

ізації галузі, її використання дозволить зробити чіткий висновок про успіх роботи транспортного комплексу, загрози втрати клієнтів та прибутку.

На основі розроблених положень пропонується методика оцінки ефективності пасажирських перевезень на міських маршрутах з використанням методів економічного аналізу для транспортних підприємств, що дозволяє перевізникам оцінити ефективність та якість перевезень при заданій організації роботи на маршрутах та коригувати отримані значення показників.

Література

1. Петровська С.І. Засади необхідності визначення показників та методів оцінки підвищення рівня якості транспортної продукції // Вісник НТУ, ТАУ. — 2006. — Вип.12.
2. Петровська С.І. Теоретичні аспекти створення організаційно-економічної моделі якості обслуговування пасажирів міським транспортом // Вісник НТУ, ТАУ. — 2007. — Вип.14.
3. Петровська С.І. Теоретичні аспекти необхідності підвищення якості та ефективності перевезення пасажирів міським транспортом // Вісник НТУ, ТАУ. — 2009. — Вип.16.

УДК 657

СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Рекрут В.М.

В статті розглянуто наукові методи щодо управління персоналом підприємства та обґрунтовано доцільність їх використання. Визначено теоретичні засади системного та ситуаційного підходів з метою формування практичного системного методу діагностичної роботи.

The article deals with scientific methods of personnel management company and the rationale for their use. Theoretical foundations of systems and contingency approaches to form a practical method of system diagnostic work.

Постановка проблеми. Останнім часом на підприємствах особлива увага приділяється організації системи і процесу управління персоналом. Внаслідок цього багато підприємств починають перебудовувати існуючі системи управління персоналом. Але далеко не скрізь ці зміни підвищують ефективність роботи персоналу і відповідають дійсним потребам організації. Це відбувається внаслідок того, що система управління персоналом підприємства часто змінюється без попереднього аналізу її роботи, без наукового обґрунтування і розуміння необхідності яких-небудь змін. Для того, щоб зміни в системі управління персоналом були дійсно ефективні, представляється розумним розглядати управління персоналом з точки зору системного та ситуаційних підходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Засновником системно-динамічного напрямку системного аналізу процесів економічного розвитку є Дж. Форрестер, ідеї якого набули розвитку у Д. Медоуза, М. Месаровича, Е. Пестеля, Л. Клейна. Системний підхід в науці посідає нині особливе місце. На сьогодні розробці цієї проблеми присвячено досить багато наукових праць. Авторами найбільш фундаментальних із них є Башкатова Ю.І., Бесєдін М. О., Нагаєв В. М., Шаров Ф.Л., Мельников В.П., Циренова А.А.

Постановка завдання: Коли керівництво міняє один елемент або якусь одну частину організації, всі інші частини певною мірою також випробовують вплив цієї зміни. Такого роду зміни можуть позначитися на майбутній ефективності організації в цілому. Насамперед недолік підходів різних шкіл до управління полягає в тому, що вони зосереджують увагу лише на якомусь одному важливому елементі, а не розглядають ефективність управління як результуючу, залежну від багатьох різних чинників. Застосування теорії систем до управління полегшило для керівників завдання побачити організацію в єдності складових її частин, які нерозривно переплітаються із зовнішнім світом. Ця теорія також допомогла інтегрувати вклади всіх шкіл, які в різний час домінували в теорії і практиці управління. Системний підхід — це не набір правил або принципів для керівників — це спосіб мислення по відношенню до організації і управління.

Виклад основного матеріалу. В ході еволюції осмислення системи управління організацією і управління персоналом, як об'єкт наукового пізнання, розглядалися з різних сторін, з позицій різних інтересів. Поступово вивчалися елементи системи організації і закономірності їх поведінки. Часто дослідники, підхо-

дячи до аналізованого явища через призму свого сприйняття, робили такі висновки, що суперечать один одному. Цілісність в науковий розгляд проблем управління привніс системний підхід. Ситуаційний підхід є розвитком системного. Його більша відповідність реальним потребам осмислення проблем управління забезпечується за рахунок включення в дану систему динамічного тимчасового чинника. На нашу думку, управління персоналом засноване на системному підході і його ефективність може бути досягнута при використанні ситуаційного підходу.

Системний і ситуаційний підходи, реалізують потенціал своєї ефективності в умовах виняткової складності зовнішнього і внутрішнього середовища організації, широкого різноманіття методів управління персоналом, які в своїй сукупності створюють механізм управління персоналом, за допомогою діагностичної роботи на базі інструментарію наукового дослідження. Спостереження про пряму залежність ефективності управління від глибини усвідомлення системності його ситуаційних чинників є основою системного і ситуаційного підходів до управління, які синтезують в собі весь багатий аналітичний матеріал, підготовлений попередніми дослідженнями. На нашу думку, поза системним і ситуаційним підходами, управління персоналом, як явище, не існує.

Системний підхід розглядає організацію як соціально-технічну систему, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Система — це сукупність взаємозв'язаних елементів (підсистем), які створюють єдине ціле і взаємодіють для досягнення заданої мети. У організації як системи розрізняють наступні елементи (підсистеми):

- виробнича або операційна підсистема;
- підсистема забезпечення;
- підсистема управління. [1]

Спільне функціонування різнорідних взаємозв'язаних компонентів породжує якісно нові властивості системи, внаслідок чого виникає ефект синергії ($2+2=5$).

Системний підхід до управління розглядає організацію як відкриту систему, в якій елементи активно взаємодіють з навколишнім світом, вона постійно шукає ресурси на зовнішньому середовищі і розширює свої кордони, поставляє перероблені ресурси у вигляді готової продукції і послуг в зовнішнє середовище (рис. 1), в закритій системі цієї взаємодії немає, чітко визначені кордони системи.

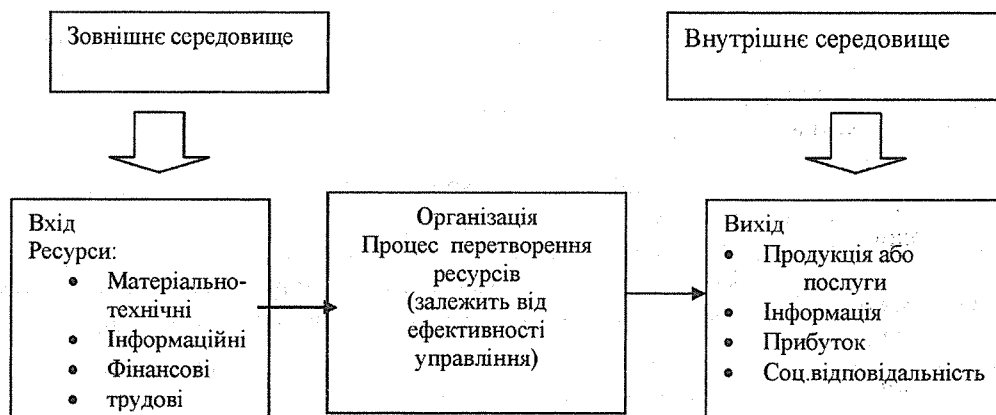


Рис. 1. Взаємодія організації з зовнішнім середовищем

Організація є складною відкритою «соціотехнічною системою». Наявність в системі організації людської складової робить її відкритою системою. Саме людські ресурси, як чутливий і гнучкий складовий елемент системи організації, забезпечують відповідність зусиль організації системі ситуаційних умов. Таким чином, практично всю роботу по «нематеріальному» вдосконаленню організації можна звести до вдосконалення системи управління персоналом. [3]

В багатьох українських підприємствах на сьогоднішній день характеристика системного використання сукупності елементів управління персоналом, що забезпечує ефективність організації в цілому, відсутній. У цих умовах необхідне формування практичного системного методу діагностичної роботи. Такий метод повинен відображати своїми характеристиками потреби системного і ситуаційного підходів до управлін-

ня, бути здатним до пристосування при змінах умов у досліджуваній діяльності, відповідати практичним потребам працівників сфери управління і мати потенціал інтеграції в складну систему управління сучасною організацією.

Щоб удосконаливати організацію, робити дії, що коректують, з виправлення допущених помилок, на наш погляд необхідно діагностувати систему організації, що означає збір, аналіз і синтез необхідної інформації у всіх її істотних моментах. Застосування теорії систем до управління дозволяє розглядати організацію в єдності складових її елементів, які нерозривно переплітаються із зовнішнім світом.

У будь-якій організації існують складні взаємини між окремими підрозділами, структурними одиницями, рівнями управління, технологіями виконання різних робіт, людьми і іншими складовими. Залежно від принципу ділення, можна розділити організацію на безліч частин. Найбільш складним елементом організації є сукупність її працівників — персонал. Зміна в стані одного елементу організації неодмінно викликає зміни в інших її елементах.. Будь-яка зміна впливає на ефективність організації в цілому і окремих її елементів.[2] Ефективність управління є показником, залежним від безлічі різних чинників. Системний спосіб мислення по відношенню до організації і управління забезпечує науку про управління персоналом основою для інтеграції різноманітності існуючих концепцій.

«Ситуаційний підхід вніс великий вклад в теорію управління, використовуючи можливості прямого додатка науки до конкретних ситуацій і умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в даний конкретний час». Ситуаційний підхід є управлінською концепцією, що визначає в кожен конкретний момент часу залежність ефективності управління, рішень, що приймаються, від чинників середовища в самій організації (внутрішні змінні) і в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні). Даний підхід намагається інтегрувати окремі аспекти історично попередніх шкіл управління шляхом поєднання певних прийомів, що є оптимальними для використання в конкретній ситуації, а не пропонує «єдиного засобу «від всіх хвороб». Будучи системним, ситуаційний підхід не є простим набором певних інструкцій з виконання, а є способом мислення про організаційні проблеми і їх рішення.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і усередині самих організацій, визначає, які важливі змінні ситуації, і як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна представити у формі процесу:

- Вивчення методів управління, що довели свою ефективність, їх сильні і слабкі сторони; передбачення вірогідних наслідків від використання конкретної методики або концепції.
- Правильна інтерпретація ситуації, яка повинні передбачити її найбільш важливі чинники і ті наслідки, які можуть спричинити зміну однієї або декількох змінних.
- Правильна ув'язка конкретних методів управління з конкретними ситуаціями для забезпечення досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин. Порівняльна характеристика системного і ситуаційного підходів представлена в табл. 1

Таблиця 1

Ситуаційний і системний підхід

Ситуаційний підхід	Кінець 1960-х – по теперішній час	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівник має бути ознайомлений із засобами професійного управління 2. Керівник повинен уміти передбачати вірогідні наслідки 3. Керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію 4. Керівник повинен уміти зв'язати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект і мали б менше всього недоліків
Системний підхід	Кінець 1950-х – по теперішній час	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосовується для вирішення проблем з невизначеністю ситуації 2. Об'єднує різні методи за допомогою єдиної методики; спирається на науковий світогляд 3. Об'єднує знання, думки і інтуїцію фахівців різних галузей знань і зобов'язує їх до певної дисципліни мислення 4. Приділяє основну увагу цілям і їх постановці

Управління ситуацією практично (при браку інформації про всі ситуаційні умови) здійснюється на основі визначення найбільш важливих ситуаційних чинників. Взаємозв'язок ситуаційних умов дозволяє взаємозв'язано вирішувати виникаючі проблеми і взаємозв'язано удосконалювати організацію. Зовнішні і внутрішні ситуаційні чинники визначають те, яким має бути «управління». Управління, на наш погляд, полягає в тому, щоб забезпечувати відповідність внутрішніх ситуаційних чинників зовнішнім умовам.

Управлінські рішення в цілому знаходяться під впливом цілого ряду чинників, на багато з яких керівники не можуть вплинути. Ще більше ускладнюється ситуація і втрачається можливість керувати нею на рівні функціонального підрозділу, що займається питаннями управління персоналу. Проте, виняткова важливість управлінських рішень у сфері управління персоналом, на нашу думку, обумовлює необхідність її включення в систему стратегічного управління організацією, що дозволяє підвищити можливості системи управління персоналом впливати на ситуацію в необхідному стратегічному напрямі. Із зростаючою керованістю і мобільністю характеристик технологій і капіталу конкурентоспроможність усе більш залежить від якості, продуктивності і гнучкості людських ресурсів, що забезпечуються необхідною практикою управління ними.

Сьогодні стає загально визнаним, що у міру вступу розвинених країн до постіндустріальної ери, людський капітал набуватиме все більшого значення. Таке розуміння є, по суті, не що інше, як віддзеркалення нової ролі і місця людини в сучасному виробництві. Зміни характеристик ситуації роботи з персоналом, до яких можна віднести підвищення рівня освіти, мобільності розумової праці, рівня забезпеченості, заповзятливості, самостійності і самооцінки прагнення до відповідальності і уміння ризикувати, а також зниження прив'язаності до організації; вимагає підвищення здатності інтеграції системи управління персоналом з цими і іншими змінним умовам її функціонування, які змінюються досить бурхливо.

Висновок. У системному підході підкреслюється, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Одна справа — описувати який-небудь бізнес-процес. Але зовсім інша справа — представити цілу організацію як систему взаємодіючих динамічних процесів. Але саме це і передбачає системний підхід. Легко собі уявити як при такому погляді змінюються практично всі завдання управління. Тут перш за все передбачається командний підхід до управління, руйнівний бар'єри між підрозділами, до чого наполегливо закликав Е. Демінг.[2] Але цього мало.

Системний погляд вимагає координації всіх аспектів діяльності організації. Перш за все це веде до узгодження завдань, що виникають в рамках концепції управління персоналом, з місією організації, її баченням, стратегічними цілями і тому подібне. Одночасно це вимагає механізму для перманентного процесу планування і доведення планів до кожного робочого місця, щоб можна було їх коректувати по ходу справи. Для цієї мети в Японії був розроблений процес, відомий як «Хосін канрі» або «структуризація політики». З організацією процесу планування тісно пов'язана проблема оцінювання результатів діяльності будь-якої організації. Довгий час в цій області панував чисто фінансовий підхід. Але в останніх 10 років ситуація почала мінятися. Стало ясно, що до фінансових результатів, що мають значення перш за все для власників, акціонерів і інвесторів, слід додати оцінки ще трьох класів показників, а саме показників задоволеності клієнтів, показників ефективності процесів в організації і показників задоволеності власних співробітників. Така «збалансована система показників» вимагає подальшого і деталізованого розгляду та подальших розвідок у наступних статтях.

Література

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения: Учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2004. — 184 с.
2. Бесседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: Підручник (модульний варіант). — К.: ЦУЛ, 2005.
3. Исследование систем управления: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. — М.: МИЭП, 2007. — 136 с.