

УДК: 331.103.5

Г.А. Дмитренко, В.М. Чередник

ЕКОНОМІЧНІ ТА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розглядаються основні економіко-правові методологічні і технологічні аспекти, напрямки та можливості підвищення рівня самоорганізації персоналу підприємств з метою одержання синергетичного ефекту для підвищення продуктивності праці персоналу шляхом впровадження синергетичної технології стратегічного управління персоналом з обов'язковою оптимізацією нормативно-правової бази, що регламентує правовідносини суб'єктів управлінської сфери.

In the article

Basic methodological and technological directions terms of increasing the level of enterprises personnel self organization, are examined with the purpose of receipt of synergistical effect for productivity raising.

Ключові слова: доцільна праця, цільове управління, самоорганізація, мотивація персоналу, аттрактори, синергетичний ефект, оптимізація нормативно-правової бази.

Питання інноваційного управління персоналом, у межах якого досягнення цілей підприємства (фірми, компанії, закладу тощо) можливо за умови максимального залучення потенціалу працівників з урахуванням їх інтересів, завжди було й досі залишається слабкою ланкою у системі вітчизняного менеджменту. Саме тому, в радянські часи планова економіка не спромоглася задіяти потенціал працівників і за продуктивністю праці на підприємствах суттєво програвала економічно розвинутим країнам. Сьогодні ситуація на вітчизняних підприємствах не змінилася на краще.

Суттєво підвищити конкурентоспроможність національної економіки і ефективність функціонування організацій в інших сферах неможливо без використання інноваційних підходів до управління персоналом та відповідної оптимізації нормативно-правової бази, що регламентує управлінську діяльність, зокрема, з точки зору ефективного використання трудового потенціалу як в інтересах організації (роботодавця, топ-менеджера), так і самих працівників, в плані забезпечення та охорони їх економічних, соціальних та інших прав [2; 3]. Мова йде про таку технологію управління персоналом, яка пов'язана з реалізацією синергетичного підходу до управління організацією, в першу чергу з одержанням синергетичного ефекту, що забезпечує значне підвищення продуктивності праці персоналу підприємств, установ чи організацій.

Синергетиці як науці про управління складними системами, основний зміст функціонування яких пов'язаний з відкритістю й самоорганізацією, в останнє десятиріччя приділяється багато уваги вченими різних країн, включаючи РФ [4,8,9]. З'являється чимало робіт у цьому напрямку, які висвітлюють вітчизняні підходи до управління як виробничими, так і іншими системами [4,6,7].

У цих роботах розглянуто, в основному, теоретичні аспекти впливу зовнішнього середовища на процеси взаємозв'язку внутрішніх елементів і одночасно відмічається са-

мостійність цієї внутрішньої взаємодії, яка забезпечує рівнодію частин системи, аж до самоорганізації. Вже доведено, що самоорганізація має певний стрижень, тобто основу, на базі якої починають формуватись всі інші елементи системи. Цей «магніт» має назву «аттрактор» – (від англ. «to attract» – тяжіння). Пошук та виявлення таких аттракторів стає одним з важливих самостійних завдань дослідження складно організованих об'єктів.

Але в практичному аспекті (з позиції технології застосування) синергетичний підхід до управління складними системами так і не спромігся бути використаним на рівні конкретних виробничих організацій. У даному дослідженні автори намагаються навести та проаналізувати економічні й адміністративно-правові аспекти впровадження синергетичної технології управління персоналом. Водночас вважають, що ще в радянські часи для цього були певні передумови, про що йтиметься далі.

Метою даною статті є розкриття сутності стратегії ефективного використання трудового потенціалу організації, яка будується на специфічній технології управління персоналом з одержанням синергетичного ефекту та акцентування на необхідності напруження відповідного правового забезпечення інноваційної управлінської діяльності. Такій специфічній технології автори дають назву синерг-технології використання персоналу, і яку може засвоїти вже діючий менеджер в системі післядипломної освіти.

Синергетичний (чи системний) ефект в організації як складній соціальній системі – це додатковий ефект від злагодженої діяльності персоналу як єдиної команди. Він додержується за рахунок не механічного складання зусиль працівників, а використання виключно сильних сторін кожного працівника при перекритті їх слабких сторін сильними сторонами інших. З'являється організована цілісна соціальна система, що наділена новими якостями, в якій цілісне більше суми своїх частин. Математично це можна відобразити формулою « $2+2=5$ », і навпаки, в неорганізованих соціальних структурах ціле менше суми частин, із яких складається це ціле.

Про це ще на початку ХХ ст. в своїй знаменній книзі писав А. Богданов: «Итак, организованное целое оказалось на самом деле практически больше простой суммы своих частей, но не потому, что его наличные активности соединяются...» [1, с.66], і далі продовжує: «Дезорганизованное целое практически меньше суммы своих частей...» [1, с.68].

Аналіз світового й вітчизняного досвіду одержання синергетичного ефекту дозволяє авторам зробити їх загальну класифікацію з точки зору тривалості цього ефекту. Зокрема, існують три його види, які подано на рис. 1

Перший вид ефекту пов'язаний з одноразовим актом поєднання зусиль працівників на основі самоорганізації з використанням ентузіазму на короткий період, для виконання якогось конкретного завдання. Досягнення цього ефекту повністю залежить від мистецтва керівника, який може цілеорієнтувати працівників на результат і викликати ентузіазм як сильнодіючий мотиватор. Проте ентузіазм ніколи не буває довготривалим. У зв'язку з цим такий синергетичний ефект називається «**одномоментний**». Після досягнення поставленої мети (виконання завдання) настає, як правило, суттєвий спад активності й навіть період депресії в колективі (групі).

Другий вид синергетичного ефекту обумовлений більш довгостроковою, чітко налагодженою системою взаємодії працівників у групі на основі самоорганізації. Остатню забезпечують два міцних об'єднуючих фактори тяжіння (аттрактори): чіткі

кінцеві цілі, зрозумілі кожному працівнику, і сильнодіючий мотиватор їх досягнення. Дуже цікаво й достатньо глибоко такий синергетичний ефект (який автори називають **тимчасовий**) можна було вивчати в радянські часи на прикладі досвіду застосування колективного підряду в будівництві. Продуктивність праці будівельників зростала на 50—60 %, будівельні об'єкти виконувались в необхідні терміни і на достатньо високому рівні якості.

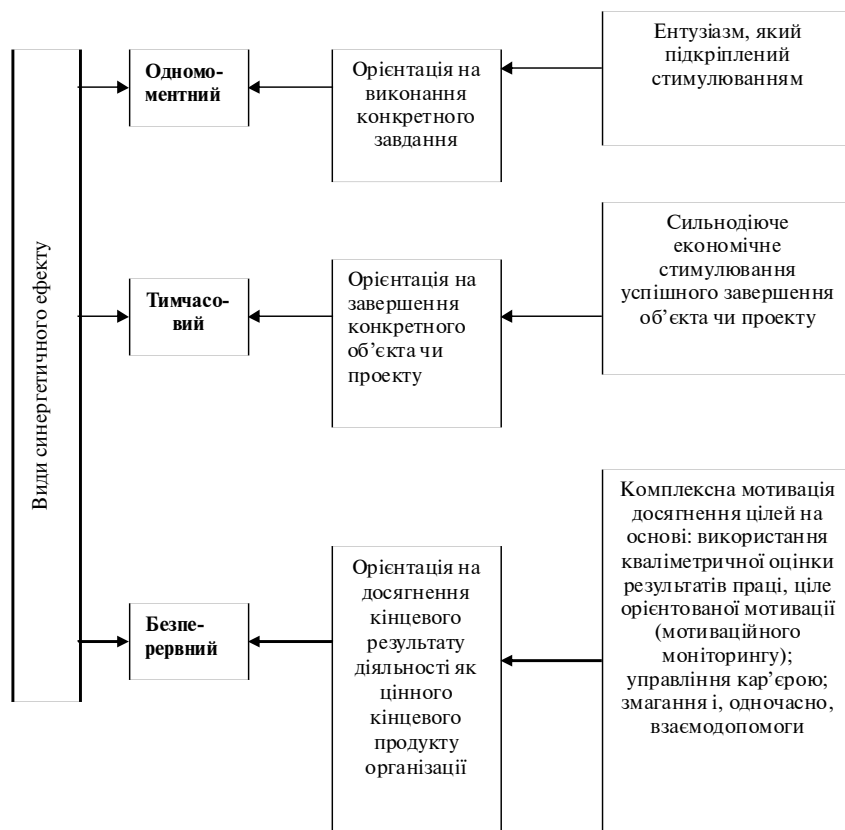


Рис. 1. Види синергетичного ефекту й аттрактори, які забезпечують його одержання в умовах самоорганізації персоналу підприємства (вик. авторами)

Тоді діяли два аттрактори. Перший — це чітка ціль, яка ставилася перед будівельною бригадою, — побудувати конкретний об'єкт у конкретні терміни. Механізмами і матеріалами бригада була забезпечена. Все залежало від роботи самих будівельників, від їх уміння налагодити працю за цілями. Другий аттрактор — це сильнодіючий стимул, коли фонд оплати праці за весь об'єкт знаходився у розпорядженні колективу майже без обмежень розміру індивідуальної винагороди за працю. При цьому фонд оплати праці розподілявся між робітниками в залежності від індивідуальної трудової участі в одержаному результаті, яку вимірювали за допомогою коефіцієнта трудового внеску. Після переходу на колективний підряд, в середині колективів бригад, які

будували об'єкт, починалася нова система взаємовідносин. Кожен з працівників виконував те, що йому краще вдавалося у тому комплексі робіт, який був потрібен для завершення об'єкта чи його частини. Починався перерозподіл функцій і обов'язків з ініціативи самих працівників. А оскільки в завершенні об'єкта були зацікавлені всі члени колективу, процес самоорганізації ставав невід'ємною частиною, більш того, — базисом успішного управління з метою одержання остаточного результату.

Отже, чітка мета й суттєве стимулювання її досягнення (як два аттрактори) об'єднували колектив бригад і орієнтували трудову діяльність на кінцевий результат. На жаль, через планову «плутанину» в забезпеченні будівельних об'єктів матеріальними ресурсами, в радянські часи колективний підряд не зміг розвиватися й почав поступово дискредитуватися, так і не використавши повною мірою потенціал синергетичного підходу в управлінні та одержанні високих кінцевих результатів.

Вивчення феномена колективного підряду дає змогу зробити ще один висновок. Наприклад, для самоорганізації колективу та максимального використання сильних якостей і вмінь кожного працівника треба, щоб усі працівники були добре ознайомлені з повним комплексом робіт для досягнення мети підрозділу чи загальної мети бригади. Йдеться про «поле компетенції», з яким потрібно ознайомити кожного працівника. Без цього самоорганізація не зможе використати повністю свій потенціал як базис розстановки кадрів за своїми кращими вміннями виконувати ту чи іншу роботу. А вже зацікавленість працівника використовувати свої кращі вміння забезпечує сильноподіюча мотивація результативної праці. У колективному підряді це була, повторимо ще раз, дуже значна винагорода за кінцевий результат.

Взагалі, досвід колективного підряду надав змогу визначити *тимчасовий синергетичний ефект*, дія якого закінчується із завершенням будівельного об'єкта чи якогось проекту, та показав, що для одержання синергетичного ефекту в умовах самоорганізації потрібно мати певні передумови, тобто наступні чинники:

- по-перше, це два аттрактори: чіткі цілі, навколо яких об'єднуються інтереси індивідів у колективі, та сильноподіюча мотивація для досягнення цих цілей;

- по-друге, це поле компетенції, в якому буде здійснюватися самоорганізація через ініціативний перерозподіл функцій з метою максимального використання кращих якостей і умінь кожного працівника;

- по-третє, це визнання кожним працівником своїх сильних і слабких сторін (самопізнання свого Его), що дає змогу здійснити раціональний перерозподіл функцій.

Таким чином, вивчення синергетичного ефекту ставить на порядок денний питання: *чи можливо постійно, і безперервно, а не короткостроково, одержувати синергетичний ефект на основі самоорганізації?* Тобто, яким чином налагодити процес взаємодії працівників на основі взаємодоповнення одного працівника іншим в контексті систематичного досягнення кращого результату? При цьому, щоб керівнику не треба було задіювати короточасний ентузіазм або тимчасові економічні стимули, а знайти можливість використовувати довгостроковий інтерес працівників до активної ефективної сумісної праці. Отже, йдеться про третій вид синергетичного ефекту — *безперервний*.

Очевидно, що для цього однієї харизматичності лідера — менеджера не достатньо, так як і колективного підряду, який є специфічною формою організації та оплати праці. Йдеться про щоденну роботу та в умовах сьогодення не завжди зрозумілих для працівників цілей і результатів, які пов'язані з досягненням цінного кінцевого продук-

ту організації. Мається на увазі, що для вирішення цієї найважливішої проблеми потрібно звернутися до фундаментальних наукових основ корисної доцільної праці у рамках формування нової управлінської культури — культури цільового управління (управління за цілями та результатами). Треба поступово будувати міцний фундамент для самоорганізації персоналу на науковій основі, маючи на увазі вчення про подвійну природу праці (конкретну та абстрактну). Досягнення на практиці як корисності конкретної, так і раціональності абстрактної праці можна здійснювати за допомогою побудови системи організації ефективної праці персоналу з використанням квадрати (четвірки) основоположних принципів і оціночного кваліметричного інструментарію.

Перший принцип — цілепокладання є системоутворювальним. Його реалізація шляхом використання спеціальних інструментів (декларації цілей і цільового посадового профілю) дозволяє довести до кожного структурного підрозділу і, головне, до кожного працівника (через параметри робіт) кінцеві цілі їх діяльності. Останні в своїй сукупності формують цінний кінцевий продукт всієї організації.

Другий принцип — зворотній зв'язок за результатами діяльності. Для реалізації цього принципу потрібен оцінювальний інструмент на кваліметричній основі, який дає змогу визначити кількісною мірою рівень досягнення (відхилення) індивідуальних цілей у рамках досягнення цілей підрозділу. Вимірювання параметрів робіт (складності, інтенсивності), а також кінцевих результатів має суттєвий мотиваційний вплив на трудову поведінку працівників. Пов'язано це з тим, що кваліметрична оцінка на базі корисності витрат робочого часу формується на очах самих працівників, що на думку тих, кого оцінюють, робить її об'єктивною.

Третій принцип — цілеорієнтована на потреби працівників мотивація трудової діяльності, що здійснюється на основі проведення постійного мотиваційного моніторингу з використанням кваліметричного інструментарію. В організації створюється клімат патерналізму, коли інтереси працівників поступово пов'язуються з інтересами організації (роботодавця).

Четвертий принцип — адекватність працівника займаній посаді, який реалізується на практиці за допомогою паспорту посади і кваліметричного інструментарію. Це дозволяє наблизити кожного працівника до «сродної» праці, що добре як для працівника (його самореалізації), так і для роботодавця з точки зору ефективнішої віддачі від діяльності підлеглих.

Головним інструментом, за допомогою якого реалізується вся квадрата основоположних принципів, є кваліметрична оцінка персоналу. При цьому оцінка результатів праці, рівень її інтенсивності і складності базується на корисності використання робочого часу і є універсальною. Оцінка ділових і особистісних якостей здійснюється за допомогою факторно-критеріальних кваліметричних моделей, яка також є універсальною.

Таким чином, будується фундаментальний базис доцільної організації праці як головна умова свідомого формування механізму самоорганізації колективу підрозділу чи підприємства в цілому. Йдеться про побудову системи ефективної організації трудової діяльності персоналу в рамках цільового управління підприємством (управління за цілями та результатами).

Під час реалізації квадрати принципів чітко висвітлюються два аттрактори самоорганізації персоналу: по-перше, це об'єднання інтересів усіх працівників через цілеорієнтацію на кінцеві результати і, по-друге, це суттєва сильнодіюча мотивація їх до-

сягнень. Зокрема, тріада принципів: і зворотній зв'язок через оцінку результатів, і задоволення мотиваційних потреб, і управління кар'єрою через адекватність займаній посаді є мотиваційними чинниками при здійсненні принципу цілепокладання. Тобто, формується комплексний механізм мотивації працівників на досягнення цілей підприємства.

Поле компетенції формується при реалізації принципу цілепокладання через декларацію цілей і заповнення кожним працівником цільового посадового профілю. У цих умовах стає прозорою, з одного боку, діяльність кожного співробітника, а з другого – прояснення загальної картини необхідних дій для пояснення алгоритму досягнення цілей конкретного підрозділу в рамках загальних цілей організації.

Таким чином, маючи два аттрактори в системі управління персоналом (чіткі цілі й суттєву мотивацію їх досягнення, а також поле відомих працівникам компетенцій), можна говорити про певну ступінь готовності до самореалізації колективу, а потім і до отримання синергетичного ефекту. Але це лише загальна готовність. Щоб її реалізувати на перший план виходить особистість керівника, обличчя якого, як організатора системи управління персоналом, до цього моменту залишалося нібито в тіні. Йому потрібно налагодити взаємостосунки з колективом, щоб викликати в підлеглих довіру до себе на основі взаєморозуміння. Налагодження таких стосунків можливе, коли керівник освоює технології трикутника АРС (адміністрація, персонал, самореалізація)

Отже, побудова системи управління персоналом на основі використання квадрати основних принципів і головного оціночного кваліметричного інструментарію, а також налагодження взаємостосунків між керівником і підлеглим на базі взаєморозуміння дає змогу говорити про створення умов для самоорганізації персоналу у рамках досягнення цілей організації.

Але для того, щоб безперервно отримувати синергетичний ефект повною мірою, треба здійснювати «запуск» (давати імпульс) постійної активності працівників в умовах самоорганізації. Таким імпульсом і постійним мотиватором може стати «частковий» метод розподілення заохочувального фонду (і навіть частини зарплати) у відповідності з об'єктивною кваліметричною оцінкою праці. Застосування такого методу забезпечує появу процесу змагальності та взаємодопомоги і взаєморозуміння одночасно, що є найпотужнішими постійно діючими мотиваторами злагодженої, взаємодоповняльної діяльності працівників організації.

Автори вважають необхідним юридичний супровід даного процесу, як одного із засобів успішної реалізації синергетичного підходу до управління персоналом, а саме, – розроблення та обґрунтування доцільності застосування адміністративно-правової концепції впровадження та використання синерг-технології в управлінській діяльності. На думку авторів, правового уточнення вимагають наступні адміністративно-правові аспекти управлінської діяльності в світлі застосування синерг-технології: адміністративно-правовий статус управлінця; адміністративно-правові аспекти організаційної діяльності менеджера; адміністративна відповідальність управлінця. В цілому, адміністративно-правове забезпечення професійної управлінської діяльності вимагає подальшого удосконалення.

Оскільки канони адміністративного права покликані регламентувати управлінську діяльність державних органів України взагалі, то на думку авторів є необхідним доповнити вже діючі та напрацювати нові спеціальні нормативно-правові акти, кодифіку-

вати їх, акцентуючи увагу на регламентації управлінської діяльності суб'єкта владних повноважень взагалі та в частині застосування синерг- технології в сфері управління персоналом підприємства, установи та організації.

Таким чином, сьогодні стратегія управління персоналом підприємства в контексті підвищення конкурентоспроможності національної економіки не може бути не пов'язана з використанням ідей синергізму, тобто самоорганізації персоналу в рамках досягнення цілей організації. Процес самоорганізації персоналу сьогодні розглядається частіше з позиції посилення партисипатизму, участі працівників в управлінні та розподілі прибутків тощо. Але це створює лише загальний фон для дійсно ефективної організації персоналу з одержанням синергетичного ефекту на довготривалій основі. Останнього можна досягнути лише на базі засвоєння відповідної синерг-технології та її реалізації на практиці зусиллями топ-менеджерів, які будуть користуватися спеціальним науковим концептуальним економіко-правовим інструментарієм та яких можна після цього називати елітними менеджерами.

Універсальний характер економіко-правового механізму впровадження синерг-технології дозволяє використати її як в приватних, так і в державних установах при відповідній підготовці керівників, починаючи з вищих щаблів управління. Але в цьому випадку, заздалегідь потрібно встановити кінцевий результат діяльності кожної державної установи, на досягнення якого потім і потрібно цілеорієнтувати за допомогою мотивації діяльність персоналу. Таким чином, можливо поступово впливати на ефективність управління в країні, орієнтуючись на досягнення найвищого рівня, що суттєво підвищить продуктивність праці та правовий рівень нашої держави. Для цього потрібно доповнити вже діючі та напрацювати нові спеціальні нормативно-правові акти, кодифікувати їх, акцентуючи увагу на регламентації управлінської діяльності суб'єкта владних повноважень взагалі та в частині застосування синерг- технології в сфері управління персоналом підприємства, установи та організації.

Автори вважають, що є сенс відкриття школи синергетичного ефекту « $2+2=5$ » з підготовки елітних управлінців-менеджерів, бажаючих оволодіти синерг-технологіями на базі Вищого навчального закладу.

1. *Богданов А.А.* Тектология. Всеобщая организационная наука / Богданов А.А.— М.: Финансы, 2003.— 496 с.; 2. *Баклан О.* Контрольно-наглядова діяльність та адміністративний примус в сфері охорони праці (на матеріалах підрозділів державного нагляду за охороною праці Головного штабу МВС України): Дис. канд. юрид. наук: 12.00.07 / Національна академія внутрішніх справ України.— К., 2002.— 239 с.; 3. *Бородін Іван Лук'янович.* Адміністративно-правові способи захисту прав та свобод людини і громадянина: Дис... д-ра юрид. наук: 12.00.07 / Національний ун-т внутрішніх справ.— Х., 2004.— С. 38; 4. *Коростелев В.А.* Формирование атмосферы синергизма в компании // в кн. автора «Номенеджмент» [учебное пособие] / Коростелев В.А.— К.: Воля, 2007.— С. 227–230.; 5. *Дмитренко Г.А., Протасова Н.Г.* Управління людськими ресурсами — К. УАДУ при Президенті України.— 2006.— 216 с.; 6. *Мелик-Гайказян Н.В.* Синергетична інтерпретація проблеми «двох культур» і міжпредметні зв'язки // Синергетика і освіта — М.: 1997.— С.17–28; 7. *Сапронов М.В.* Синергетический поход в исторических исследованиях: новые возможности и трудности применения // Общественная наука и современность, 2002.— № 4.— С. 158-167.; 8. *Чешков М.А.* Синергетика: за и против хаоса // Общественные науки и современность, 1999, № 6.— С. 127–139.; 9. *Шоповалов В.И., Козаков Н.В.* Законы синергетики и глобальные тенденции // Общественные науки и современность, 2002.— № 3.— С. 141–148.