

ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ОКРЕМОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЇЇ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ОСНОВА СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬСТВОМ

Розглядаються теоретичні основи та складові моделі системного управління будь-якої організації як соціальним суб'єктом, реалізація якої дасть змогу поступово сформувати культуру цільового державного управління, орієнтовану на підвищення якості життя громадян.

Ключові слова: система, системне управління, управління персоналом, кінцевий результат діяльності, стратегічний менеджмент, культура цільового управління.

Постановка проблеми

Вступ. Сьогодні можна констатувати факт недостатньої ефективності всієї управлінської системи в Україні. Це призвело до зuboжіння великої частини населення, надмірного збагачення одних за рахунок інших, зменшення кількості жителів країни на сім мільйонів за роки незалежності, знижено запаси соціального капіталу та ін. Діючі механізми державного управління системно не орієнтовані на кінцеві результати своєї діяльності, які були б пов'язані з підвищенням якості життя громадян у різних сферах їхньої життєдіяльності у селах, селищах, містах. Головна причина, на погляд автора, — це відсутність культури цільового управління, яка вже 20 років підмінюється чистим адмініструванням без зворотнього зв'язку, тобто без урахування кінцевих результатів діяльності державних структур. Саме останнє обумовлює безвідповідальність влади і виникнення та широке розповсюдження корупції в молодій державі.

Проблемі цільового управління організацією з позиції побудови системи зі зворотнім зв'язком велику увагу приділяли вже із середини 50-х років минулого століття в економічно розвинутих країнах Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, П. Друкер, Е. Воутілайнен, Дж. Моррісей, Т. Санталайнен, А. Томпсон та інші зарубіжні вчені. На жаль, у вітчизняній науці ця проблема є білою плямою. Це обумовлено, на погляд автора, саме тим, що господарювання «ручної» адміністративної системи управління без зворотнього зв'язку не потребує подібних удосконалень, які зроблять її прозорою. Це не в інтересах правлячої еліти.

У зв'язку з вищезазначеним *метою* цієї статті є розкриття сутності механізму цільового (системного) управління організаціями різного масштабу та профілю діяльності і напрямів можливого формування системного управління всім суспільством на цій основі.

Виклад основного матеріалу

Виходячи з поняття системи (як функціонування взаємозалежних і взаємопов'язаних складових у межах певної цілісності), системне управління базується, передусім, на визначенні системоутворювального принципу, який і визначає цілісність. Саме при формуванні цієї цілісності таким системоутворювальним принципом є цілепокладання з виділенням кінцевих результатів діяльності організації, в першу чергу державних структур.

Суспільство — це велика і певною мірою закрита соціальна система (в умовах глобалізації її закритість зменшується), у якій функціонують її складові — люди як особистості й різноманітні організації, в які вони об'єднуються для вироблення суспільних благ матеріального та нематеріального характеру.

Побудова ефективного системного управління в українському суспільстві — це дуже важлива і важка справа, але воно і не дивно. Треба мати на увазі, що головний елемент складової (суб'єкт) суспільства — людина — є, насамперед, біологічною системою. Справді, організм людини складається з множини органів — складових системи, кожна з яких виконує свої функції у взаємозв'язку з іншими. Але функціонування всіх органів має двоєдину ціль: забезпечення життєдіяльності людини і продовження роду. Саме така ціль об'єднує усі взаємозалежні складові організму людини в єдину

систему, яка функціонує на принципах самоорганізації (гомеостазу). Тобто сама природа диктує потребу формування взаємодії всіх складових будь-якої організації, а також такої величезної соціальної системи, якою є суспільство, під егідою чітко визначених цілей. Але для суспільства в цілому потрібно ще визначити таку всеоб'єднувальну ціль.

Вище вже було визначено, що такою глобальною ціллю, якій би підкорялися дії всіх складових (структур, організацій) суспільства, може стати підвищення якості життя громадян (ЯЖГ) у п'яти сферах життєдіяльності. Цей інтегральний показник вимірюється кількісною мірою і визначають його самі громадяни завдяки своєму об'єктивізованому суб'єктивному сприйняттю рівня особистісної самореалізації (ступеня задоволення своїх потреб) у процесі щорічних місцевих референдумів [12].

Підвищення ЯЖГ у п'яти сферах життєдіяльності мають прагнути досягнути централізовані органи влади: Верховна Рада, адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів. Ця єдина ціль почне, нарешті, об'єднувати дії цих головних органів впливу на всі сфери організації суспільства: політичну, економічну, культурну, соціальну. Але засоби впливу на досягнення цієї цілі у кожній з вищеназваних структур різні, зокрема, це закони, укази, постанови.

Узагалі ж цілі всіх організацій можна згрупувати таким чином: суспільно корисні, економічні, соціальні. Соціальні цілі й результати їх досягнення визначаються рівнем самореалізації працівників у сфері трудової діяльності (через задоволення їхніх потреб). На жаль, у більшості організацій соціальні цілі чітко не визначаються.

Отже, визначення основних цілей діяльності кожної окремої організації (до яких належать також органи влади та інші структури державного управління) є першим основоположним кроком у процесі формування культури цільового управління (за цілями та результатами).

Сама ж технологія формування культури цільового управління на будь-якому соціальному об'єкті, що розглядається нижче, починається з наукових основ організації корисної трудової діяльності працівників: керівників, фахівців, робітників.

Визначити первинність людської діяльності у всіх процесах, що відбуваються на землі (крім природних катаклізмів), — означає стати на шлях визнання людиноцентричного підходу як методологічної парадигми формування ефективної системи управління суспільством в органічній єдності з системним підходом, значущість якої повною мірою ще не усвідомлено.

Оскільки в основі людської діяльності лежить головний фактор створення економічного багатства, то необхідно саме з аналізу праці (як наукової категорії) приступати до формування механізму системного людиноцентричного управління східнослов'янським суспільством, орієнтованого на підвищення якості життя громадян. Починати слід з його базової ланки — соціального об'єкта, на якому працівники в процесі трудової діяльності взаємодіють між собою і з машинами для виготовлення послуг чи продуктів для вживання, що називається ціннісним кінцевим продуктом і має споживчу вартість. Таким соціальним об'єктом може бути підприємство, фірма, установа, орган управління тощо. Методологічною основою організації корисної трудової діяльності є вчення про подвійну природу праці, яку довів К. Маркс у першому томі «Капіталу» [1].

Зміст цього вчення зводиться до чіткого розмежування сутності праці на дві категорії: конкретну й абстрактну. Під час виконання будь-якої роботи спостерігається розділення праці на ці дві категорії. При цьому конкретна праця створює споживну вартість, тобто корисність. Абстрактна праця визначає її вартість, оскільки характеризується загальними затратами фізичної, розумової чи психічної енергії, а також робочого часу в процесі створення споживчої вартості. І хоч праця є єдиною як процес, так внутрішнє розділення дуже важливе для розуміння суті підвищення його ефективності. З цих позицій можна добре зрозуміти неефективність радянської економіки.

Наприклад, якщо ми виготовлятимемо продукт, який не знаходить споживача, то це означає, що вся праця була даремна. Нерідко так працювали підприємства промисловості і сільського господарства в радянський час, коли обладнання, що коштувало мільярди карбованців, не працювало. Натомість накопичувалося на підприємствах і в сільськогосподарських організаціях. І водночас вироблена продукція не завжди

надходила до споживача. А якщо врахувати, що при цьому витрачалася попередня праця (метал, виплавлений металургами, чи електроенергія, вироблена на електростанціях тощо), то загальні даремні витрати праці збільшувалися в десятки разів.

Інший приклад. Виробляється продукт чи послуга, які потрібні споживачеві. Але витрати настільки великі, що цей продукт чи послуга стають неконкурентоспроможними. Абстрактну працю нераціонально використано через застарілі технології або неорганізовану працю робітників (з погляду поділу обов'язків, мотивації персоналу, забезпечення робочих місць засобами виробництва тощо), через непрофесіоналізм працівників, невідповідність їх своїм посадам.

Так, навіть якщо фірма виробляє потрібну продукцію чи послугу, її діяльність може бути неефективною і збитковою через високі, невиправдані затрати.

Двоїста сутність праці є, справді, великим відкриттям. Спираючись на нього, можна повною мірою реалізувати ідею доцільної праці в будь-якому суспільстві, зробивши її реально ефективною.

Тому, для того щоб трудова діяльність персоналу стала доцільною, конкретна праця має бути корисною, а абстрактна — раціональною (див. рис. 1).

За яких же умов конкретна праця робітників організацій буде корисною? Очевидно, тільки в тому випадку, коли вся організація підкоряється досягненню кінцевих цілей, тобто вироблятиме ціннісний кінцевий продукт. При цьому кожний працівник всередині організації буде чітко знати свою частину цього цінного кінцевого продукту. В державних органах влади останній має прямо або опосередковано торкатися підвищення якості життя громадян у різних сферах самореалізації людини.

За яких умов абстрактна праця в організації буде раціональною? Тільки тоді, коли вона буде чітко організована, зі зворотним зв'язком, добре вмотивована, коли кожен працівник відповідатиме своїй посаді з урахуванням професійної компетенції, ділових та особистих якостей.

Нижче розглядається модель універсального механізму організації доцільної трудової діяльності на будь-якому соціальному об'єкті, насамперед, в органах влади й організаціях

Виконання принципового завдання формування нового для нас механізму управління, що базується на фундаментальному вченні про подвійну природу праці, передбачає послідовну відмову від принципу «якось воно та буде» шляхом посилення відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Якщо результати будуть систематично «висвітлюватися», то очевидно, що робити будь-що недбало вже не вдасться.

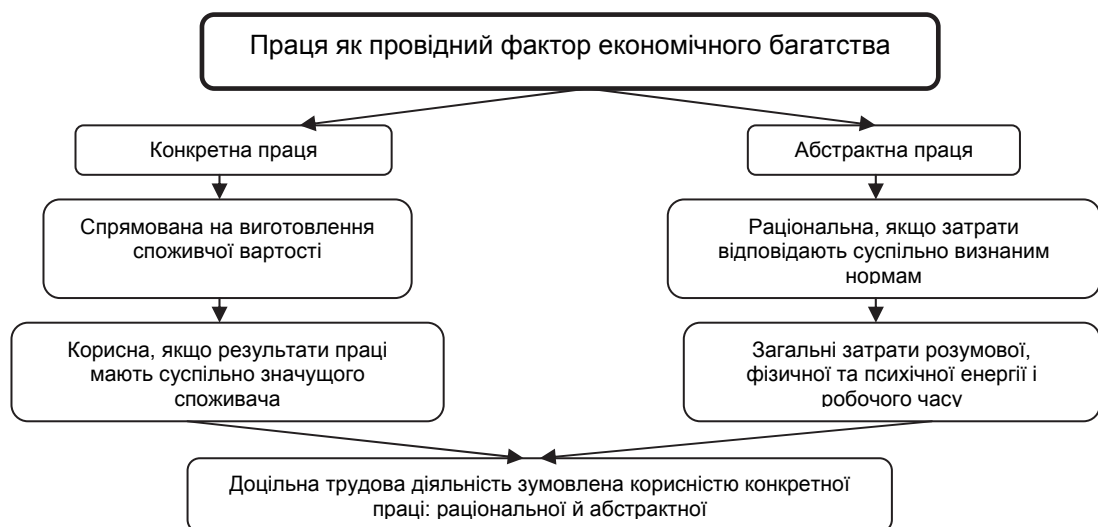


Рис. 1. Структура доцільної трудової діяльності працівників

Корисність конкретної праці кожного робітника обумовлена тими цілями, які стоять перед усією організацією, в якій здійснюється трудова діяльність цього працівника. Оскільки принцип «якось воно та буде» послідовно усувається через цільову орієнтацію кожного робітника на свої кінцеві результати (які є частиною кінцевих результатів

всієї організації як соціального об'єкта), то відстежування досягнення цих результатів стає головним напрямом стратегічного трансформування сучасної технократичної системи управління зі слабким зворотним зв'язком.

Для того щоб організація — орган влади — перейшла на цільове управління (що є синонімом управління за цілями і результатами), на першому етапі їй слід вирішити проблему формування стратегічного блоку, представленого на рис. 2, який складається з трьох елементів. Усі ці елементи відомі з теорії й практики стратегічного менеджменту, достатньо глибоко освоєного комерційними організаціями в економічно розвинених країнах [6; 9–11]. Слід зупинитися на понятійному апараті стратегічного блоку управління з акцентуванням на певних моментах, недостатньо засвоєних вітчизняною наукою і практикою.

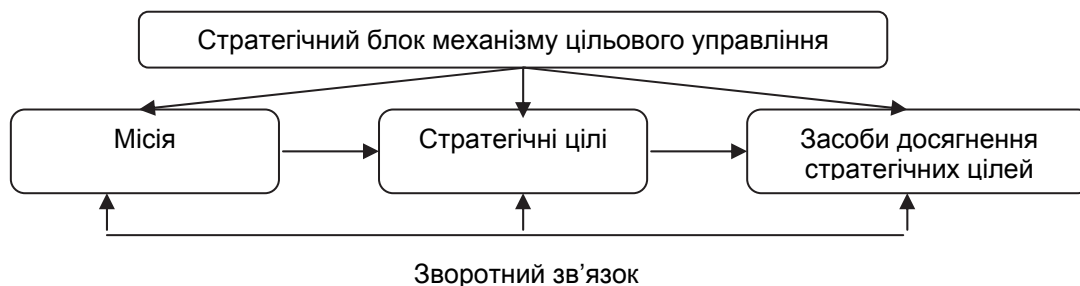


Рис. 2. Компоненти стратегічного блоку механізму цільового управління організацією

Місія — це призначення організації (соціального об'єкта), що означає, навіщо вона створена, яке обов'язково пов'язане із суспільними потребами. Виражається місія завжди у вербальній формі. Основна умова для правильного сприйняття суті місії — зв'язок із суспільними потребами. Класичним прикладом місії є кредо компанії «Форд», сформульоване на початку ХХ ст.: «Забезпечити американців дешевими, надійними автомобілями». Очевидно, «дешеві та надійні» відповідали потребам населення США, тоді ще недостатньо багатого, для того щоб масово купувати дорогі автомобілі.

Стратегічні цілі — конкретні, обов'язково вимірювані кількісно, виражені показниками очікуваних результатів діяльності персоналу соціального об'єкта.

Основоположним моментом тут є кількісно виміряні очікувані результати. Якщо цілі не можуть бути виміряні, це означає, що це завдання, напрями, шляхи тощо, але не цілі. Це принципово важливо, зважаючи на одвічну плутанину понять: місія – цілі – засоби. Справді, реальним може стати факт відсутності цілей у багатьох органів державного управління, що, як неодноразово говорилося вище, призводить до розмитості відповідальності за їх досягнення через неможливість налагодити зворотний зв'язок за кінцевими результатами.

Засоби досягнення стратегічних цілей — це мінімум ресурсів, необхідних для того, щоб досягнення цілей стало реальним. З усіх видів ресурсів (фінансових, паливно-енергетичних, матеріально-технічних, людських або трудових) слід виділити як особливий і найважливіший, найдорожчий і такий, що важко дістається, — людський ресурс. На жаль, у вітчизняній технократичній системі управління він завжди посідає останнє місце (як у наведеному вище списку ресурсів).

Процес формування місії, стратегічних цілей та засобів їх досягнення є ітеративним, таким, що повторюється після зміни суспільних потреб і розрахунку балансу засобів, у зв'язку з чим передбачається дія зворотного зв'язку. Вона стає обов'язковою умовою успішного розроблення стратегічного блоку універсального механізму організації доцільної трудової діяльності персоналу органів влади.

Другим блоком такого механізму управління є блок цільового управління персоналом, без якого навіть науково обґрунтовані стратегічні цілі залишаться лише деклараціями. На рис. 3 представлено цей блок у вигляді квадрати основних принципів і головного інструментарію, що забезпечує органічне поєднання цих принципів у цілісний, діючий механізм менеджменту органів влади.

Принцип цілепокладання полягає в ознайомленні з цільовими установками

(стратегічними цілями) всіх органів влади (або організацій), кожного фахівця, який обіймає певну посаду. Вирішення проблеми декомпозиції цілей має завершуватися отриманням параметрів виконуваних робіт, тобто виражених кількісно очікуваних результатів діяльності заступників першого керівника, керівників підрозділів і, нарешті, фахівців. Нині в умовах достатньо розмитого цільового ланцюга цьому питанню слід приділяти особливу увагу, тим паче, що вищезазначені параметри стають обов'язковими компонентами оцінки результатів праці персоналу.

Принцип зворотного зв'язку передбачає доведення результатів праці, що порівнювалися з вищеперахованими параметрами (плановими показниками, нормами, стандартами), до працівників. Будь-які відхилення від параметрів стають предметом аналізу і пошуку шляхів їх усунення за допомогою регулювання й контролю дій (зрозуміло, за наявності мотивації здійснювати такі дії). Тому особливе місце у процесі формування принципового механізму цільового управління персоналом посідає організація мотиваційної дії на трудову поведінку працівників.

Принцип цілеорієнтованої мотивації трудової діяльності працівників є обов'язковою умовою «роботи» механізму управління, орієнтованого на досягнення кінцевої мети завдяки активному виконанню кожним співробітником своїх параметрів робіт, що відображають проміжні цілі. Сутність цілеорієнтованої мотивації зводиться до двох моментів. По-перше, спонукання до активної трудової діяльності безпосередньо пов'язується з результатами праці як рівнем досягнення параметрів роботи (проміжних цілей) на кожній посаді. По-друге, таке спонукання обумовлено внутрішніми мотиваційними потребами кожного працівника, виявляти які має кадрову служба. Більшість керівників не знають, що з 12 відомих чинників мотивації лише один належить до матеріальної сфери.

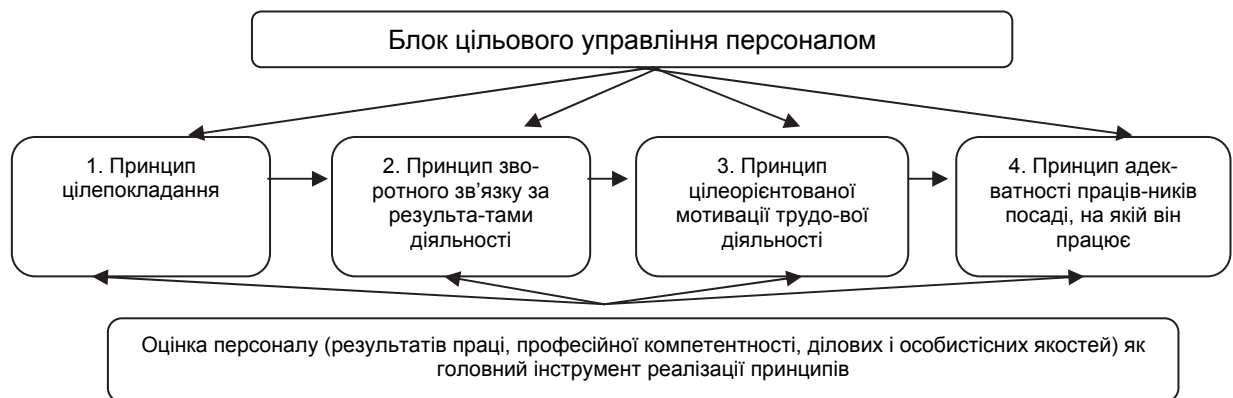


Рис. 3. Компоненти блоку цільового управління персоналом організації

Принцип адекватності працівника посаді, на якій він працює, говорить сам за себе і є рушійною силою процесу підбору і розставлення кадрів по «своїх» місцях. Наскільки цей принцип буде реалізовуватися на практиці, настільки ж ми просуватимемося шляхом як підвищення рівня раціональності абстрактної праці, так і (що особливо важливо) самореалізації працівника у сфері трудової діяльності.

Головним інструментом або пружиною, що приводить у рух усю квадру принципів, утворюючи з них органічну цілісність, є оцінка персоналу. Ідеться про оцінку результатів праці, професійної компетентності, ділових та особистісних якостей. Дотепер усі спроби об'єктивно оцінити результати праці та якості працівників не давали результату. Поява кваліметричних модулів обліку корисності праці й факторно-критеріальних моделей кількісної оцінки якісних явищ дає змогу вирішити цю проблему, досягнувши максимальної об'єктивності.

Третім блоком універсального механізму організації доцільної трудової діяльності працівників організації (органів влади) є результативний блок, який включає оцінку кінцевих результатів діяльності органів влади як рівня досягнення стратегічних цілей (див. рис. 4).

Оскільки стратегічні цілі, як уже говорилося вище, виражаються конкретними

кількісними показниками, то порівняння з ними отриманих результатів, що також виражаються кількісною мірою, дає можливість реально оцінити ефективність управління як з економічних, так і соціальних позицій.

Якщо говорити про можливість виміру соціальних результатів, то головним напрямом відображення цих результатів кількісною мірою є використання методів кваліметрії у вимірі ступеня задоволеності потреб людей, зокрема потреб у самореалізації у всіх п'яти сферах життєдіяльності. Ідеться, нагадаємо, про сферу трудової діяльності, сферу проживання та відпочинку, сферу освіти і сферу сім'ї та специфічну духовно-емоційну сферу, яка пов'язана з почуттям приналежності людини до держави.

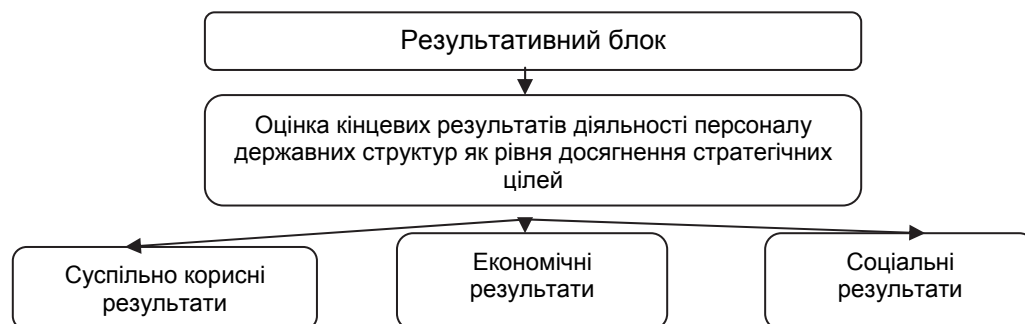


Рис. 4. Компоненти результативного блоку механізму цільового управління організацією (державною структурою)

Соціальні результати не можуть вимірюватися інакше, ніж завдяки соціологічному опитуванню людей. Бо ніхто глибше, ніж сама людина, не може знати про задоволеність власних потреб. На жаль, радянська влада говорила про добробут людей, користуючись опосередкованими статистичними показниками, наприклад кількістю телевізорів на душу населення (а не задоволеність телепередачами з погляду інформаційної цінності для етичного і фізичного оздоровлення суспільства), кількістю автомобілів на сім'ю, кількістю наданих путівок для хворих тощо. Ці статистичні показники в динаміці використовувалися також з пропагандистськими цілями як результати досягнень радянської влади. Але це не були кінцеві результати діяльності цієї влади.

Загальний вигляд моделі універсального механізму цільового управління, що забезпечує організацію доцільної трудової діяльності персоналу органів влади, представлено на (рис. 5).

У моделі певна увага приділяється реалізації принципу адекватності працівника посаді, на якій він працює. Це пов'язано з тим, що, наприклад, високий ступінь самореалізації працівника організації також є прямим соціальним кінцевим результатом діяльності цієї організації (працівник, орієнтований на кінцеві результати, уже не буде таким відчуженим від суспільства, як сьогодні).

Універсальність такого механізму цільового управління, яка базується на стратегічному управлінні головною продуктивною силою — персоналом, зумовлена можливістю його застосування в організаціях будь-якого масштабу та профілю діяльності як комерційного, так і некомерційного характеру (у лікувальних і навчальних закладах, на фірмах, у компаніях, у різних установах культурного призначення тощо).

Праобраз такого механізму вже діє в тих фірмах і компаніях, які успішно доводять свої конкурентні переваги у чесній боротьбі в умовах цивілізованого ринку.

Що стосується центральних і регіональних органів державного управління і самоврядування, то переважна більшість керівників не здатна відійти від чистого адміністрування і перейти на культуру цільового управління.

Нова для нас культура цільового управління почала набувати значного поширення в економічно розвинених країнах, особливо в США, з 60-х років минулого століття завдяки зусиллям класика сучасного етапу світового менеджменту Пітера Друкера [5], [6] та інших теоретиків і практиків менеджменту [2; 4; 7; 8; 11].

Управлінська культура не виникає сама по собі, вона формується в процесі здійснення діяльності організації. Носієм культури в будь-якій організації є, насамперед, її

перший керівник-менеджер, який впливає на весь персонал. У технократичній системі управління, що панує сьогодні (і в минулому) у східнослов'янських країнах, діє, як правило, культура адміністративного тиску на персонал (зокрема на особу працівника в умовах, коли посада визначає його статус).

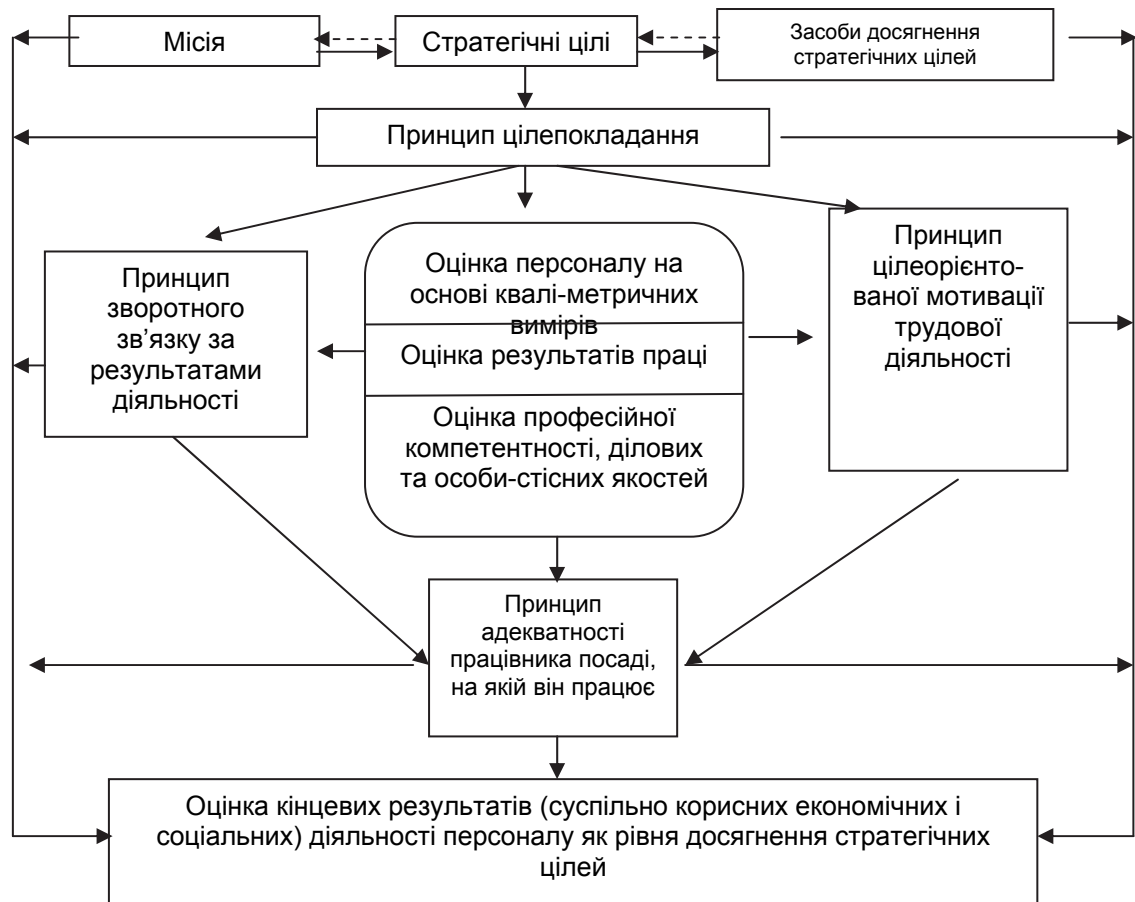


Рис. 5. Модель універсального механізму цільового управління діяльністю організації

Особливістю формування культури цільового управління (за цілями і результатами) (хоча фрагментарно її елементи присутні практично в кожній організації) є послідовне використання певного інструментарію — цільового посадового профілю, декларації цілей, кваліметричної оцінки результатів та ін. За допомогою цього інструментарію працівник залучається до процесу цільового управління завдяки усвідомленню ним цілей своєї діяльності, своєї ролі, своїх можливостей (професійних здібностей, ділових та особистих якостей) у досягнення кінцевих результатів функціонування організації як соціального об'єкта.

Висновки

Не має сенсу доводити, що система державного управління, що діє, потребує кардинального удосконалення. При цьому особливу увагу потрібно приділити реалізації ідеї: від системного управління окремою організацією до системного управління суспільством. Тобто, якщо навчимося управляти окремою організацією на основі культури цільового управління (до яких відносяться також державні структури, включаючи центральні органи влади), можна побудувати ефективну систему державного управління, орієнтовану на підвищення якості життя громадян.

По суті, йдеться про максимальне використання людського потенціалу на користь як організації, так і самого працівника, чого так і не вдалося досягти за так званого соціалістичного способу виробництва.

Отже, запропонована вище модель універсального механізму цільового управління може стати основою формування нової управлінської культури за цілями та

результатами в організаціях найрізноманітнішого профілю і масштабу діяльності, включаючи державні структури на мікро-, мезо- і макрорівнях. Роль післядипломної системи освіти особливо вагома для сприяння втіленню цієї моделі в практику діяльності керівників державних і недержавних установ, підприємств, закладів освіти тощо, через навчання основам та технологіям формування культури цільового управління організацією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маркс К. Капитал / К. Маркс. — М.: Политиздат, 1973. — Т. 1. — 908 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 174 с.
3. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер. — М.: Техн. школа бизнеса, 1994. — 220 с.
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — М.: Вильямс. — 2001. — 722 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. — М.: Советское радио, 1972. — 286 с.
7. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. — М.: Сов. Радио, 1974.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
9. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей. — М.: Сов. Радио, 1979. — 326 с.
10. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. — М.: Прогресс, 1993. — 266 с.
11. Дмитренко Г. А. Новый управлінський курс для України: умови формування та технології здійснення : наук. вид. / Г. А. Дмитренко. — К.: ДКС «Центр», 2012. — 185 с.
12. Дмитренко Г. А. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: моногр. / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор. — К.: Дорадо-Друк, 2012. — 296 с.

Дмитренко Г. А.

ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ

Рассматриваются теоретические основы и составные модели системного управления любой организации как социальным субъектом, реализация которой даст возможность постепенно сформировать культуру целевого государственного управления, ориентированную на повышение качества жизни граждан.

Ключевые слова: система, системное управление, управление персоналом, конечный результат деятельности, стратегический менеджмент, культура целевого управления.

Dmitrenko G. A.

TARGET MANAGEMENT SEPARATE ORGANIZATION AND ITS STAFF AS THE FUNDAMENTAL BASIS OF SYSTEM OF GOVERNANCE

In the article theoretical bases and component system case of any organization frames are examined as by a social subject, realization of that will give an opportunity gradually to form the culture of state management by objectives, oriented to upgrading of life of citizens.

Key words: system, system management, management, end-point of activity, strategic management, culture of management by objectives, a personnel.