

8. *Правенко Т. О.* Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів / Т. О. Правенко, О. О. Носирев // Вісник МСУ. — 2008. — Т.11. — № 1. — С. 5—9.

9. *Шаульська Л.* Соціально-трудові відносини як чинник розвитку трудового капіталу // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 6. — С. 136—143.

10. Полтавська область // Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/RegionsPotential/Poltava/>

Статтю подано до редакції 08.06.2012 р.

УДК 005.95/96

А. Б. Граждан,
асистент кафедри менеджмента
ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана»

РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ ИНТЕРЕСОВ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

АННОТАЦІЯ. Розглянуто теоретико-методологічні аспекти регулювання протиріч інтересів суб'єктів управління персоналом сучасної корпорації. Уточнено коло суб'єктів управління персоналом. Досліджено протиріччя між службою управління персоналом і керівниками. Запропоновано заходи по вирішенню даного протиріччя.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: суб'єкти управління персоналом, класифікація суб'єктів управління персоналом, спеціалізовані суб'єкти, неспеціалізовані суб'єкти, протиріччя системи управління персоналом, види протиріч, протиріччя між спеціалізованими та неспеціалізованими суб'єктами управління персоналом, методи регулювання протиріч, проектування системи управління персоналом.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены теоретико-методологические аспекты регулирования противоречий интересов субъектов управления персоналом корпорации. Уточнен круг субъектов управления персоналом. Исследованы противоречия между службой управления персоналом и руководителями. Предложены мероприятия по разрешению данного противоречия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: субъекты управления персоналом, классификация субъектов управления персоналом, специализированные субъекты, неспециализированные субъекты, противоречия системы управления персоналом, виды противоречий, противоречия между специализированными и неспециализированными субъектами управления персоналом, методы регулирования противоречий, проектирование системы управления персоналом

ANNOTATION. The teoretiko- methodological aspects of adjusting of contradictions of interests of subjects of management by the personnel of corporation are considered. The subjects of management by a personnel is specified. Contradictions between service of management by a personnel and leaders are explored. Measures on permission of the given contradiction are offered.

KEY WORDS: subjects of human resource management, classification of subjects of human resource management, specialized subjects, unspecialized human resource management, types of contradictions, a protivorechiya between specialized and unspecialized субъектами-субъекты, personnel management system contradictions, methods of regulation of contradictions, personnel management system design.

Постановка проблемы. Все предметные области управления персоналом так или иначе связаны с потребностями и интересами сотрудников и вытекающего из них трудового поведения. Важно знать и учитывать интересы субъектов управления персоналом, так как именно от их управленческого воздействия на объект управления зависит результат деятельности как одного работника, так и организации в целом.

Иногда противоречия выполняют положительную функцию, так как они вскрывают проблемы в организации и способствуют ее дальнейшему развитию. С другой стороны, нерегулируемые противоречия могут мешать взаимовыгодному сотрудничеству и достижению целей каждого конкретного субъекта и, следовательно, приводить к конфликтам, сдерживать развитие управления персоналом в организации. Кроме того, такие противоречия интересов субъектов управления персоналом могут привести организацию к кризису.

Следовательно, вопрос регулирования интересов субъектов становится одним из важнейших в управлении персоналом.

Анализ последних источников и публикаций. Экономические интересы изучались в работах таких ученых, как А. Г. Аганбегян, Е. М. Бабосов, Т. И. Заславская, Л. А. Еловиков, А. Д. Косьмин, Г. Х. Попов, В. Ф. Потуданская, В. В. Радаев, Г. Н. Соколова.

В настоящее время продолжают изучение взаимодействия субъектов правления персоналом в системе социально-трудовых отношений такие авторы, как С. Н. Апенько, Н. П. Николенко, Ю. Г. Одегов, В. С. Половинко, В. П. Пугачев, С. В. Шекшня. Однако эти авторы уделяют недостаточное внимание регулированию противоречий интересов субъектов управления персоналом.

Изложение основного материала исследования. В процессе управления персоналом активная роль предписывается субъекту. Исследование проблемы субъектов имеет принципиально важное и методологическое, и практическое значение. Методологическое значение проблемы заключается в том, что ее решение позволит определить круг активных участников, задействованных в процессе регулирования социально-трудовых отношений, определяющих содержание управления персоналом, и на этой основе определить их интересы, формы и методы взаимодействия (взаимоотношений). В практическом плане решение проблемы субъектов управления персоналом связано с разграничением их функций, сфер компетентности, оптимизацией процесса принятия управленческих решений.

Изучение субъектов управления персоналом в научной литературе началось сравнительно недавно, а именно с конца 90-х гг. XX века и связано с развитием процессов управления персоналом на предприятиях, с признанием того, что персонал является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия.

Обобщив подходы к выделению субъектов управления персоналом Зайцева Г. Г., Фрейдкиной Е. М., Одегова Ю. Г, Пугачева В. П. мы пришли к выводу, что существует два подхода к классификации субъектов управления персоналом:

1. по выполняемым функциям управления персоналом;
2. по содержанию социально-трудовых процессов управления персоналом.

Опираясь на второй подход мы разделили всех субъектов управления персоналом на внешних и внутренних. Внешних субъектов, в свою очередь, мы подразделили на государственные (служба занятости, государственные учебные заведения и др.) и негосударственные (рекрутинговые агентства, консалтинговые фирмы, негосударственные учебные заведения и др.). Выделение в среде управления персоналом негосударственных субъектов обусловлено тем, что организации не в состоянии выполнить определенные функции управления персоналом. Это может быть связано с отсутствием специалистов определенного профиля в организациях (в этом случае предприятие пользуется помощью консалтинговых фирм, которые за определенный уровень оплаты предоставляют услуги по организации кадрового аудита, проектированию и внедрению систем оплаты труда, созданию системы управления персоналом, разработке кадровой политики, стратегии управления персоналом, организации службы управления персоналом).

Внутриорганизационные субъекты подразделяются на предусмотренные структурой управления организацией: специализированные (отдел кадров, отдел организации труда и нормирования, отдел труда и заработной платы и др.) и неспециализированные (высшее руководство, линейные руководители, руководители функциональных подразделений), а также не предусмотренные структурой управления организацией (профсоюзы и другие общественные организации, рабочие группы, неформальные группы).

Выделение в структуре внутриорганизационных субъектов УП специализированных и неспециализированных связано с функциональными обязанностями указанных служб. Так, функции специализированных служб непосредственно ограничены регулированием социально-трудовых отношений (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел нормирования и организации труда, охраны труда, служба социального развития, служба управления персоналом); методическим обеспечением деятельности субъектов, осуществляющих непосредственное управление персоналом; координацией работы по управлению персоналом на предприятии. Неспециализированные службы осуществляют управление персоналом наряду с другими функциями (линейные руководители, высшее руководство, руководители функциональных подразделений).

Если рассматривать только те службы, которые предусмотрены организационной структурой, представление о субъектах управления персоналом будет весьма односторонним, поэтому следует отметить также не предусмотренные структурой внутриорганизационные подразделения. Сюда могут входить различные неформальные группы, сложившиеся в коллективе и влияющие на формирование корпоративной культуры, неформальные лидеры, кадровое ядро, профсоюзы, комиссии по разрешению трудовых споров. Данные субъекты могут существенно повлиять на внедрение нововведений в кадровой политике, на формирование от лица работников требований улучшения условий труда, изменения системы оплаты труда, адаптации вновь принятых на предприятие работников.

Данный подход, на наш взгляд, наиболее полно охватывает перечень субъектов управления персоналом.

Каждый субъект управления персоналом выполняет функции управления персоналом, следовательно, каждый преследует свой интерес в реализации этих функций. Следовательно, вступая в процесс взаимодействия друг с другом, каждый субъект стремится

ся достичь своих целей, объективно отражающих интересы каждого из них. Кроме того, интерес каждого носит и индивидуальный (субъективный) характер. В результате взаимодействия субъектов управления персоналом возникают противоречия интересов, которые могут мешать взаимовыгодному сотрудничеству субъектов, достижению целей, а следовательно, привести к различным кризисам, если их вовремя не разрешить.

Важно отметить, что управление персоналом является в принципе наиболее противоречивой областью деятельности. Это обусловлено тем, что, во-первых, оно связано со сложным, многогранным и разноплановым объектом управления; во-вторых, в процессе управления персоналом участвуют многие субъекты, каждый из которых имеет свои особые специфические интересы; в-третьих, в систему управления персоналом входят разнородные и разнонаправленные элементы (подсистемы, функции-процессы), которые имеют свои закономерности развития; в-четвертых, результаты управления проявляются не в прямой форме в виде роста дохода или прибыли, а опосредованно — через рост производительности труда, оптимизацию отношения к труду, улучшение социально-психологических отношений и пр.

Можно выделить несколько групп противоречий, присущих системе управления персоналом организации.

В первую очередь это противоречия объективные и субъективные.

По нашему мнению, наличие объективных противоречий вытекает из самой системной природы управления персоналом, а субъективные противоречия обусловлены характеристиками участников данного процесса (социальные и психологические характеристики персонала как объекта и субъекта управления, личностно-опосредованным восприятием процессов управления персоналом другими субъектами и т. д.).

Субъективные противоречия заключаются в том, что, с одной стороны, уровень развития общества и технологий, рыночные механизмы требуют пересмотра традиционных технократических подходов в управлении персоналом. С другой стороны, стремление руководителей к быстрому получению экономического эффекта деятельности сочетается с низким уровнем осознания значимости управления персоналом, неумением грамотно применять современные персонал-технологии и т. д.

Подобная ситуация свойственна не только украинской действительности. Недостаточное внимание вопросам управления персоналом со стороны менеджеров отмечается и Немецким об-

ществом управления персоналом: около 15 % менеджеров различного уровня в Германии по субъективным причинам недооценивают значимости этих вопросов для развития фирм, либо понимают управление персоналом слишком узко.

Все противоречия системы управления персоналом по характеру можно разделить на экономические, организационные, социально-психологические и юридические, что связано с комплексной природой управления персоналом. Характер противоречий указывает на характер механизмов их разрешения.

В практике управления персоналом часто бывает сложно выделить характер противоречий, поскольку проблемы носят комплексный характер. Однако необходимо определить преимущественный тип противоречий, с тем чтобы найти механизмы их разрешения, позволяющие наиболее адекватно отразить их характер.

Различающиеся по характеру противоречия, так же как субъективные и объективные, являются общими и проявляются в частных видах противоречий. Основными из них являются:

- между системой управления персоналом и внешней относительно нее средой;
- между стратегическим, тактическим и оперативным уровнями управления персоналом;
- между процессами системы управления персоналом;
- между субъектами управления персоналом;
- между субъектами и объектами системы управления персоналом;
- между объектами управления персоналом.

Одним из центральных противоречий в современной организации является противоречие между специализированными и неспециализированными субъектами управления персоналом.

Для изучения данного противоречия нами был проведен опрос на 6 машиностроительных предприятиях с акционерной формой собственности. Результаты опроса позволили нам выделить следующие основные причины противоречий:

- непонимание руководителями всех уровней важности управления персоналом;
- отсутствие финансовых средств, необходимых для реализации программ в области управления персоналом;

Также респондентами отмечались недостаточная квалификация работников службы управления персоналом, неумение линейных руководителей эффективно взаимодействовать со службой управления персоналом, низкий статус этих подразделений,

перегруженность работников служб управления персоналом бумажной работой.

Для устранения рассмотренных противоречий между специализированными и неспециализированными субъектами необходимо использовать организационно-структурные методы регулирования. Основным инструментом регулирования противоречий является проектирование системы управления персоналом, которое предусматривает выполнение следующих работ:

- формализация стратегии управления персоналом;
- формирование модели компетенций персонала организации;
- разработка модели системы управления персоналом;
- проектирование и регламентация процедур управления персоналом;
- внедрение процедур управления персоналом;
- обучение специалистов предприятия управлению реализацией процедур.

Выводы с проведенного исследования. Рассмотрено многообразие субъектов управления персоналом и представлены основные подходы к их классификации. Можно сказать, что субъект управления персоналом представляет собой систему, так как в нем присутствуют все необходимые для системы свойства:

- он функционирует в рамках внешней среды;
- субъект состоит из элементов;
- элементы обобщенного субъекта управления взаимосвязаны друг с другом, что обуславливает необходимость разграничения их прав и ответственности;
- каждый из элементов обобщенного субъекта объективно вступает с другими во взаимодействия, реализуя свои интересы, что предполагает наличие механизмов, регулирующих эти отношения и согласовывающих интересы;
- управление персоналом может быть осуществлено только с участием многих субъектов-участников, что подчеркивает целостный характер обобщенного субъекта. Недостаточная эффективность деятельности одного требует соответствующего компенсационного изменения в другом;
- интегративный эффект объединения элементов в систему заключается в объединении полномочий, квалификации и компетентности многих участников процесса, что обеспечивает полный и всесторонний охват объекта управленческими воздействиями и полностью соответствует особенностям последнего (сложность и комплексность персонала, социально-трудовых процессов и отношений).

Данное исследование позволяет отметить то, что далеко не все организации достигают баланса интересов различных групп на предприятии, в том числе различных субъектов управления персоналом. В первую очередь службы управления персоналом ориентируются на интересы высшего руководства, линейных менеджеров, а затем уже на нормативные источники и интересы самих работников. Эти результаты объясняют многие проблемы, существующие на наших предприятиях сегодня: напряженные отношения работников и администрации, наличие трудовых споров, конфликтов, незащищенность работника в процессе труда.

В качестве инструмента устранения противоречий между специализированными и неспециализированными субъектами предложен алгоритм проектирования системы управления персоналом.

Требуют дальнейшей разработки вопросы организации эффективного взаимодействия службы управления персоналом с собственниками, разработка механизма социального партнерства, сотрудничество внешних и внутриорганизационных субъектов управления персоналом.

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — СПб.: Питер, 2005. — 832 с.
2. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. — М.: Юристъ, 1998. — 496 с.
3. *Закаблущая Е. А.* Управление персоналом: руководитель и HR-специалист. / Е. А. Закаблущая. — СПб.: Речь, 2009. — 160 с.
4. *Зинченко Г. П.* Социология управления / Г. П. Зинченко. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 325 с.
5. *Кондратьев В. В.* HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В. В. Кондратьев — М.: Эксмо, 2007. — 512 с.
6. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Г. Одегов. — М.: Академический Проект, 2005. — 1088 с.
7. *Рудавина Е. Р., Екомасов В. В.* Книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. — СПб.: Питер Пресс, 2008. — 366 с.
8. *Филина Ф. Н.* Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые технологии. / Ф. Н. Филина. — М.: ГроссМедиа, 2007. — 211 с.
9. *Фрейдкина Е. М.* Управление персоналом / Е. М. Фрейдкина. — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского университета, 1998. — 72 с.
10. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 368 с.

Статтю подано до редакції 01.06.2012 р.