

УДК 331.1

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мороз О.С., к.е.н., доцент кафедри “Менеджмент організацій” Запорізької державної інженерної академії

Постановка проблеми. За останні десятиліття в області менеджменту з'явилися десятки ефективних управлінських технологій, таких як управління за цілями (*Management By Objectives*); управління результативністю (*Performance Management*); тотальне управління якістю (*Total Quality Management*); управління змінами (*Change Management*); збалансована система показників (*Balanced Score Cards*); емоційне лідерство (*Emotional Leadership*); ошадливе виробництво (*Lean Management*) та інші. Але яку б систему управління не використовував би бізнес з метою підвищення своєї ефективності, потрібен новий погляд як на бізнес в цілому, так і на систему керівництва й на стиль взаємовідносин із працівниками. Це необхідно тому, що жодна з управлінських технологій не може бути ефективною «сама по собі», а компанії, незалежно від характеру бізнесу, потребують нового підходу до процесу управління, орієнтованого на персонал взагалі і на лідера зокрема. Питання удосконалення процесу управління набувають ще більш актуального характеру в період нестабільного розвитку та кризових явищ в економіці.

Ряд вітчизняних вчених визначає управління персоналом в якості провідної складової науки управління та суміжних галузей знань - психотехніки, психофізіології, гігієни праці, психології, наукової організації праці та управління [1].

В той же час видатний російський вчений в галузі економіки праці та управління персоналом Б.М. Генкін розглядає трудовий процес як поєднання трьох компонентів - регламентованої (α- праці), інноваційної (β- праці) і духовної (γ-праці) праці, що може бути підставою розглядати кадровий менеджмент як основу процесу управління в цілому [2].

Питання місця та ролі управління персоналом в економіці взагалі та у процесі управління бізнесом зокрема, досліджується кількома науковими центрами Національної академії наук України (Інститут демографії та соціальних досліджень та Рада з вивчення продуктивних сил України в м. Київ, Інститут економіки промисловості та Інститут економіко-правових досліджень промисловості в м. Донецьк, Інститут регіональних досліджень в м. Львів), Міністерства праці та соціальної політики України (Науково – дослідний інститут праці та зайнятості населення в м. Київ, Науково – дослідний інститут соціально – трудових відносин в м. Луганськ), а також науковцями, які працюють у вищій школі, зокрема у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, Донецькому національному університеті, Львівському державному університеті, Харківському національному університеті, Хмельницькому національному університеті та інших.

Мета наукової статті - дослідити окремі аспекти підходу до процесу управління бізнесом в контексті управління персоналом та роль і місце кадрового менеджменту в процесі управління організацією.

Результати дослідження. Більшість дослідників розглядають процес управління бізнесом в форматі “SMART”, приділяючи першочергову увагу ясним, конкретним та однозначним цілям в управлінні (*S - specific*), результати досягнення яких є вимірювальні та такими, що піддаються кількісній оцінці (*M - measurable*) і в той же час є досяжними, реалістичними та напруженими (*A - achievable*) з обов'язковою прив'язкою до реальної професійної діяльності та реальних зон відповідальності підрозділів й працівників (*R - relevant*), а також з визначенням строків досягнення мети й контрольними крапками оцінки досягнутих результатів (*T - time-bounded*). Управління персоналом в системі загального управління бізнесом в теоретичних дослідженнях, а також в більшості випадків практичної діяльності розглядається лише як одна із складових управлінської діяльності, при чому а в якості такої складової, яка не визначає, а лише забезпечує процес загального управління бізнесом в цілому.

Так, наприклад, в практичній діяльності організації управління персоналом в основному присвячено рішення операційних завдань і виконання таких функцій, як:

- розробка політик в області управління персоналом;
- підготовка й виконання бюджету в області управління персоналом;
- кадровий документообіг;
- регулювання трудових відносин та підтримка відносин із профспілкою;
- планування чисельності персоналу;
- добір персоналу (зовнішній та внутрішній добір кадрів), переміщення й звільнення персоналу, адаптація персоналу;
- оцінка персоналу при прийомі та призначенні на посаду;
- навчання співробітників (оцінка потреби в навчанні, створення навчальних програм, проведення навчання та оцінка ефективності навчання);
- створення кадрового резерву та робота з ним, планування кар'єри, робота з випускниками вузів;
- оцінка результатів діяльності працівників, структурних підрозділів та підприємства в цілому;
- мотивація й стимулювання роботи персоналу, формування компенсаційних пакетів;
- оцінка посад (створення системи грейдів), опис бізнес – процесів та їх реінженіринг;
- розвиток корпоративної культури та організація і проведення корпоративних заходів.

Наведені функції, безумовно, не тільки забезпечують процес управління бізнесом, а також слугують його підґрунтям. Але вони не вичерпують остаточного значення управління персоналом в загальній системі управління бізнесом. Ефективність процесу управління можна забезпечити тільки шляхом, коли основою системи менеджменту організації становить кадровий менеджмент. Це можна обґрунтувати наступним:

1. Щоб існувати в безупинно мінливому світі, організації потрібно вміти проводити зміни, які повинні відбуватися постійно. Зміни не тільки відкривають можливості, а й створюють для організації певні проблеми. На першому етапі зміни ведуть до дезінтеграції встановленого порядку, а виходить, створюють проблеми.

В той же час проблема – основа для прийняття управлінського рішення. Одне з найбільш розповсюджених побажань для процвітання фірми є побажання “*бажаю вам серйозних проблем ... з якими ви зможете легко впоратися!*”. Враховуючи на те, що прийняття рішень щодо розв'язання проблем та їх впровадження і реалізація є завданням та сутністю менеджменту, а питання управління бізнесом та його складовими вирішуються менеджерами, то на перший план постає необхідність з'ясування ролі та місця кадрового менеджменту в управлінні організацією в цілому.

Управління персоналом повинне забезпечити не тільки прийняття результативного й продуктивного управлінського рішення на фоні відмінності стилів, інтересів і навіть наявності конфліктів між менеджерами та їх підлеглими, а також досягти синергетичного ефекту командних взаємодій менеджерів та їх взаємодоповнення, не зважаючи на різноманітність підходів і різноманіття ідей в кожній організації. Крім, того щоб досягати цілей, які стоять перед організацією, менеджеру необхідно залучити інших людей, які повинні виконувати встановлені завдання. При цьому все більше значення набуває визначення поняття відповідальності працівників, яка включає не тільки рішення проблеми “*робітник повинен зробити наступне*”, але й аналіз проблеми “*що саме повинен зробити робітник?*”, а також оцінку “*чи може робітник це зробити?*” та “*чому робітник повинен це зробити?*”.

Зміни не можуть відбуватися без конфліктів. Саме конструктивний конфлікт забезпечує до синергії дій та симбіоз інтересів, він корисний в одержанні нового досвіду та знань, які є підставою для розвитку організації. В той же час деструктивний конфлікт веде до зниженню працездатності й продуктивності за рахунок стресу у виконавців, їх агресії та апатії до виконання виробничих завдань. Крапкою відліку в вирішенні конфлікту може бути лише чітке усвідомлення персоналом та належне сприйняття їм наступного: *“того що є в організації нині”, “що далі повинне сприйматись як бажане для неї”, та “навіщо потрібно організації те, що повинне бути”*.

2. Стратегічне управління людськими ресурсами досягне лише за умови прийняття участі фахівців з управління персоналом у формуванні стратегії підприємства, а також розробці політики та практики управління людськими ресурсами в організації та її втіленні в життя. В коло питань, що віднесені до управління організацією з точки зору стратегічного управління людськими ресурсами можна віднести аналіз слабких і сильних сторін організації шляхом діагностики її організаційної структури, визначення впливу на організацію пріоритетних напрямків її діяльності й можливість їх реалізації, виходячи з забезпечення людськими ресурсами, компетенції персоналу, визначеної послідовності дій робітників та системи контролю виконання робочих процесів, розвитку організаційної культури в цілому, та лідерства й процесів командування зокрема. Фахівці з управління персоналом, як партнери в формуванні стратегії розвитку організації, повинні забезпечити правильну реалізацію всіх етапів організаційних змін в управлінні, опікуючись про ефективну роботу співробітників, без якої процес змін в організації може викликати безліч проблем або навіть завершитися вже на етапі планування.

3. Управління інфраструктурою організації не можливо без відповідної розробки й ефективної реалізації системи добору співробітників, їх навчання, оцінки, визначення положень системи винагород, а також керування плинністю кадрів в організації, а також можливостей їх кар'єрного росту. На практиці фахівці з управління персоналом виступають «експертами в області керування», адже вони постійно повинні уживати заходів, які націлені на модернізацію бізнес – процесів в організації: знаходять зайві витрати, збільшують ефективність і шукають можливості поліпшення виконання завдань. Функція «експерта в області керування» вимагає концентрацію уваги кадрового менеджменту не тільки в галузі удосконалення і оптимізації бізнес – процесів в організації та їх реорганізації, а також на аналізі процесу створення в організації цінностей та змінюванню способу мислення персоналу.

4. Управління процесом трансформації організації й змінами в неї потребує від фахівців з управління персоналом забезпечення гнучкого підходу до мінливих умов, та комплексних дій при впровадженні змін, використовуючи як нові управлінські рішення, так і не ігноруючи старими й перевіреними на практиці рішеннями, концентруючи увагу на забезпеченні відповідної інфраструктури й підтримці бізнес – функцій лінійних менеджерів. Працюючи в якості внутрішніх консультантів, фахівці з управління персоналом створюють в такий спосіб свого роду центр експертизи трансформації й змін для організації. Лінійні менеджери є носіями авторитету організації, вони підтримують команду й несуть за неї відповідальність. Але тільки завдяки співробітництву лінійних менеджерів та фахівців з управління персоналом, внесок яких укладається в специфічних знаннях та відповідальності за успіх того або іншого процесу, можуть бути задіяні компетенції обох сторін, що приведе до збільшення ефективності організації в процесі її трансформації й змін, а також підвищення її вартості на ринку.

5. Фахівці з управління людськими ресурсами (*human resources management (HR)*) проводять багато часу з персоналом організації: наймають на роботу та здійснюють переміщення в процесі трудової діяльності, навчають, організують працю, визначаючи коло функцій, завдань, прав та відповідальності, а також норми праці та нормативи обслуговування, спілкуються й мотивують до роботи співробітників в цілому, та менеджерів зокрема. Таким чином *HR*-и з одного боку є *«представниками роботодавців»*, а з іншого - *«представниками співробітників»*. Важливу роль при цьому відіграє їх вміння уважно слухати, реагувати на думки співробітників і надавати їм інструменти, що забезпечують мінливі потреби. Представники роботодавця, які розуміють співробітників і допомагають їм, безпосередньо впливають на ступінь залучення персоналу й створення психологічного зв'язку між працівником і організацією найбільш ефективно зможуть реалізувати функцію управління внеском співробітників в досягнення поставленої мети організації. Це, звичайно, неможливо без тісної співробітництва їх з лінійними менеджерами. З одного боку лінійні менеджери транслюють для всієї команди співробітників колективні установки та визначають амбіційні цілі для колективу, створюючи умови для більшого залучення команди до реалізації визначених завдань. У свою чергу, фахівці з управління персоналом повинні доповнювати роботу лінійних менеджерів шляхом презентації думки співробітників та надання їм гарантії, що їх голос почують, а також визначення й забезпечення ресурсів, що допомагають виконувати поставлені завдання.

Висновки та пропозиції. Враховуючи викладене, не виникає сумнівів щодо ролі та місця в управлінні персоналом в процесі управління організацією в цілому, як основи процесу управління. Це місце, на наш погляд, повинно відображати реалізацію таких функцій кадрового менеджменту, як:

- забезпечення проведення змін в організації, які повинні відбуватися постійно;
- стратегічне управління людськими ресурсами;
- управління інфраструктурою організації;
- управління процесом трансформації організації й змінами в неї;
- управління внеском співробітників в досягнення поставленої мети.

Для забезпечення ефективного процесу управління організацією необхідно посилення ролі служби управління персоналом в зазначених аспектах управління, а також фахової підготовки керівників, фахівців та професіоналів (в першу чергу інженерних напрямів підготовки) з актуальних питань кадрового менеджменту в цілому, та управління персоналом і економіки праці зокрема.

РЕЗЮМЕ

Стаття присвячена дослідженню ролі і місця управління персоналом в процесі управління бізнесом та загальній системі менеджменту організації. Запропоновано управління персоналом в загальній системі управління бізнесом розглядати не тільки як функцію, що забезпечує цей процес, а також як таку, яка слугує його підґрунтям та забезпечує ефективність процесу управління. Обґрунтування такого висновку базується на дослідженні окремих функцій кадрового менеджменту.

Ключові слова: менеджмент; процес управління; управління персоналом; проведення змін; стратегічне управління людськими ресурсами; управління інфраструктурою організації; управління процесом трансформації організації; управління внеском співробітників.

РЕЗЮМЕ

Статья посвящена исследованию роли и места управления персоналом в процессе управления бизнесом и общей системе менеджмента организации. Предложено управление персоналом в общей системе управления бизнесом рассматривать не только как функцию, обеспечивающую этот процесс, а также как такую, которая служит его основой и обеспечивает эффективность процесса управления. Обоснование такого вывода базируется на исследовании отдельных функций кадрового менеджмента.

Ключевые слова: менеджмент; процесс управления; управление персоналом; проведение изменений; стратегическое управление человеческими ресурсами; управление инфраструктурой организации; управление процессом трансформации организации; управление вкладом сотрудников.

SUMMARY

The article investigates the role of the HR in the business management and general management system of the organization. A human resource management in the overall business management considered not only as a function that ensures that process, as well as one that serves as its foundation and provides performance management process. Justification This conclusion is based on the study of individual functions of personnel management.

Key words: management; process management; human resource management; implementation changes; strategic human resource management; department of infrastructure; management of transforming the organization; management employee contribution.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці. - К.: Знання-Прес, 2002.- С.19-22.
2. Генкин Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук. – М.: Издат. группа «НОРМА – ИНФРА-м», 2002. - С.165-170.

УДК 001.895:621

**НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ (ПРАВОВОЙ АСПЕКТ)**

Морозова И.К., аспирант кафедры Прикладной экономики и бизнес-администрирования, Экономический факультет ДонНУ

Украинские промышленные предприятия вынуждены адаптироваться к работе в условиях нестабильной внешней среды. Эта экономическая среда динамично изменяется относительно конъюнктуры рынка. Этот процесс довольно тяжело проходит. После того, как развалилась административно-плановая система, украинские товаропроизводители оказались в непривычной ситуации, когда продукцию необходимо не только произвести, но не менее важно ее реализовать. Новые условия хозяйствования потребностью в продукции и услугах определяет рынок, а также требования к ее потребительским свойствам и качеству. Но до сих пор не все производители осознали важность работы на потребителя.

Такая ситуация в большей или меньшей степени касается всех отраслей промышленности Украины. Довольно сложная ситуация сложилась в машиностроительной отрасли. В последние 10-15 лет наблюдается спад объемов производства, а также значительно снизился показатель обновления продукции [2]. Также в отрасли наблюдается очень низкий уровень инновационных процессов. Отрасль характеризуется низким уровнем конкурентоспособности на мировом рынке производителей машиностроительной продукции [6,8]. Проблемы инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятий машиностроения рассматривали такие специалисты и ученые как Азов Г.Л., Басовский Л. Е., Портер М., Слепцова Н. С., Фатхутдинов Р. А., Юданов А. Ю., Борисова Е. Е., Киселев Е., Савицкая А. Л. и другие.

Стратегия экономического и социального развития Украины, которая составляется на государственном уровне, предполагает, что государственная политика имеет приоритет структурной перестройки промышленности и переходу к инновационной модели экономического роста на современной стадии [3,5]. В таком направлении развития важным является трансформация нематериальных активов интеллектуальной собственности в материальные результаты предприятий машиностроения Украины [2]. Это обуславливает актуальность рассмотрения данной темы и исследований в этом направлении.

Целью статьи является рассмотрение проблем, которые возникают у отечественных предприятий машиностроения в сфере инновационного развития на некоторых примерах. Данная проблема требует анализа проблем, которые возникают у субъектов патентного права на различных этапах внедрения патентов на изобретения или полезные модели на машиностроительных предприятиях Украины.

Научно-технический потенциал машиностроительной отрасли, который сейчас имеется, находит свое отражение в структуре промышленного производства, а также экспорта, в которых преобладает все еще продукция с низким уровнем переработки. Поэтому национальным приоритетом становится задание обеспечить максимальную конкурентоспособность и эффективность отечественной экономики. В частности, в рамках этого приоритета разработана долгосрочная программа стратегического развития «Украина – 2020». Для повышения конкурентоспособности и увеличения экспортного потенциала Украины базой должны стать реализация энергосберегающих моделей развития экономики, инновационных моделей, а также инновационное технико-технологическое обновление производства, наращивание выпуска наукоемкой и технологичной продукции [6].

Чтобы понять, каким образом трансформировать нематериальные активы интеллектуальной собственности в материальные, нужно понять, как количественно оценить наиболее важные нематериальные активы, т.е. людей и их знания, умения, навыки, а также культуры и информацию, технологии, организационные системы. Это можно осуществить с помощью сбалансированной системы показателей. Ценность интеллектуальной собственности, а именно изобретений или полезных моделей можно определить с помощью многих факторов [6]. К таким факторам можно отнести влияние изобретения на технико-экономические показатели той продукции, по отношению к которой это изобретение используется или будет использоваться, а также степень разработки изобретения, готовность к его внедрению, динамикой развития продукции, для выпуска которой используется изобретение, соответствие изобретения тенденциям развития рынка такой продукции, влиянием на производственные затраты и т.д. К примеру, в такой методике оценивание может использоваться более 40 факторов и критериев, чтобы со всех сторон охарактеризовать ценность изобретения или новой идеи. Например, такая методика используется в Канаде и США [4]. Но у таких методик есть и недостатки. Они касаются того, что в итоге определяется абсолютная оценка значимости изобретения без его сравнения с современным уровнем развития техники. Также используется очень большое количество показателей, при отсутствии определенного разграничения между такими показателями приведет к увеличению доли субъективности в оценке изобретения. Для того, чтобы предприятие получало дополнительную прибыль, и продукция становилась все более конкурентоспособной, необходимо внедрять результаты объектов интеллектуальной собственности. Во время преобразования нематериальных активов предприятия в материальные на всех охранах интеллектуальной собственности возникает ряд проблем. Правовое регулирование отношений по интеллектуальной собственности приравнивается к правовому режиму регулирования отношений собственности (ст.41 Конституции Украины) [3]. Собственник прав интеллектуальной собственности имеет такие правомочия как владение, использование, распоряжение объектами собственности. Другие лица, не являющиеся собственниками, могут иметь эти правомочия каждую в отдельности и в зависимости от воли собственника изобретения [3,5]. Отношения собственности в Украине регулируются Гражданским кодексом Украины. В главе о праве интеллектуальной собственности (ст. 418) говорится, что правом интеллектуальной собственности является право лица на его результат творческой и интеллектуальной деятельности или на другой объект права собственности, определенный ГК и другими законами Украины. Право интеллектуальной собственности составляют личные неимущественные права интеллектуальной собственности и / или имущественные права интеллектуальной собственности. Итак, законодательством Украины определено, что интеллектуальная собственность является собственностью личности, но регулирование отношений относительно права интеллектуальной собственности требует особого подхода.

Создание и использование результатов научно-технического творчества требует вложения значительных средств, а также времени и усилий на нескольких этапах исследования, создания, производства. А вот уже созданные результаты научно-технического творчества воссоздать намного проще и дешевле [8,9]. Например, право на результаты научно-технического творчества (право на изобретения, полезные модели, промышленные образцы) относится к объектам прав промышленной собственности. Это определяет Парижская конвенция об охране промышленной собственности [2]. Такие объекты как изобретение, полезная модель могут иметь правовую охрану только тогда, когда они являются результатом научно-технического творчества личности и соответствуют условиям, необходимым для