

ГУМАНІСТИЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Сергієнко Т.І. (м. Запоріжжя)

Анотація

Дослідження свідчить, що організації, де ефективно керують людськими ресурсами, досягають більш високого рівня прибутковості і фінансового зростання, чим їх конкуренти. Розглянуто зрушення, що відбувається від «кадрової політики» до управління людськими ресурсами, викликане причинами, які лежать в основі структурних перебудов і зростання ролі людини на всіх рівнях організації. Доведено, що при управлінні персоналом необхідно приділяти увагу не тільки організаційним, але і соціальним взаємозв'язкам.

Research testifies that organizations, where effectively manage human capitals, arrive at the higher level of profitability and financial growth, what their competitors. A change which takes a place is considered, from a «skilled policy» to the management human capitals it is caused reasons which are underlaid structural alterations and growth of role of man on all of levels of organization. It is well-proven that at a management a personnel it is necessary to spare attention not only organizational but also social intercommunications.

Ключові слова

УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, СТРУКТУРА, ОРГАНІЗАЦІЯ, ВНУТРІШНІ ЧИНИКИ, ЗОВНІШНІ ЧИНИКИ, МОТИВАЦІЯ, ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, АДАПТИВНА СИСТЕМА.

Вступ

Останніми роками на відміну від поглядів, що домінували раніше, з'явилася концепція управління людським капіталом, відповідно до якої персонал є одним з найважливіших ресурсів організації, по своїй економічній природі, що потребує ефективного і багатопланового управління, що включає забезпечення соціального, професійного і структурного розвитку. Згідно сучасним підходам, стратегія управління персоналом є складовою частиною стратегії організації і повинна розроблятися і реалізовуватися відповідно до перспективних завдань її розвитку.

Мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища господарюючих суб'єктів, зміна цінностей в мотиваційній діяльності персоналу, процеси інтеграції і диверсифікації, а також ряд інших чинників додають особливу актуальність і значущість дослідженню сучасної системи управління персоналом. Реалізацію властивості адаптивності можливо здійснити за допомогою формування адаптивної системи управління персоналом, особливістю якої є її спрямованість на забезпечення здатності підприємства реагувати на зміни чинників внутрішнього і зовнішнього

середовища з метою досягнення оптимального значення цільового показника при виконанні умови мінімізації витрат часу і ресурсів. При цьому інтерес представляє організаційно-методичне забезпечення процесу стійкого розвитку організацій на основі адаптивної системи управління персоналом.

Концептуальні основи теорії і практики управління персоналом були закладені в роботах відомих вітчизняних і зарубіжних учених: Т.Базарова, О.Віханського, П.Друкера, А.Кібанова, Ф.Котлера, В.Некрасова, В.Травіна, Э.Уткіна, В.Воронкової, Р.Фатхудинова та інших. Проблеми підвищення ефективності діяльності організацій шляхом ухвалення управлінських рішень в області вдосконалення управління персоналом знайшли віддзеркалення в працях І.Ансоффа, В.Баутіна, Т.Овчинникової, Ю.Одегова, А.Татаркіна, А.Хорева, Л.Чурікова. Аналіз робіт вітчизняних авторів показав, що даний круг питань, пов'язаних з конкретним напрямом удосконалення системи управління персоналом, носить фрагментарний характер. Науково обґрунтованих і адаптованих до умов ринкових відносин рекомендацій, направлених на досягнення стійкого розвитку організацій на основі підвищення ефективності управління персоналом, в даний час явно недостатньо. Багато аспектів ще не вирішено або залишаються дискусійними. Недостатня теоретична і методична розробленість даної проблематики і зростаюча практична значущість зумовили вибір теми і основні напрями даного дослідження.

Мета статті: розробка і впровадження адаптивних систем управління персоналом з урахуванням специфіки і особливостей організацій для забезпечення їх стійкого розвитку.

Обговорення проблеми

В умовах ринкової економіки виникла потреба в іншій, ніж при адміністративно-командній системі управління стратегії розвитку персоналу організації. Вказана стратегія повинна пристосуватися до вимог ринкового оточення на підприємстві, ринку праці та ринку освітніх послуг. Це обумовлює розгляд проблем проектного управління розвитком персоналу з позицій адаптивного управління організацією. Адаптивне управління організацією передбачає, що розвиток персоналу безперервно направлений на забезпечення її підрозділів працівниками з необхідним рівнем освіти, професійної підготовки і кваліфікації, здатними займати конкретні посади та виконувати все більш складні завдання [1, с.34]. Сучасне виробництво у зв'язку з ускладненням стратегії управління персоналом, технологій, обладнання, комп'ютерної і офісної техніки постійно підвищує також вимоги до структури та якості самої системи розвитку персоналу. Тому система розвитку персоналу повинна мати адаптивні властивості для підлаштування своїх характеристик під зміну задач виробництва, стратегії управління організацією. Внаслідок інерційності підсистем освіти, професійної підготовки з певними періодами запізнювання зазначені підсистеми повинні орієнтуватися на принцип перспективної адаптації. Це дозволяє адаптувати систему

розвитку персоналу в організації до майбутніх змін у вимогах до працівників шляхом введення блоку прогнозування в управлінні зазначеною системою [2, с.364]. Реалії сьогодення свідчать, що існує широкомасштабна практична потреба в підвищенні рівня адаптивності системи управління персоналом для величезної кількості організацій, що діють. При цьому вирішення завдань по адаптивності системи управління персоналом, не повинне зводитися до пасивного реагування на зміни, що відбуваються в економіці, а широко спиратися на науково обґрунтовані процедури їх прогнозування, а також обліку при постановці цілей організації до зовнішніх умов, що змінюються. Найбільший ефект досягається тоді, коли використовується комплексний підхід до вирішення даної проблеми, оскільки некерований, стихійний процес адаптивності системи управління персоналом здатний привести до непередбачуваних і навіть до негативних наслідків.

Таким чином, особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, постановці цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню вітчизняного і зарубіжного досвіду. На сучасному етапі розвитку економіки однією з найважливіших є проблема в області роботи з персоналом. При різноманітті існуючих підходів до вирішення цієї задачі в промислово розвинених країнах загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів; розробка наукових критеріїв їх оцінки; науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі; висунення перспективних працівників; підвищення обґрунтованості кадрових рішень і розширення їх гласності; системна ув'язка господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики. Управління персоналом пов'язане з людьми та їх відносинами усередині. Воно застосовне не тільки до сфер матеріального виробництва, але і до всіх видів зайнятості. Звідси, основними чинниками конкурентоспроможності сьогодні стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу. Як наслідок, успіхи провідних зарубіжних фірм у забезпеченні високої якості продукції, її швидкого оновлення, зниженні витрат виробництва **та інтеграції зусиль** персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи керівництва персоналом [3, с. 218]. Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкретне багатство організації, яке треба розміщувати, розвивати, стимулювати, мотивувати. Головна мета адаптивності системи управління персоналом організації – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку [4, с.671]. До структури управління персоналом входять: планування трудових ресурсів; набір персоналу, відбір, визначення заробітної плати, профорієнтація і адаптація, навчання, оцінка трудової діяльності, підвищення, пониження, звільнення,

підготовка керівних кадрів, соціально-трудова відносина, режим і умови зайнятості, оплата праці і відпочинку, заохочувальні системи, забезпеченість соціальними благами.

Структура служби управління персоналом залежить від розмірів організації, – так, в невеликих організаціях управління персоналом є функцією загального управління, тут немає служб персоналу, оскільки керівники виконують обов'язки по управлінню персоналом [5, с.166]. У середніх організаціях функції по управлінню персоналом виконують лінійні керівники. На великих – формуються самостійні структурні підрозділи. Тут вся діяльність по управлінню персоналом здійснюється службами по управлінню персоналом, функції яких значно розширені в порівнянні з кадровою службою. Служба по управлінню персоналом складається з декількох відділів, трудових відносин, зайнятості, управління персоналом, заробітної плати, умов праці, навчання і перенавчання кадрів, обліку, діловодства. Оцінка потенціалу персоналу організації є найважливішою частиною управління кадрами. Головним завданням служб по управлінню персоналом є ліквідація розриву між складом робочої сили з урахуванням перспектив розвитку організації та її професійно – кваліфікаційним рівнем. Відділи кадрів і служби по управлінню персоналом повинні на основі перепідготовки персоналу добитися такого рівня якісної підготовки кадрів, який буде потрібно організації вже найближчим часом для випуску конкурентоздатної продукції. Успішно адаптуватися до ринкових відносин може тільки той персонал, який постійно навчається і підвищує свою кваліфікацію для швидкого і адекватного реагування на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Матеріальне стимулювання як чинник адаптивності системи управління персоналом на більшості досліджуваних підприємств не сприяє поліпшенню якості праці, а приватизація цих підприємств не привела до ефективнішої роботи останніх. Отже, важливе значення для ефективної кадрової політики має аналіз характеристик ринку робочої сили. Внутрішньовиробничі особливості підприємства, такі, як поставлені цілі його розвитку, тенденції його управлінського стилю, конкретний характер вирішуваних завдань, специфіка робочих колективів та інші, також, повинні враховуватися для забезпечення ефективності кадрової політики. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління виробництвом в умовах кризи. Виходячи з цього витікає, що організація відіграє особливу роль в життєдіяльності сучасного суспільства, служить основним структурним елементом економіки, оскільки в ній для виробництва продукції з'єднуються трудові, матеріальні і фінансові ресурси, а взаємодію організацій багато в чому визначають правове середовище держави. Розвиток організації в зовнішньому середовищі, що змінюється, доцільно розглядати на положеннях сучасної парадигми управління: підприємство - відкрита система, в єдності чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;

орієнтація не на об'єми випуску, а на якість продукції і послуг, на задоволення споживачів; ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкості і адекватності реакції, що забезпечують адаптацію до умов його існування, при якому раціоналізація виробництва стає завданням другого плану; головне джерело прибутку – люди, що володіють знаннями, і умови реалізації їх потенціалу; система управління, орієнтована на збільшення ролі організаційної культури і нововведень, мотивацію працівників і стиль керівництва [6, с.112]. У свою чергу, це приводить до змін динаміки в характері діяльності організацій, при яких змінюються: робочі одиниці від функціональних відділів до процесорних команд; характер робіт від орієнтації на прості завдання до багатомірних; ролі людей від контрольованих працівників до наділених повноваженнями, методи підготовки до виконання роботи від професійного навчання до загального розвитку; критерії просування по службі від результатів до здібностей; цінності від захисних до продуктивних; менеджери від наглядачів до тренерів; організаційні структури: від ієрархічних до плоских; керівники: від обліковців результатів до лідерів, а також зміщуються акценти в критеріях оцінки роботи і компенсації за неї від діяльності до результатів [7, с.67]. В умовах сьогодення організації прагнуть отримати максимальний ефект від взаємин із зовнішнім середовищем. Оцінка ефективності базується на виборі цінностей і визначенні орієнтації організації. Вона вимагає ув'язки власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також приведення у відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу і суспільства в цілому. Організації не є автономними, оскільки потребують ресурсів, включаючи гроші, матеріали, персонал і інформацію. Це залучає їх до постійної боротьби за автономію. «Взаємозалежність» з іншими організаціями лежить в наявності ресурсів і потреби в них. Визначити, наскільки організація залежна, можна, враховуючи наступні умови: по-перше, важливість ресурсів, тобто комбінація величини цих ресурсів **та їх критичності**; по-друге, наскільки вільно контролюючі ці ресурси можуть вільно розпоряджатися їх розподілом і використанням; по-третє, в якій мірі ті, хто контролюють ресурси, мають на них монополію. Звідси ефективність функціонування організації вимірюється ступенем задоволення очікувань і потреб всіх груп утримувачів інтересів, у складі яких виділяються зовнішні по відношенню до організації, і внутрішні, тобто що знаходяться усередині самої організації. Число зовнішніх змінних по зацікавлених групах, як правило, досить значне, і організації нерідко вимушені вирішувати проблему управління, враховуючи їх інтереси. Не менш складним є і управління інтересами внутрішніх груп, якими можуть бути як окремі індивіди, так і персонал, зайнятий у відділах, службах, групових колективах організації. Наявність у складі середніх і крупних організацій функціональних підсистем означає, що у них є свої цільові установки,

відповідно до яких організується і оцінюється робота. Досягнення балансу між цими цілями і інтересами, достатньо трудомістка робота, що вимагає узгодження позицій і ухвалення компромісних рішень. Отже, потенціал впливу, що надається однією організацією іншій, визначається її самостійним контролем над ресурсами, необхідними для іншої організації, і залежністю іншої організації від цих ресурсів і недоліком компенсуючих ресурсів або доступом до альтернативних джерел. Враховуючи виявлені залежності, слід використовувати можливі стратегії чотирьох типів для урівноваження залежностей: 1) пристосуватися до перешкоди або змінити її; 2) усунути взаємозалежності шляхом злиття, диверсифікації або зростання; 3) корегувати відносини з оточенням шляхом об'єднання керівництва, створення спільних підприємств або асоціацій; 4) змінити законодавче регулювання оточення шляхом політичної акції. Звідси особливості системи управління організацій на сучасному етапі слід визначати, **виходячи із змін**, що відбуваються, перш за все із змінами стратегічних орієнтирів в їх діяльності та основних економічних цілей, наприклад, таких як: максимізація ефективності виробництва і прибутку, завоювання нових ринків і задоволення, як потреб колективу, так і потреб суспільства в цілому. Разом з тим, слід відмітити, що зростає і вплив чинників господарського ризику.

Висновки

Таким чином, перехід української економіки до ринкових форм господарювання привів до зміни місця і ролі традиційних методів управління, які з глобально загальних, перетворилися на локально обмежені інструменти господарювання. Це стосується, перш за все, загального набору інструментів адміністративно-командного управління, що втратили свою колишню дію і право вторгнення в практику ринкового господарювання. Проте це не тільки не привело до зниження значущості управління в системі економічних інститутів суспільства, але і сприяло підйому його значення в забезпеченні динаміки стійкого соціально-економічного розвитку. Іншими словами, процес управління в умовах ринку - програмування суб'єктом управління всіх тих змін, які бажані і повинні відбутися у формі діяльності керованого ним об'єкта. При цьому, програму **одного об'єкта управління** можна повністю перенести на інший об'єкт. Об'єкт, що насправді управляє, може лише вплинути на програму керованого об'єкта, **що є автономним** і має власну форму. Звідси всякий процес управління є взаємодія не тільки суб'єктів, але і конкретних програм, їх змісту і, відповідних цьому змісту, форм зовнішнього прояву. При цьому у процесі їх взаємодії суб'єкт управління робить лише визначальний вплив на формування системи управління, яка здійснюється в об'єкті управління, через що і само управління «виступає як самоврядування - саморегуляція».

Перспективи подальших досліджень:

- дослідження чинників, явищ і тенденцій, управлінських рішень і пов'язаних з ними відносин, що впливають на розвиток методології

стійкого розвитку на основі вдосконалення адаптивних систем управління персоналом в організації.

Джерела

1. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
2. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела. 2005. – 496с.
3. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.
5. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч.посібник під ред.д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. - К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
6. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання – Прес, 2002. – 317 с.
7. Кибанов А. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2002. - 304 с.

Стаття надійшла 28.10.09 р.