки, часть - влиять на значимость того или иного показателя оценки. Предложенная систематизация работ, выполняемых кадровой службой предприятия позволяет определиться с работами, выполняемыми в рамках административного управления и в соответствии с этим определять требования к контрольно-аналитическому обеспечению административного управления кадровой подсистемой и его уровень.

Совокупность работ, которые должны выполняться в рамках административного управления и требуют аналитического и информационного обеспечения зависят от технических работ – их сложности и особенностей, которые выполняются в рамках управления кадрами на предприятии. При этом административные работы могут носить аналогичный характер или несущественно отличаться для различных работ кадрового менеджмента. Это означает, что работы по административному управлению могут быть сгруппированы в определенные однородные комплексы, для которых необходимо формировать соответствующее однородное контрольно-аналитическое обеспечение. Этапы формирования комплекса контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемой можно отразить следующей схемой (рис. 3.).



Рис. 3. Этапы формирования комплекса контрольно-аналитического обеспечения административного управления кадровой подсистемой предприятия

На первом этапе формируется общее множество работ, связанных с управлением кадрами на предприятии.

На втором этапе эти работы укрупняются и систематизируются исходя из однообразия их выполнения, совпадения сроков и содержания.

На третьем этапе для укрупненных блоков работ по управлению кадрами формируются множество работ, связанных с административным управлением. Как правило, эти работы также имеют достаточно много повторяющихся процедур по срокам, содержанию и трудоемкости. Поэтому на четвертом этапе они должны быть агрегированы в определенные укрупненные блоки, имеющие однородные характеристики. Именно эти блоки работ и являются основой определения требований и содержания контрольно-аналитического обеспечения, разработки процедур по его осуществлению.

**Выводы и направления дальнейших исследований.** На основании изложенного подхода формируются реальные по трудоемкости и сложности структура выполняемых работ и комплексы контрольно-аналитического обеспечения для них. Оценка контрольно-аналитического обеспечения в этом случае должна строиться на основе определения того, насколько имеющиеся процедуры контрольно-аналитического обеспечения соответствуют требованиям по рассматриваемым характеристикам и параметрам. При использовании такого подхода выявляются не только достоинства и недостатки имеющегося контрольно-аналитического обеспечения, но и сразу определяются направления работ по его улучшению. Исходя из предложенного подхода, разработке методики оценки контрольно-аналитического обеспечения должна предшествовать систематизация работ по административному управлению кадровой подсистемой предприятия и определения требований к ее контрольно-аналитическому обеспечению.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; Підручник. – К.: «Академ-видав», 2003. – 416с.
2. Мельничук А.П. Деловое администрирование / А.П. Мельничук. – М.: ЭКМОС, 1998. – 198с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480с.
4. Райченко А.В. Административный менеджмент / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 416с. – (Серия « Учебники для программы MBA»).
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – [3-е изд.]. – М.:Инфра-М, 2007. – 638с. (Серия «Высшее образование»).
6. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Уч.-метод.пособие / Г.В. Щекин. – К.:МАУП, 1998. – 256с.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2009 р.