

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТ У МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

kos_74@bk.ru

АНОТАЦІЯ

Обґрунтовано доцільність створення системи інформаційного забезпечення діяльності персоналу, яка повинна забезпечувати необхідною інформацією керівників для планування діяльності підрозділів і підприємства загалом та виконувати функцію інтелектуального центру обміну знаннями серед персоналу на фармацевтичних підприємствах. Удосконалено механізм забезпечення ефективності діяльності персоналу шляхом оптимізації його елементів, що дасть змогу генерувати взаємозв'язок між цими процесами.

Ключові слова: управління персоналом, механізм забезпечення ефективності управління персоналом, інформаційне забезпечення, фармацевтичне підприємство.

Постановка проблеми. Останнє десятиліття характеризується активізацією досліджень як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями з найважливіших теоретичних і методологічних питань створення господарських, організаційно-економічних, соціальних механізмів, у тому числі механізмів управління активною трудовою діяльністю персоналу. Але, вивчаючи наукові розробки багатьох учених і практиків, стає зрозумілим, що виникає нагальна необхідність розробки та реалізації дієвого механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу фармацевтичних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як М. Армстронг, Н. Афанасьєв, Д. Баюра, Ю. Братішко, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, Д. Загірняк, А. Єгоршина, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, В. Нижник, О. Посилкіна, Д. Стеченко, Н. Сімченко, Н. Чухрай та ін. Проте недостатньо висвітленими є праці щодо вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління персоналом та оцінювання рівня ефективності.

Формулювання цілей статті. Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності управління персоналом. Раціональні управлінські рішення, що приймаються органами управління різних рівнів, здійснюють визначальний вплив на поліпшення соціально-економічного стану справ на підприємстві. Головна умова правильності прийнятих рішень – вичерпна поінформованість.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення ефективності управління персоналом є складним процесом, втілення якого повинно спирати-

ся, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку із цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління персоналом та підприємством загалом, ефективність якої визначає кінцеву результативність і продуктивність.

В умовах, що склалися, важливим напрямом функціонування інформаційного забезпечення є постійний пошук ефективних напрямів поліпшення діяльності підприємства та його персоналу на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків для забезпечення раціональної діяльності [1, 2].

Ефективне управління складовими інформаційного забезпечення створює базис для максимально ефективного використання інформації, яка є в розпорядженні підприємства та персоналу, для досягнення його стратегії та поточних цілей, формування механізму кадрового забезпечення та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Отже, інформаційне забезпечення – важливий елемент механізму діяльності персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства, який впливає на результативність його функціонування в цілому.

Зростання витрат на інформатизацію фармацевтичних підприємств певною мірою сприяє обізнаності керівництва щодо тенденцій попиту та пропозиції фармацевтичної продукції, зумовлює підвищення компетентності керівників, нагромадження та застосування їхніх знань для прийняття ефективних управлінських рішень.

З огляду на динамізм діяльності організацій стає дедалі вищою ймовірність прийняття неоптимальних управлінських рішень через брак часу, що може загрожувати самому існуванню підприємства. Особливо це важливо на етапі вибору стратегії. Просте відтворення відомих рішень, навіть найрозрекламованіших, як правило, переводить підприємство в режим «того, що наздоганяє». Тому забезпечення конкурентних переваг підприємства пов'язане насамперед із формуванням у керівництва уявлення про нові можливості сучасних технологій, що потребує задіяння інтелектуальних елементів в інтегровану інформаційну систему.

Система інформаційного забезпечення (СІЗ) практична, проста й зручна в експлуатації і не вимагає від керівників якихось спеціальних знань у царині психології індивіда та групи, соціології та інших дисциплін, оскільки є «мислячою» системою, здатною самонавчатися й адаптуватися до будь-якої виробничої ситуації.

Отже, пріоритетність та ефективність управління залежать від наявності та рівня використання професійно-кваліфікаційного, творчого потенціалів та організаційної спроможності керівництва підприємства. Однак один із недоліків людського інтелекту полягає в тому, що він не пристосований до нагромадження величезного обсягу інформації, виконання грандіозних обчислень під час аналізу складних виробничих, трудових чи фінансових процесів на підприємстві. СІЗ забезпечить створення та розвиток інтелектуальних центрів підприємства з наскрізним інформаційним середовищем нагромадження та обміну знаннями між управліннями, які в співпраці з віртуальними інтелектуальними агентами підбиратимуть сукупність різнопланової текстової та аналітичної інформації про стан ринку фармацевтичної галузі, діяльність конкурентів, конт-

рагентів, можливості вдосконалення обігу документів, виконання завдань підрозділами та досягнуті кінцеві результати діяльності підприємств загалом. Мету, основні завдання функціонування СІЗ та її користувачів зображено на рис. 1.



Рис. 1 Система інформаційного забезпечення управління персоналом фармацевтичних підприємств

Зважаючи на значну кількість завдань управлінського персоналу підприємства, які спрямовані на визначення його місії, цінностей, політики, формування структури й системи управління, представництво на переговорах із державними органами й головними контрагентами, а також виконання функціональних обов'язків, на складність контролювання діяльності кожного з підрозділів підприємства та прийняття управлінських рішень керівниками середньої та нижньої ланок, доцільно визначити користувачів СІЗ, серед яких мають бути керівники верхньої, середньої та нижньої ланок підготовки управлінських рішень.

Для забезпечення розвитку управлінського персоналу, впровадження управлінських новацій та прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві на СІЗ покладено три основні завдання:

- розробка інтелектуального центру;
- забезпечення діяльності інтелектуальних агентів;
- спрощення процесу документообігу та інформування керівництва.

1. Розробка інтелектуального центру. З метою обміну інформацією та знаннями між керівниками фармацевтичного підприємства пропонується ство-

рити інтелектуальний центр, який є головним аспектом та основним завданням СІЗ.

Розробка інтелектуального центру відбувається в межах існуючої СІЗ (Парус «Управління персоналом», Атлас «Атлас Кадри», InBase «Megapolis. Управління персоналом» / «Megapolis. Ефективність персоналу», Infopulse «K2 Black Pearl» / «DocsVision» тощо).

СІЗ інтегрує різні технології: електронну пошту та Інтернет, бази та сховища даних (Data Warehouse), системи групової роботи з інформацією та підтримки прийняття рішення, локальні корпоративні системи автоматизації, системи документообігу та workflow, контекстний пошук. Етапи розробки охоплюють накопичення, отримання, структурування та формалізацію знань, програмну реалізацію ІТ-засобів, супроводження.

СІЗ має підсистеми пошуку, обробки, зберігання, забезпечення доступу до знань та підсистеми обміну, трансформації індивідуальних знань в організаційні (тобто такі, що належать організації), нарощування потенціалу знань організації, створення міжорганізаційного поля знань. Усі ці елементи необхідно представити концептуальною моделлю, тобто архітектурою СІЗ.

СІЗ дає змогу керівникам підприємства формувати запити в прямому інтерактивному режимі «онлайн», регулярно співпрацювати з інтелектуальними агентами, які цілодобово опрацьовуватимуть за заданим напрямом не тільки внутрішню, але й зовнішню інформацію через Інтернет або внутрішню мережу підприємства. Нова інформація автоматично надходитиме на потрібний комп'ютер. Керівники завжди отримуватимуть повсякденну необхідну інформацію, яка вможливить ефективне планування діяльності їхніх підрозділів, підприємства та прийняття управлінських рішень.

Успішність функціонування підприємства залежить не лише від якісного рівня планування його діяльності, але й від ефективності реалізації інших функцій менеджменту. Перехід від простого використання знань до їх розвитку, накопичення та обміну ними зумовлює необхідність розроблення та впровадження такої організаційної культури, завдяки якій керівництво переконалося б у тому, що обмін знаннями забезпечує синергетичний ефект у цілому для підприємства. Нове знання створюється за умови інформаційного обміну та надання рекомендацій, які ґрунтуються на досвіді. Тому, по-перше, треба стимулювати обмін знаннями між працівниками за допомогою ефективної кадрової політики, а по-друге, щоб забезпечити обмін знаннями, варто сприяти доступу працівників до комунікаційних технологій на підприємстві.

2. Забезпечення діяльності інтелектуальних агентів. СІЗ являє собою сукупність інтелектуальних агентів, кожен із яких спроможний надати користувачеві зібрану всіма агентами інформацію.

У проектах розробки корпоративних СІЗ найбільш «вузьким» місцем є не ІТ-засоби, а структурування та представлення даних і знань, які можна класифікувати, як: а) добре документовані; б) середньо документовані; в) слабо документовані.

Система забезпечує для агентів інформаційний обмін, що використовується для реалізації більшості бізнес-процесів на підприємстві. Збагачення знаннями як ресурсом у рамках СІЗ охоплює такі процеси: поповнення експер-

тами баз даних та баз знань; той самий процес, але в автоматичному режимі відповідними агентами із зовнішніх та власних джерел; навчання та перепідготовка персоналу як носіїв персональних знань; розробка нових бізнес-процесів обробки знань для підвищення ефективності рішень.

Засоби підтримки інформаційного обміну є важливою компонентою СІЗ. Це полягає в тому, що існує необхідність підвищити важливість даної функції СІЗ, адже комунікативні процедури забезпечують усі інші функції СІЗ та життєвого циклу знань: асиміляцію, актуалізацію, моніторинг стану агентів, логічний висновок, процедури прийняття рішень, спілкування агентів.

Приклад організації спільної роботи агентів – «IBM Lotus Notes» із комплексу «IBM Lotus Domino», що має функції планування й роботи з електронною поштою та є аналогом «Outlook». «IBM Lotus Sametime» підтримує web-конференції та зв'язок із мобільними мережами. «IBM Lotus Quicker» призначено для спільної роботи персоналу всередині та зовні підприємства, а «Lotus Connections» дає можливість об'єднання людей, які працюють над спільними проектами.

Важливу роль у цьому процесі відіграє синергія компетентностей управлінського персоналу, а саме – керівників верхньої та середньої ланок прийняття управлінських рішень, інтелектуальних агентів СІЗ. Безперечно, ключовим є інтелект керівників підприємства, їхні вміння, навички, знання, процес обміну якими в СІЗ залежить від мотиваційної підтримки, яку повинна забезпечувати кадрова політика на підприємстві.

У фаховій літературі описана використовується в міжнародній практиці для забезпечення обміну знаннями на підприємствах спеціальна бонусна система, яка передбачає надання привілеїв працівникам залежно від рівня важливості одержаної інформації для прийняття управлінського рішення та розміру отриманого прибутку [3–5]. Такими бонусами можуть бути картки для придбання товарів, додаткові відпустки, премії, надання службового авто на визначений час або права на поїздку до іншої країни та можливості кар'єрного зростання. Натомість щодо керівників, які впродовж визначеного часу не використовують інформаційної системи з метою обміну знаннями, застосовується антибонусна система, яка полягає в позбавленні права брати участь в обговоренні організаційних, виробничих чи фінансових питань, втраті права на отримання премії тощо. На багатьох зарубіжних підприємствах ефективно функціонують інтелектуальні центри та механізм стимулювання обміну знаннями серед управлінського персоналу.

3. Спрощення процесу документообігу та інформування керівництва. Функціонування СІЗ сприяє спрощенню процесу документообігу та інформування керівництва про зміст і терміни виконання завдань кожним підрозділом підприємства. Це забезпечується інтеграцією СІЗ в інформаційну систему управління персоналом підприємства.

Створення СІЗ впливає на зміну рівня компетентності керівництва, забезпечує ефективну діяльність персоналу та його спрямування на прийняття оптимальних управлінських рішень задля підвищення ефективності діяльності підприємства, яка в сучасних умовах невизначеності потребує наповнення основних функцій менеджменту новим інноваційним змістом, освоєння досконалішого

управлінського інструментарію та впровадження управлінських новацій. Таке оновлення управлінського персоналу підприємств вимагає цілеспрямованих дій керівництва та відповідних витрат на запровадження СІЗ.

Головне завдання СІЗ — забезпечення високого рівня продуктивності та результативності праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на кожному робочому місці за рахунок правильного регулювання трудових відносин та використання спеціальної системи оплати праці.

Паралельно з впровадженням СІЗ необхідною умовою є розробка та встановлення чіткої і прозорої системи адміністративного управління підприємством, яка є базисною. Цей крок необхідний, оскільки через особливості менталітету й нераціональне організаційне мислення базисна система управління на підприємствах або неправильно створена й неефективна, або повністю відсутня. Напрями вдосконалення СІЗ наведено на рис. 2.

Як видно з рис. 2, складовими базисної системи управління персоналом на фармацевтичному підприємстві є:

- прозора система планування та бюджетування;
- опрацьована структура управління;
- положення про підрозділи й посадові інструкції;
- штатно-посадовий розклад;
- маршрутні карти руху документообігу;
- раціональний документообіг.



Рис. 2. Напрями вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління персоналом

Базисна система управління підприємством відповідає на запитання: хто, що, як і коли повинен робити в організації для виконання її цілей і завдань. Упровадження СІЗ перетворює колективне мислення, робить його раціональним, що кінець кінцем приводить до формування ефективного управління персоналом та діяльністю підприємства в цілому, а створення та впровадження базисної системи управління забезпечує чітку та злагоджену роботу всієї організації, відкриває шлях до її подальшого розвитку.

СІЗ ґрунтується на системі контролю та обліку порушень трудової і технологічної дисципліни та дотримання повноважень. Ця система охоплює всіх працівників підприємства. Періодична оцінка якості роботи працівників і застосування системи стимулюючих виплат на її основі, а також ураховані порушення впливають на величину заробітної плати, тим самим мотивуючи та стимулюючи працівників до чіткого та своєчасного виконання покладених на них посадових обов'язків і повноважень, розпорядчих та інструктивних документів. Завдяки такій залежності оплати праці від особистих ділових якостей працівника та результатів його роботи з'являється особиста зацікавленість кожного співробітника в досягненні кращих кількісних і якісних показників діяльності. Також на підприємстві має проводитися щоденна робота щодо усунення слабких місць, поліпшення якості, підвищення кваліфікації співробітників та впровадження бережливого виробництва.

СІЗ також включає ефективну побудову мотиваційного забезпечення активізації діяльності як визначальної ланки загального механізму підприємства, де необхідним є проведення аналізу загроз і можливостей, а також сильних та слабких сторін діяльності підприємства, зокрема тих, що стосуються управління персоналом.

Отже, побудова СІЗ для забезпечення ефективності управління персоналом та діяльності фармацевтичних підприємств вимагає дотримання таких принципів:

- безперервна інтеграція уявлень про систему на кожному етапі її створення з метою максимізації ступеня використання властивостей цілісності системи;
- підпорядкування часткових цілей загальній меті створення та існування системи;
- охоплення в дослідженні якомога більшої кількості зв'язків (не лише внутрішніх, а й зовнішніх) для виокремлення та розгляду справді суттєвих зв'язків і факторів;
- прийняття досліджуваного об'єкта як самостійної системи, так і як підсистеми великої системи, розуміння якої як замкненої неможливе і яка визначає головні параметри функціонування.

Наступною складовою формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом фармацевтичних підприємств є мотиваційний чинник.

Розробка теоретичних та практичних основ щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом фармацевтичних підприємств, а також пошук особливостей його застосування в сучасних умовах господарювання є найважливішими завданнями економіки підприємств.

Прийняття управлінських рішень із приводу мотивації управлінського персоналу пропонується розробити в рамках існуючого на підприємстві мотиваційного механізму, який надасть детальний, всебічний комплекс, призначений для забезпечення справедливої винагороди за певну результативну діяльність персоналу відповідно до поставленої мети функціонування підприємства.

У ході дослідження встановлено, що основне завдання мотиваційного механізму забезпечення ефективності управління персоналом полягає у сприянні встановленню, забезпеченню досягнення та підтримці оптимальних величин показників, що характеризують належний рівень удосконалення й підвищення мотивованості персоналу, а також інтегральних показників результативності та продуктивності праці управлінського персоналу, показників якісно та своєчасно виконаної роботи основних та допоміжних робітників.

Результативність діяльності фармацевтичного підприємства залежить від трудової активності управлінського персоналу й може досягатися через мотиви (внутрішній вплив), що виникають для задоволення потреб працівника, та інтереси підприємства (зовнішній вплив), що формуються задля задоволення інтересів роботодавця (рис. 3). Лише узгодженість інтересів (мотивів) управлінського персоналу з інтересами (стимулами) підприємства дає позитивний результат і значно підвищує активність управлінського персоналу. Тому управління цими процесами має бути покладене в основу запропонованого мотиваційного забезпечення.

Розроблене мотиваційне забезпечення ефективності управління персоналом фармацевтичних підприємств ґрунтується на законах еволюційного розвитку: загальних законах поведінки, законах інерційності людських систем, законах зв'язку із зовнішнім середовищем (рис. 4). Але сам механізм забезпечення ефективності управління персоналом і власне діяльність підприємства здійснюють вплив на стан навколишнього середовища: рівень життя населення, стан ринку праці, економічний стан регіону, рівень інституціонального розвитку, соціально-трудових відносин, стан нормативної бази соціально-трудових відносин та законодавчої бази.

Мотиваційне забезпечення функціонує відповідно до основоположних принципів: оптимальності, економічності, ієрархічності, стійкості, багатоаспектності, партисипативності, адаптивності, ритмічності, спеціалізації, безперервності.

Методами прямого й непрямого впливу в мотиваційному механізмі забезпечення ефективності управління персоналом є матеріальні та соціальні, кількісні та якісні, економічні, соціальні та психологічні, адміністративно-розпорядчі та погоджувально-договірні.

Головними важелями, за допомогою яких механізм приводиться в дію, є стимули та постійно зростаючі мотиви персоналу: матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби тощо.

Інструментами в розглядуваному механізмі слугують: система оцінки, управління й моніторингу полікритеріальних характеристик підвищення активності управлінського персоналу, інтегральна система підвищення якості роботи управлінського персоналу, система оцінки якісно й корисно затраченого часу.

Як висновок, необхідно зазначити, що головною умовою сучасного розвитку є не просто побудова механізму мотивації та інформаційного забезпечення ефективності управління персоналом, а максимальне використання управлінського персоналу на підприємствах для забезпечення реальної соціально-економічної віддачі.

Перспективи подальших досліджень. У зв'язку із цим у рамках подальших досліджень буде запропоновано програми розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. Соціально-економічні перетворення, що характеризують теперішній стан і тенденції ефективності управління персоналом підприємств, вимагають приведення в дію всіх резервів ефективності управлінського потенціалу, а це, у свою чергу, неможливо без успішного вирішення проблем у сфері нормування праці, а особливо – його вдосконалення на сучасних підприємствах.

Перелік використаних джерел інформації

1. Ус Г.О. Модель системи управління знаннями підприємства на основі агентів [Електронний ресурс]. – 2011. – № 6. – С. 48–53. – Режим доступу до журн.: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e114_60/e114us.pdf.

2. Офіційний сайт Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2015 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://dknii.gov.ua/?q=node/1469>.

3. Братішко Ю. С. Дослідження напрямків реалізації зовнішньої соціальної відповідальності фармацевтичних підприємств / Ю. С. Братішко, О. В. Посилкіна // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2016. – № 4. – С. 67-72.

4. Нижник В.М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі у правління підприємством / В.М. Нижник, О.А. Харун // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 р. / Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – С. 373– 374.

5. Харун О.А. Аналіз та еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності персоналу підприємств / О.А. Харун // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2008. – Вип. 238. Т. IV. – С. 743– 750.

6. Herzberg F., Mauser B., Snyderman B.B. The Motivation to Work / Herzberg F., Mauser B., Snyderman B.B. – N. Y. : Wiley. – 1959.

331.8-230.047

О. Kozyryeva, A. Kozyrieva

National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Organizational aspects of implementing organizational and information-motivational component in the mechanism to ensure effective management of staff

The expediency of creation of information system personnel, which should provide the necessary information for planning the heads of departments and enterprises in general and serve as the intellectual center of knowledge sharing among staff in



Рис. 3 Залежність результативної діяльності підприємства від впливу мотивів (внутрішній вплив) та стимулів (зовнішній вплив)

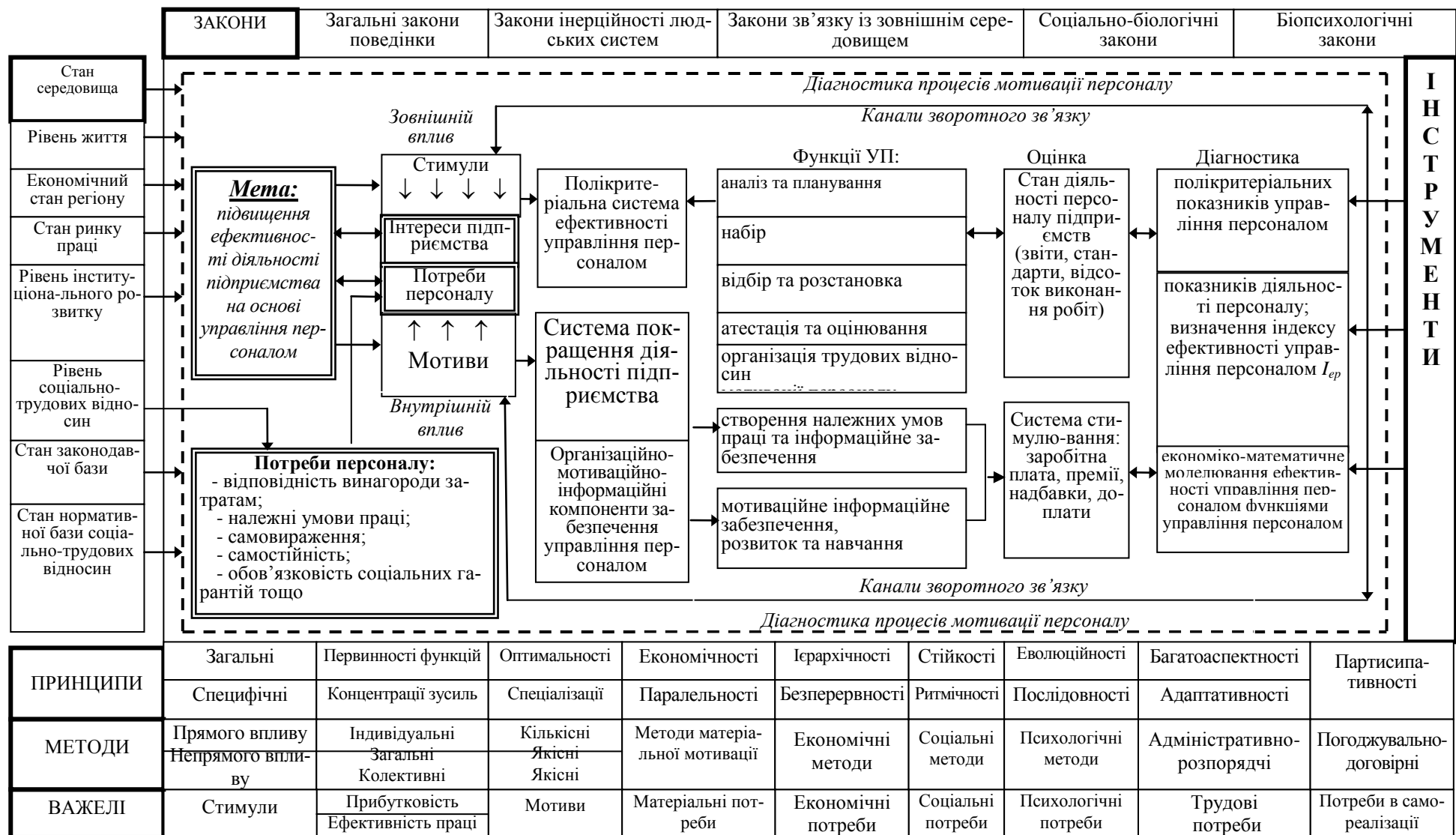


Рис. 4. Мотиваційне забезпечення ефективності управління персоналом фармацевтичних підприємств
Примітка: сформовано авторами на основі досліджень [6]

pharmaceutical companies. The mechanism to ensure the effectiveness of personnel by optimizing its elements that will help generate a relationship between these processes.

Key words: personnel management mechanism to ensure effective management of personnel, information, pharmaceutical company.

УДК 331.8-230.047

Козырева О.В., Козырева А.К.

Национальный фармацевтический университет, Харьков, Украина

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Украина

Организационные аспекты имплементации организационно-информационно-мотивационных компонент в механизм обеспечения эффективности управления персоналом

Обоснована целесообразность создания системы информационного обеспечения деятельности персонала, которая должна обеспечивать необходимой информацией руководителей для планирования деятельности подразделений и предприятия в целом и выполнять функцию интеллектуального центра обмена знаниями между персоналом на фармацевтических предприятиях. Усовершенствован механизм обеспечения эффективности деятельности персонала путем оптимизации его элементов, что позволит генерировать взаимосвязь между этими процессами.

Ключевые слова: управление персоналом, механизм обеспечения эффективности управления персоналом, информационное обеспечение, фармацевтическое предприятие.