

УДК 330.33.01:331.5.024.54

О. З. Редьква

аспірант кафедри менеджменту у виробничій сфері,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна
oks-redkva@yandex.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДРОЗДІЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ)

Анотація. У статті досліджено функції з розвитку персоналу в межах корпоративної інформаційно-комунікаційної системи. Окреслено роль і значення інтегрованого підрозділу в системі управління персоналом. Запропоновано концептуальну модель двоспрямованої інтеграції та схему інтегрованої корпоративної команди у сфері управління персоналом на підприємствах машинобудування.

Ключові слова: управління персоналом, інтеграція, модель, інтегрований підрозділ, комунікація.

А. З. Редьква

аспірант кафедри менеджмента в производственной сфере, Тернопольский национальный технический университет им. И. Пулюя, Украина

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРЕМЕРЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ)

Аннотация. В статье исследованы функции по развитию персонала в рамках корпоративной информационно-коммуникационной системы. Показаны роль и значение интегрированного подразделения в системе управления персоналом. Предложена концептуальная модель двунаправленной интеграции и схема интегрированной корпоративной команды в сфере управления персоналом на предприятиях машиностроения.

Ключевые слова: управление персоналом, интеграция, модель, интегрированное подразделение, коммуникация.

Oksana Redkva

Post-Graduate Student, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine
56 Ruska St, Ternopil, 46001, Ukraine

CONCEPTUAL MODEL OF THE INTEGRATED SUBUNIT IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT (BY THE EXAMPLE OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES)

Abstract. An author investigates the functions of personnel development in the frameworks of the corporate information and communication system, the value of an integrated unit at the formation of the system of personnel management. A conceptual model of bi-directional integration and scheme of the integrated corporate team in the area of personnel management at the enterprises of mechanical engineering are have been proposed.

Keywords: human resource management; integration; model, integrated unit; the system of personnel management; communication.

JEL Classification: M12, M14

Постановка проблеми. Ключове питання управління команди – її ефективність. Ні в кого з керівників сьогодні не виникне сумнівів стосовно того, що команда набагато ефективніша простої сукупності підлеглих – підрозділу, служби чи відділу. Можна сказати, що це навіть не проблема стилю управління, а питання виживання бізнесу: «...якщо ми хочемо зберегти конкурентоспроможність, то повинні захоочувати колективне підприємство, коли ті самі зусилля дають більш високі результати порівняно із індивідуальними можливостями персоналу» [1].

Стратегічні цілі щодо розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом мають реалізовуватися індивідуально, виходячи з особливостей функціонування підприємства. Прийняттю рішення стосовно напрямів та масштабів збільшення подібної зони відповідальності повинен передувати ретельний аудит поточних функцій підрозділу з управління персоналом, його людських, інформаційних та інших ресурсів. У результаті розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом підприємство має сформувати організаційну структуру, здатну враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства, здійснювати підбір на ключові посади людей з високим потенціалом, упроваджувати кадрові процедури, зрозумілі кожному працівнику, розробляти стратегії та конкретні плани дій підрозділу.

На нашу думку, досягнення цілей з управління персоналом у контексті перетворення підприємства, у тому числі машинобудівного, на висококонкурентного гравця

світового ринку можливо за умови інтеграції зусиль низки підрозділів і менеджерів на різних ієрархічних щаблях.

Отже, формування системи управління персоналом вимагає докорінної зміни стилю управління та створення нової корпоративної політики у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність управління персоналом є одним із основних напрямів роботи промислових підприємств. Це питання привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: І. Ансофф (*I. Ansoff*), В. Г. Афанасьєв, В. Г. Асєєв, С. І. Бандура, Ф. Беккер (*F. Bekker*), Д. П. Богиня, Б. М. Генкін, О. А. Грیشнова, В. М. Данюк, П. Друкер (*P. Drucker*), В. А. Дятлов, А. П. Єгоршина, П. І. Іванов, А. Я. Кібанов, А. М. Колота, І. Д. Крижка, Н. Д. Лук'янченко, Р. Марра, М. Маскон (*M. Maskon*), В. М. Нижник, І. Л. Петрова, М. В. Семикіна, О. М. Уманський С. А. Нікітіна, Ф. Хедоурі (*F. Hedoury*), С. Оддонел (*S. Oddonel*), Ю. Г. Одягов, Т. Пітерс (*T. PETERS*), Г. Саймон (*H. Saymon*), Г. В. Слуцький, Г. Шмідт (*G. Shmidt*). Проблеми формування і функціонування системи управління персоналом і роль стратегічного управління персоналом досліджують Н. Д. Лук'янченко [2] та І. Л. Петрова [3]. Питанням інтеграції як закономірному етапу розвитку системи менеджменту присвячено дослідження Т. В. Гусєвої [4].

Метою статті є формування такої системи управління персоналом, яка б інтегрувала діяльність різних підрозділів компанії в одному функціональному напрямі з єдиними цілями, завданнями, процесами та заходами (на прикладі машинобудівних підприємств).

Основні результати дослідження. Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту показує, що перехід від внутрішнього фірмового планування до довгострокового, а потім і стратегічного, зумовлений прискоренням темпів науково-технічного та соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності й непередбачуваності зовнішнього середовища функціонування підприємства. Вироблення та реалізація корпоративної стратегії, яка б відповідала мінливим зовнішнім умовам, стала важливою складовою діяльності більшості компаній.

Дослідження, проведені в Україні та країнах Заходу, дозволяють виділити головні вади в управлінні персоналом: слабка орієнтація на створення позитивного іміджу підприємства, недостатня горизонтальна інтеграція функціональних підрозділів підприємства для підвищення ефективності управління персоналом, недостатнє залучення лійнійних керівників і співробітників до розробки стратегії й тактики управління підприємством, брак уваги вищого керівництва та власників підприємств до розробки і реалізації концепцій, програм та бізнес-процесів у системі управління персоналом, неадекватна оцінка результатів роботи працівників, що демотивує їх, руйнує ініціативність тощо, зацікавленість служби управління персоналом переважно у мінімізації ризиків і витрат при пошуку нових підходів у роботі, ігнорування змін в очікуваннях та потребах людей, байдуже ставлення до мети діяльності різних груп і засобів її досягнення.

Зазначені недоліки властиві й практиці управління персоналом на машинобудівних підприємствах України, де в більшості випадків кадрова робота розглядається лише як адміністративна і обмежується вирішенням оперативних завдань. Значною мірою це зумовлено тим, що служби управління персоналом працюють по-старому, на базі традиційних структур планової економіки – відділів кадрів, організації праці та заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки. Таким чином, функції з управління персоналом є розпорощеними між різними підрозділами, які часто не мають спільних цілей та завдань.

У теорії систем інтегративність виявляється як цілісність. При цьому більш глибокий зміст інтегративності дозволяє побачити наукова парадигма, що досліджує закономірності еволюції систем різної природи, – синергетика.

Найбільший інтерес становить основна властивість системи, що в синергетиці визначається як самоорганізація, тобто здатність складних систем самостійно впорядковувати внутрішню структуру через посилення взаємозв'язків структурних елементів.

Розгляд управління персоналом як системи вимагає вивчення її властивостей, виявлення слабких і сильних сторін, можливостей та загроз, формування стратегії функціонування і розвитку. Це особливо важливо в умовах, коли підвищується роль персоналу у формуванні та реалізації конкурентних переваг організації, розв'язанні комплексних і ускладнених проблем, що постають у процесі управління підприємством.

Таким чином, система управління персоналом – це інтегрована підсистема організації, компонентами якої є комплекс функцій, методів, технологій та інструментарію управління, персонал організації і кадрова служба, пов'язані між собою та зовнішнім середовищем таким чином, щоб досягти поставлених цілей. Найважливіші інструменти управління персоналом необхідно інтегрувати один з одним, зорієнтувати на комплексне бачення розвитку машинобудівного підприємства.

Поняття «інтеграція» використовується в різних сферах, де має певну специфіку [5].

У менеджменті інтеграція розглядається з різних сторін, наприклад, як: об'єднання видів діяльності, комплексна реалізація функцій та взаємовідносин в управлінні, взаємодія учасників товарообігу, наявність загальних інформаційно-комунікаційних систем, побудова організаційних відносин (у т.ч. раціоналізація організації системи), залучення до діяльності нових елементів, сфер діяльності чи окремих функцій [6].

У контексті інтеграції підрозділ з управління персоналом машинобудівного підприємства має об'єднувати всі функції, що причетні до управління людьми в системі управління з виділенням одного центру відповідальності. Проблеми у сфері управління персоналом є досить масштабними, а тому їх вирішення не можна покласти тільки на кадрові підрозділи.

Ми вважаємо, що при формуванні системи управління персоналом інтеграція повинна бути одночасно спрямованою за вертикаллю та горизонталлю. Таким чином, можна говорити про двоспрямовану інтеграцію, тобто одночасне об'єднання зусиль як представників різних ієрархічних рівнів машинобудівного підприємства, так і окремих його функціональних підрозділів у процесі управління персоналом (рис. 1).

Інтеграція за вертикаллю об'єднує керівників, фахівців та виконавців на різних ієрархічних щаблях підприємства – корпоративному, діловому, функціональному, оперативному. Інтеграція за горизонталлю передбачає об'єднання низки підрозділів машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом – кадрового підрозділу, відділу маркетингу, IT-служби (служби інформаційних технологій), відділу технічного контролю (відділу з якості продукції), відділу соціального розвитку, планово-економічного відділу, бухгалтерії тощо.

Підрозділ з управління персоналом повинен ініціювати та координувати діяльність з питань управління людськими ресурсами. Представлена модель двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом може бути реалізована за виконання таких умов: створення дієвої інтегрованої корпоративної команди для управління персоналом, організація функціонування підрозділів, причетних до управління персоналом як єдиної інтегрованої структури, створення відповідних структурних та інфраструктурних елементів у межах машинобудівного підприємства як бази для реалізації і підтримки інтегрованих бізнес-процесів у сфері управління персоналом, налагодження різноспрямованих комунікацій як для інтегрованої корпоративної команди, так і для інтегрованого підрозділу з управління персоналом.

Здійснюючи інтеграцію за вертикаллю, важливо сформувати таку корпоративну команду, яка буде поєднана не тільки спільними цілями у сфері управління персоналом, а й підтримуватиме добрі персональні відносини.

На рис. 2 наведено коло представників різних ієрархічних рівнів машинобудівного підприємства, які можуть увійти до складу корпоративної команди. На нашу думку, їх включення до складу інтегрованої корпоративної команди з управління персоналом машинобудівного підприємства дозволить у перспективі збалансувати інтереси керівників і виконавців.

З одного боку, на машинобудівному підприємстві з'являється можливість долучити всі ієрархічні ланки через відповідні комунікації (вертикальні та горизонтальні) різного формату до процесів створення продуктів стратегічного управління – корпоративної політики, корпоративної культури, соціальної корпоративної відповідальності, стратегії розвитку підприємства. Спількування між керівниками і підлеглими на різних ієрархічних рівнях машинобудівного підприємства організовується за допомогою значної кількості інструментів, а саме корпоративних видань, виступів, персональних зустрічей із трудовими колективами перших осіб підприємства тощо, розширених оперативних засідань та нарад, написання відкритих листів представниками трудового колективу, організації телефонних і відеоконференцій, проведення корпоративних тренінгів, сесій тощо.

У цьому випадку найважливіші стратегічні аспекти функціонування та розвитку машинобудівного підприємства будуть розглянуті й обговорені на всіх ієрархічних щаблях, а тому зменшиться число непорозумінь, конфліктів. З другого боку, керівництво машинобудівного підприємства дістане змогу краще вивчати настрої виконавців, використовувати ініціативу безпосередніх виконавців, згрупувати

людей навколо вирішення як простих, так і складних проблем. Залучення виконавців до розв'язання стратегічних та тактичних проблем дозволить адаптувати формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств до вимоги часу – участі виконавців у процесах управління промисловим об'єктом.

Слід зазначити, що особливою ознакою, що відрізняє бізнес-команди від простих груп (колективів), є однаковість учасників. Команда виконує завдання через об'єднання досвіду, навичок і умінь членів подібно принципу додавання рівнонаправлених векторів у потужну результуючу силу. Групу ж, навпаки, характеризує відсутність взаємної довіри та цілей, котрі поділяв би кожен учасник. Це означає, що результуюча хаотичних векторів заздалегідь слабше, ніж у першому випадку [7]. Команду однодумців можна побудувати впродовж короткого періоду часу за взаємного бажання учасників такої команди, роботи над розвитком їх персональних якостей, а також залучення сторонніх фахівців.

Підрозділ з управління персоналом у нових ринкових умовах повинен виконувати низку функцій щодо розвитку персоналу. Для реалізації цих функцій потрібно створити спільну з відділом ІТ (інформаційних технологій) у межах корпоративної інформаційно-комунікаційної системи кілька інфраструктурних елементів, зокрема корпоративну бібліотеку та навчальний центр на основі корпоративної електронної бази знань.

На нашу думку, для підвищення ефективності у цілому інтегрована система управління персоналом повинна передбачати у своєму складі інформаційно-комунікаційний блок. Основні функції цієї підсистеми: інформуван-

ня про стратегічні й тактичні цілі підприємства, дії та використовувані прийоми керівництва; подання відкритої звітності про результати діяльності підприємства; висвітлення базових вимог до фахівців, працівників різних категорій; просвітництво, розширення світогляду працівників;

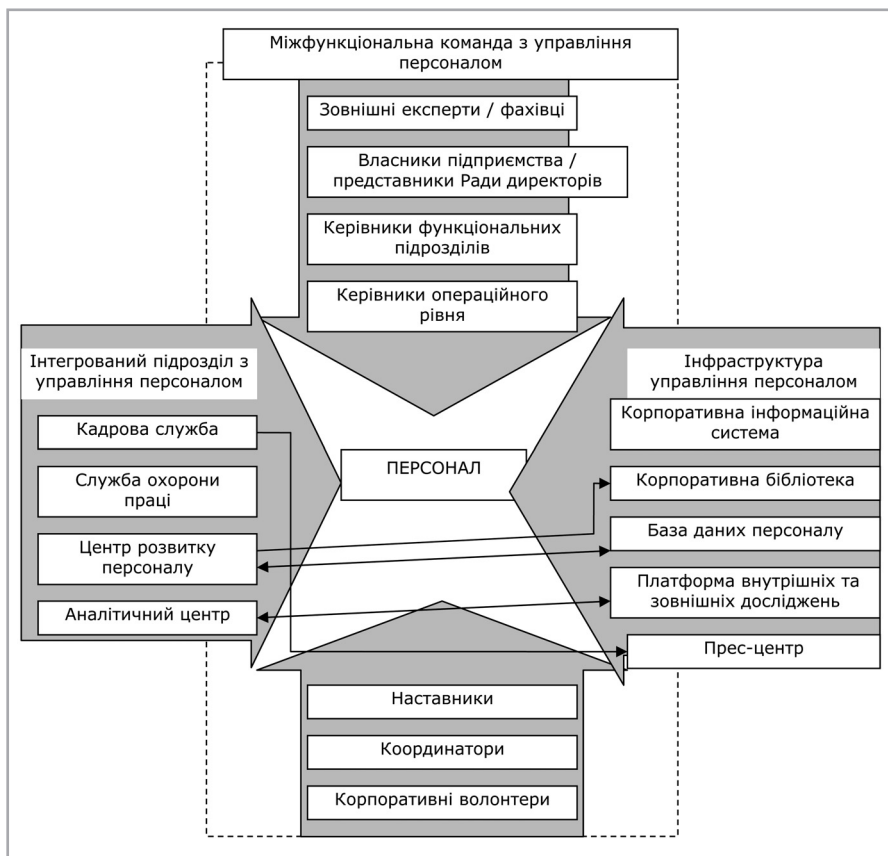


Рис. 1. Концептуальна модель двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом
Джерело: Складено автором



Рис. 2. Склад інтегрованої корпоративної команди з управління персоналом машинобудівного підприємства
Джерело: Авторська розробка

e-learning, або система професійної освіти; дослідження у сфері управління персоналом (форми для опитувань, результати проведених досліджень); наставництво, результати змагань груп; пропозиції працівників, робота гуртків якості; організація комунікацій: електронна дошка оголошень, календар.

Для доведення інформації до колективу деякі компанії застосовують е-розсилання інформації про майбутні нововведення, а також розміщення її на корпоративних порталах і форумах. У цьому зв'язку надзвичайно важливо розуміти ключові складові успіху в побудові внутрішніх комунікацій. Першою з них є зацікавленість вищого керівництва, його активна участь у житті машинобудівного підприємства. Також на підприємстві повинна бути людина-посередник, або з'єднувальна ланка, яка розуміє бізнес і виділяє, яку інформацію потрібно поширювати, а яку не варто, знаходить взаєморозуміння з керівництвом. Таку роботу можуть виконувати різні особи – заступник генерального директора, керівник відділу корпоративних зв'язків або менеджер із комунікацій.

Нехтування керівництвом можливостей відкритої та відвертої комунікацій із працівниками за ринкових умов призводить до відкритих і латентних конфліктів, погіршення трудової дисципліни, збільшення плінності кадрів тощо.

Висновки. Інтегрована система менеджменту є найбільш ефективним інструментом управління персоналом на підприємстві. Застосовуючи її, керівники компанії мають брати до уваги не тільки позитивні, а й негативні наслідки інтеграції, які в майбутньому можуть вплинути на конкурентоспроможність чи виробництво продукції, а також розвиток підприємства у цілому [8].

Зі створенням внутрішніх комунікацій на машинобудівному підприємстві досягається одразу кілька цілей. По-перше, створюється здорова атмосфера в колективі. По-друге, менеджмент підтримує високий рівень залучення команди в загальну справу, що, безумовно, сприятиме зростанню рівня ефективності роботи кожного працівника. Якщо персонал розуміє цілі та стратегію, власні завдання і способи їх досягнення, то його результативність буде значно вищою. По-третє, керівництво машинобудівного підприємства фактично реалізує підхід до працівників як до внутрішніх клієнтів, що є надійним підґрунтям для підвищення лояльності та формування прошарку так званих адвокатів бренду, які з ентузіазмом просуватимуть підприємство на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом машинобудівного підприємства можливе за реалізації всіх умов для інтеграції функціонування підрозділів та процесів, причетних до управління людськими ресурсами.

Література

1. Роджерс Б. Р. Научные методы управления / Блейк Роберт Роджерс, Моутон Джейн Стригли. – К. : Наукова думка, 1990. – 248 с.
2. Лукьянченко Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н. Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. – 1998. – Вип. 2. – С. 7–11.
3. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 214–223.
4. Гусева Т. В. Интеграция как закономерный этап развития систем менеджмента / Т. В. Гусева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 75–86.
5. Стерлигова А. Н. Интеграл управления: Интегрированный подход в свете трансформации современных концепций менеджмента / А. Н. Стерлигова // Российское предпринимательство. – 2007. – № 4(1). – С. 155–158.
6. Стерлигова А. Н. Процессный подход к управлению как инструмент интеграции деятельности организации [Электронный ресурс] / А. Н. Стерлигова // Российское предпринимательство. – 2008. – № 2. – Вып. 2(106). – С. 91–95. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/11917/>
7. Формування бізнес команд [Electronic resource]. – 2011 – Accessed mode : <http://www.top-manager.ru>
8. Момот А. І. Інтеграція систем менеджменту: вплив різних чинників [Електронний ресурс] / А. І. Момот, О. С. Мартинюк // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 4(12). – С. 220. – Режим доступу : <http://148284.vashps00.web.hosting-est.net/index.php/ekonom/81/14341-integraciya-sistem-menedzhmenta-vliyanie-razlichnykh-faktorov.html/>

Стаття надійшла до редакції 18.06.2013

References

1. Rogers, R. B., & Strigly, J. M. (1990). *Scientific management*. Kyiv: Naukova Dumka (in Ukr.).
2. Lukianchenko, N. D. (1998). Human resources management system at the enterprise in modern conditions. *Visnyk Donetskoho Universytetu (Herald of Donetsk University)*, 2, 7-11 (in Russ.).
3. Petrova, I. L. (2005). Strategic human resource management: reality and prospects. *Upravlinnia personalom v orhanizatsiyakh (Human Resource Management in Organizations)*, 2, 214-223 (in Ukr.).
4. Gusieva, T. V. (2003). Integration as a natural stage of development of management systems. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom (Management in Russia and Abroad)*, 5, 75-86 (in Russ.).
5. Sterlihova, A. N. (2007). An integrated approach in the light of the transformation of modern management concepts. *Rossiyskoe predprinimatelstvo (Russian Entrepreneurship)*, 4(1), 155-158 (in Russ.).
6. Sterlihova, A. N. (2008). The process approach to management as an integration tool of the enterprise activity. *Rossiyskoe predprinimatelstvo (Russian Entrepreneurship)*, 2(106), 91-95. Retrieved from <http://www.creativeconomy.ru/articles/11917/> (in Russ.).
7. *Formation of business teams* (2011). Retrieved from <http://www.top-manager.ru>
8. Momot, A. I., & Martyniuk, E. S. (2011). Integration of management: the impact of various factors. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu (Herald of Zaporizhzhia National University)*, 4(12), 220. Retrieved from <http://148284.vashps00.web.hosting-est.net/index.php/ekonom/81/14341-integraciya-sistem-menedzhmenta-vliyanie-razlichnykh-faktorov.html/> (in Ukr.).

Received 18.06.2013

Щодо публікації наукових статей у науковому фаховому журналі «Економічний часопис-XXI»

Шановні колеги!

Журнал «Економічний часопис-XXI» – визнаний в Україні та за кордоном науково-аналітичне видання, засноване у 1996 році. Засновниками журналу «Економічний часопис-XXI» є Інститут суспільної трансформації та Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України.

Науковий журнал «Економічний часопис-XXI» входить до переліку фахових видань з економічних та політичних наук

(Постанова Президії ВАК України №1-05/3 від 14.04.2010 р.).

Пропонуємо науковцям, викладачам, аспірантам, докторантам публікувати свої наукові статті та результати дисертаційних досліджень у науковому фаховому журналі «Економічний часопис-XXI».

Вимоги до наукових статей викладені в Інтернеті за лінком: <http://soskin.info/ea/avtory.html>