

ВПЛИВ НА РІВЕНЬ ДЕЗОРГАНІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Л. О. Антипова, кандидат економічних наук

Організація як функція управління має фундаментальний характер, її призначенням є упорядкування численної сукупності елементів, процесів, ситуацій, діяльності окремих працівників та їхніх груп, встановлення їхнього взаємозв'язку для досягнення мети діяльності підприємства. Функція організації має загальний характер, вона відображає загальний порядок управління діяльністю підприємства, однаково необхідна у стратегічному, тактичному та оперативному управлінні.

Протилежним поняттю «організація діяльності підприємства» є поняття «дезорганізація діяльності підприємства», яке доповнює поняття організації. На відзнаку від нього поняття «дезорганізація в діяльності підприємства» чіткого та загальноприйнятого тлумачення немає і недостатньо глибоко досліджено в сучасній економічній літературі. Деорганізація, як явище, постійно присутня в діяльності підприємства та його підрозділів, є багатограним явищем, ознакою якого є зменшення якості взаємодії між елементами будь-якої системи, що виявляється у порушенні узгодженості, відповідності, збалансованості цієї взаємодії, тобто у порушенні певного порядку на підприємстві.

Рівень дезорганізації діяльності підприємства має бути прийнятною величиною, яка забезпечує певну гнучкість і стійкість його діяльності, але при цьому не повинна перевищувати певних граничних значень, що призводить до наростання негативних наслідків цього явища.

Питання, пов'язані з організацією діяльності підприємства, досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні автори (І. Адізес, Дж. К. Лафта, Б. З. Мільнер, Г. Р. Латфуллин, В. В. Коза-

ченко, Г. В. Козаченко, А. І. Пригожин [1–9]), але як самостійна предметна галузь досліджена недостатньо. Основну увагу приділено окремим її виявам або виявам в окремих видах діяльності підприємства, способам усунення, тобто дослідження є частковими. Серйозно та системно співвідношення організованості та дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства, впливу на рівень дезорганізації у сучасній економічній науці поки що не представлені. Розробка теоретичних і методичних положень щодо впливу на рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства за результатами його оцінювання сприятиме сталій діяльності підприємства.

Актуальність виявлення рівня дезорганізації в діяльності підприємства та прийняття відповідних заходів, спрямованих на зменшення її критичного рівня, визначили мету статті, а також її логіку, послідовність і структуру.

Деорганізацію діяльності підприємства слід розглядати як ступінь невизначеності та свободи у стосунках елементів, які утворюють організований процес або структуру системи. Деорганізація в діяльності підприємства тлумачиться як порушення встановлених регламентів виконання робіт у його підрозділах, що задаються організаційно-правовими документами для здійснення будь-яких процесів у діяльності підприємства, виникають унаслідок суперечностей між можливостями працівників, умовами виконання робіт і вимогами їхніх регламентів.

Рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства і завдання його підтримки або зниження визначають необхідність формування відповідного управлінського впливу. Підсистема такого впливу в управлінні під-

приємством посідає особливе місце в системі управління. Таку підсистему виділено як внутрішній суб'єкт управління, відповідальний за стан параметра дезорганізації і взаємодію в рамках делегованих повноважень з керівниками всіх рівнів управління і з керівниками виробничих підрозділів. Значення впливу на рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства зумовило потребу створити алгоритм цього впливу та розробки відповідних регулювальних дій.

Вплив на рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства мають здійснювати конкретні працівники. Специфіка вирішуваного управлінського завдання з подолання надмірної дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства не дозволяє створити спеціальний підрозділ, оскільки це завдання значною мірою перетинаються з роботою як безпосередніх керівників, так і працівників підрозділів.

Вплив на рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства має відбуватися з розробленим алгоритмом, який є переліком взаємозв'язаних блоків регулювальних дій, що мають певну логічну послідовність. Блоки робіт деталізуються під час побудови часткових алгоритмів, які уточнюють регулювальні дії залежно від розвитку ситуації та вибраного управлінського підходу – реактивного, проактивного чи на основі параметричного моделювання. Для кожного підрозділу підприємства алгоритм регулювальних дій уточнюється у вигляді детальнішого опису регулювальних дій. Для цього розроблено три часткові алгоритми впливу на рівень дезорганізації в діяльності характеристики підрозділів, причини, що спричиняють зміну рівня дезорганізації і прийнятого підходу до управління.

Рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства визначається на основі регламентації виконання робіт за окремими процесами відповідно до спеціалізації підрозділу. Залежно від характеристик підрозділу та ступеня регламентації виділено чотири рівні регламентації виконання робіт у підрозділі: детальна, укрупнена, поетапна та регламентація за результатами. Рівень регламентації виконання робіт має відповідати специфіці ді-

яльності підрозділів. З використанням рівнів регламентації виконання робіт у підрозділі побудовано систему критеріїв оцінки раціонального рівня дезорганізації в його діяльності. Такий підхід визначив два напрями оцінювання рівня дезорганізації в діяльності підрозділу: оцінювання відповідності використовуваних рівнів регламентації виконання роботи у підрозділі характеристикам підрозділів підприємства й оцінювання дотримання встановлених регламентів виконання робіт в підрозділі.

Виконання робіт у підрозділах підприємства регламентується не лише за докладністю контролю робіт, але й за напрямками регламентації, відповідно до якого виділено часову, кількісну та ресурсну регламентації. Зміст кожного з напрямів регламентації визначається специфікою діяльності підрозділів. Крім того всередині підрозділу можуть перебігати процеси, регламентувати які потрібно з використанням різних підходів до управління (реактивного, проактивного і параметричного моделювання). В оцінюванні рівня дезорганізації в діяльності конкретного підрозділу можна використовувати різні рівні регламентації виконання робіт. Інструментом упорядкування цих рівнів у межах окремого підрозділу є пропонування матриця регламентації виконання робіт у підрозділі.

Оцінювання рівня дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства здійснюється в три етапи: локальне оцінювання окремих процесів, інтегральне оцінювання за певними критеріями за всією сукупністю процесів і по кожному процесу окремо, інтегроване оцінювання підрозділу в цілому. Для оцінювання дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства використано дев'ять показників. Ці показники інтегруються з різним ступенем агрегації за допомогою лінійної трансформації та трансформаційних шкал, які дозволяють визначити трансформовані значення показників. Ступінь агрегації показників залежить від цілей аналізу рівня дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства. Напрями та показники оцінки дезорганізації діяльності в підрозділах підприємства наведено в табл. Показники оцінки інтегровано з використанням лінійної трансформації та розро-

блених трансформаційних шкал. Такі шкали дають змогу визначити трансформовані значення показників, які інтегровано з різним ступенем агрегації. Ступінь агрегації залежить від ознак угруповання показників і цілей аналізу.

Таблиця

Показники оцінювання рівня дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства (фрагмент)

Найменування показника	Розрахункова схема	Умовні позначення
Коефіцієнт співвідношення тимчасових відхилень від встановлених регламентом термінів з терміном підготовки і реалізації регулювальних дій (k_3)	$k_3 = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{o_{fi}}{tm_{ni}} \right)}{n}$	tm_{ni} – нормативна тривалість регулювальних дій і-го типу; o_{fi} – величина фактичних відхилень від встановленої регламентом тривалості виконання регулювальних дій і-го типу; n – кількість аналізованих випадків
Загальний коефіцієнт невиконання регламентних робіт за обсягом по підрозділу (k_7)	$k_7 = \frac{\sum_{i=1}^n h_i}{H} \cdot k_r$	h_i – кількість невиконаних регламентних робіт і-го виду в підрозділі; H – кількість регламентних робіт і-го виду в підрозділі; w_r – кількість регламентованих робіт у підрозділі; k_r – коефіцієнт регламентації робіт
Коефіцієнт трудомісткості робіт, виконуваних керівниками підрозділу (k_8)	$k_8 = 1 - \frac{Tm_f - Tm_n}{Tm_n}$	Tm_f – фактична трудомісткість робіт, що виконує керівник протягом певного періоду; Tm_n – нормативно-розрахункова трудомісткість робіт, що виконуються керівником протягом певного періоду

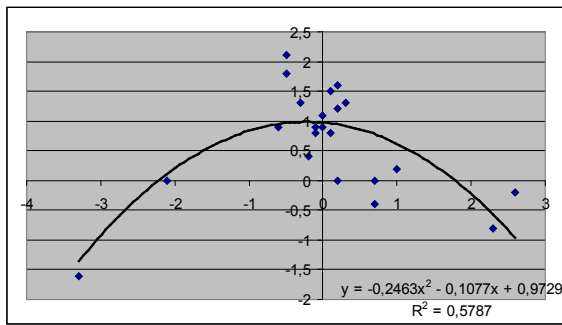
За результатами дослідження характеру зв'язку між рівнем дезорганізації в діяльності підрозділу та її результатами і показників, що характеризують різні напрями оцінювання, виявлено достатньо стійкий вплив рівня дезорганізації в діяльності підрозділу на її результати.

Проведені дослідження показали, що на результати діяльності підрозділів негативно впливають як зайва організованість процесів, так і надмірна їхня дезорганізація. Такий вплив визначає наявність зони раціональних значень рівня дезорганізації в діяльності підрозділів. На рис. 1 подано поля кореляції і тренди залежностей, які їх апроксимують.

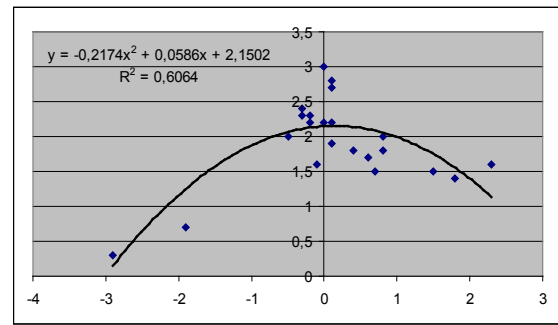
Раціональний рівень дезорганізації визначається всім комплексом характеристик підрозділів і змінюється від низького до середнього рівня дезорганізації. Це визначає управлінське завдання з організації впливу на рівень дезорганізації в діяльності підрозділів – забезпечення нормативного рівня даного параметра. Нормативний рівень необхідно періодично уточнювати, враховуючи зміни, що відбуваються усередині підрозділу як за змістом,

так і за видом процесів, а також залежно від зміни стійкості функціонування підприємства і динаміки зміни зовнішнього середовища.

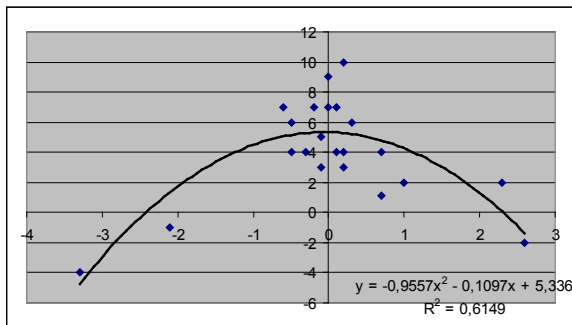
На основі оцінки критичності дезорганізації і сукупності показників оцінки рівня дезорганізації в діяльності підрозділу необхідно вибирати управлінські підходи до впливу на рівень дезорганізації і інструменти цього впливу. Вибір підходів зумовлено оцінкою критичності дезорганізації та наявністю резерву часу для ухвалення регулювальних дій. Критичність дезорганізації оцінюється за величиною відхилень інтегрованих оцінок рівня дезорганізації в діяльності підрозділу від нормативних. Резерви часу для ухвалення регулювальних дій оцінюються за значенням показника «коефіцієнт співвідношення тимчасових відхилень від встановлених регламентом термінів з терміном підготовки і реалізації регулювальних дій». Вибір підходу до впливу на рівень дезорганізації в діяльності підрозділів визначається критичністю дезорганізації і коректується за співвідношенням резерву часу й часу на підготовку й реалізацію регулювальних дій.



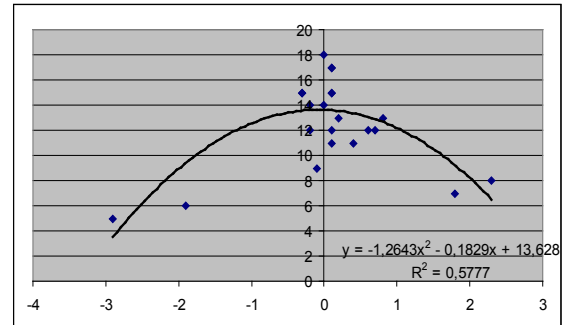
Вплив відхилень рівня дезорганізації на темпи зростання обсягу діяльності (2010 р.)



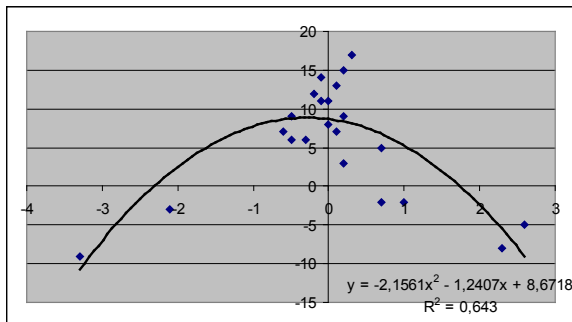
Вплив відхилень рівня дезорганізації на темпи зростання обсягу діяльності (2011 р.)



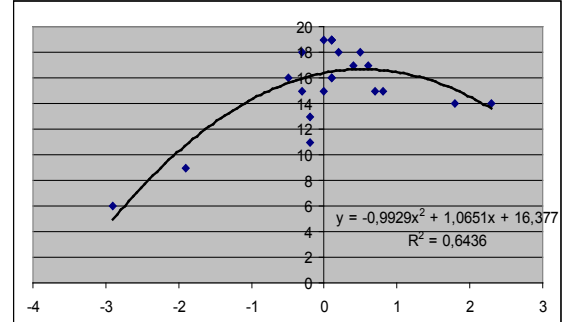
Вплив відхилень рівня дезорганізації на зміну втрат робочого часу (2010 р.)



Вплив відхилень рівня дезорганізації на зміну втрат робочого часу (2011 р.)



Вплив відхилень рівня дезорганізації на зміну рівномірності завантаження працівників (2010 р.)



Вплив відхилень рівня дезорганізації на зміну рівномірності завантаження працівників (2011 р.)

Рис. Тренди впливу відхилень рівня дезорганізації в діяльності підрозділів від нормативного на результати їхньої діяльності

Комплекс інструментів впливу на рівень дезорганізації у діяльності підрозділів підприємства формується в два етапи: створюється загальний первинний список можливих інструментів, з яких для конкретної ситуації в конкретному підрозділі з певним рівнем дезорганізації діяльності надалі вибираються найпридатніші. Використання певного списку інструментів залежить від вагових коефіцієнтів застосування того або іншого управлінського підходу. Склад інструментів за управлінськими підходами залежить від вагових коефіцієн-

тів, що надані управлінському підходу. Вагові коефіцієнти залежать від установлених пріоритетів застосування підходів до впливу на дезорганізацію діяльності в підрозділах, критичності ситуації та наявних можливостей.

Проведені дослідження та розрахунки дозволяють стверджувати, що рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства має бути об'єктом постійного моніторингу та впливу. Рівень дезорганізації в діяльності підрозділів підприємства є одним з важливих параметрів, який визначає передумови

стійкого функціонування підприємства. Проведення комплексу заходів, які скеровані на приведення фактичного рівня дезорганізації до нормативного, дозволяє раціонально використовувати ресурси підрозділів й отримувати за рахунок цього економічний ефект.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управляя изменениями / Ицхак Адизес. – С.Пб. : Питер, 2008. – 224 с.
2. Козаченко Г. В. Дезорганізація управління підприємством: сутність та характеристики / Г. В. Козаченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 2 (12). – С. 134–139.
3. Козаченко Г. В. Патологія управління підприємством / Г. В. Козаченко // Управління розвитком. – 2008. – № 17. – С. 80–82.
4. Латфуллин Г. Р. Теория организации : [учебник для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – С.Пб. : Питер, 2003. – 400 с.
5. Лафта Дж. К. Теория организации : [учеб. пособие] / Джавад Кадет Лафта. – М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организаций : [учебник] / Б. З. Мильнер. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – (Серия «Высшее образование»).
7. Пригожин А. И. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
8. Смирнов Э. А. Теория организации : [учеб. пособие] / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
9. Теория организации : [учеб. для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – С.Пб. : Питер, 2003. – 400 с.

УДК 351.85:34.08

СУТНІСТЬ, РОЛЬ І ЗМІСТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

Л. М. Гасюк, кандидат педагогічних наук

Успішна діяльність будь-якої організації, чи то державне підприємство, установа або приватна комерційна фірма, немислима без аналізу трудових показників, який дозволяє точніше оцінити техніко-економічний потенціал; визначити резерви ефективнішого використання персоналу підприємства, поліпшення організації, умов праці та його оплати; знайти способи нормалізації соціально-трудова відносин в колективі й т. ін.

Тривалий час у нашій країні управління будь-якою організацією (підприємством, установою) орієнтувалося переважно, на ефективне, раціональне і економічне використання фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей, а розуміння ролі персоналу в ефективній організації функціонування підприємства було помітно припущене. Особливо наочно це демонструє рівень оплати праці в Україні, її частка у ВВП

помітно нижче країн з ефективною ринковою економікою. Унаслідок чого Україна має значно нижчі показники продуктивності праці не тільки порівняно з розвинутими країнами, але і з країнами – колишніми партнерами по соціальному табору.

Подібна ситуація в Україні склалася не тільки через розвал економіки, зношеність основних фондів і інших «глобальних» причин, але і через недбале ставлення керівників організацій до працівників своїх підприємств, через їх прагнення отримати якомога більші доходи без будь-яких вкладень в персонал, в охорону, організацію праці і таке інше, а також через неухвалене ставлення держави до даних питань.

Враховуючи сказане, вітчизняним підприємцям необхідно засвоїти, що персонал організації є головною цінністю, що кадрова