

## АНАЛІЗ КОМПОНЕНТІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

© Шляга О.В., 2007

Досліджено основні компоненти процесу управління персоналом в процесі формування менеджменту організацій для досягнення його безперервності та ефективності – моделі управління та методи управління. Обґрунтовані практичні аспекти застосування моделей і методів управління персоналом. Автором виявлено перспективи практичної реалізації моделі рефлексивного управління та супутні методи реалізації цієї моделі в процесі формування сучасної системи менеджменту організацій в Україні.

**Main components of Human Resources Management questions' in Organization Management forming for the continuity and effectiveness achievement are investigated in the article. There are substantiated practical aspects of the models and methods of Human Resources Management' usage. The author revealed prospects for the future for the Reflex Human Resources Management with attendant methods of this model realization in the modern Organization Management system forming in the Ukraine.**

### Постановка проблеми

В умовах ринкової трансформації економіки і формування менеджменту організацій в Україні вкрай актуальними є питання оптимізації будь-яких аспектів управлінської діяльності. Політика формування дієвого менеджменту організацій закономірно спонукає до проведення реформ у сфері менеджменту персоналу, яку рекомендуємо починати з аналізу основних компонентів процесу управління персоналом організацій.

Менеджмент персоналу треба розглядати як системно організований безперервний процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Менеджмент персоналу – це не самоціль, а дієвий засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії в суспільстві. Особлива роль менеджменту персоналу в організації полягає в тому, що система менеджменту персоналу забезпечує не лише постачання робочої сили, але й несе відповідальність за розвиток персоналу, його ефективну мотивацію до праці, створення безпечних умов праці тощо. Усе це потребує тісних організаційних та інформаційних зв'язків процесу управління персоналом з усією системою менеджменту організації.

Належне розуміння процесу управління персоналом вимагає визначення і порівняння таких ключових аспектів, що його формують: «кадрова стратегія», «стратегія менеджменту персоналу», «кадрова політика» та «політика менеджменту персоналу». На перший погляд, поняття «кадрова стратегія» й «стратегія менеджменту персоналу» та «кадрова політика» і «політика менеджменту персоналу» є спорідненими, однак є істотні відмінності, на які не можна не зважати.

У навчальній літературі й монографічних виданнях кадрова стратегія розглядається вкрай рідко й чіткої теорії в цій галузі поки що не створено. Так, на думку Д. Еккардштайна, «це тема великої наукової дискусії, результати якої поки дуже суперечливі». Під стратегією менеджменту персоналу треба розуміти стратегічний план забезпечення потреб організації в конкурентоспроможному персоналі, який ґрунтується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією формування менеджменту організації.

На думку провідного українського фахівця з кадрового менеджменту Г.В.Щокіна, кадрова політика являє собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалення кадрів, генеральний напрямок в кадровій роботі, який визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень та установок, виражених в стратегічних рішеннях. Кадрова політика є дещо

вужчим поняттям, ніж політика менеджменту персоналу, але за сутністю ці поняття збігаються, оскільки являють собою комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом, та охоплюють взаємоприйнятні, взаємовигідні заходи формування, використання та розвитку персоналу організації.

Для того, щоб процес менеджменту персоналу був безперервним і ефективним, він має бути чітко спланованим, регульованим і контрольованим. У зв'язку цим надзвичайно актуальним є аналіз складових процесу управління персоналом в процесі формування менеджменту організацій.

### Постановка цілей

Метою даного дослідження є аналіз двох основних компонентів процесу управління персоналом – моделей управління та методів управління.

### Виклад основного матеріалу

Під моделлю управління будемо розуміти абстрактні зразки системи управління, які знаходять втілення в щоденній практиці роботи з персоналом. Модель управління включає в себе уявлення про найважливіші характеристики персоналу, цілі функціонування організації, особливості та провідні функції управлінців, дієві способи корекції діяльності підлеглих. Безперечно, що ефективно працююча модель управління повинна бути гармонічною, поєднання її перерахованих елементів повинно бути не суперечливим.

Проведені дослідження виявили наступні моделі управління персоналом (таблиця).

### Моделі управління персоналом

Модель управління персоналом	Сутність моделі	Практичні аспекти застосування моделі
1	2	3
Управління у формі влади	Зводиться до здійснення суб'єктом управління правових функцій відносно «об'єктної діяльності»	Існує лише тільки як практика і не має наукових та проектних підґрунть, оскільки сама правова функція не вибудовується, не створюється суб'єктом управління через дослідження і проектування, а лише привласнюється або отримується ним в результаті деяких «зовнішніх» (політичних, суспільних тощо) процесів середовища
Рефлексивне управління	Зводиться до твердження, що управляти можна лише тим, що сам робиш	Ця модель ще далека від входження до професійної культури організацій, однак є однією з найбільш перспективних. Діяльність суб'єкта управління і, як наслідок, характер підприємства набувають ряд оригінальних якостей: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ діяльність суб'єкта управління стає професійною за своїм характером і наближається до діяльності спеціаліста, оскільки досягається операціональність (інструментальність) дій керівника. Ця якість управління може бути охарактеризована тезою: «ідеально побудоване підприємство – це підприємство спеціалістів, керівників (в традиційному розумінні) в ньому немає зовсім»;</li> <li>✓ діяльність суб'єкта управління стає самодостатньою (автономною) в професійному відношенні, досягається стратифікація діяльності керівників і спеціалістів організації в цілому (по усім його рівням). Стає досяжною теза Фейєрабенда: «найбільш ефективно те управління, яке є непомітним, яке не нав'язується і не формалізується, яке є природним для нас, як дихання»;</li> </ul> людина – найбільш складна і найбільш уразлива ланка в будь-якій практичній ситуації, тому дійсно радикальне рішення багатьох проблем, що виникають, – його виключення. Подібним виключенням підлеглих з діяльності керівника досягається надійність і результативність його діяльності;

1	2	3
		професійна самодостатність відчиняє керівнику можливість самоздійснення своєї життєвої програми та створює сприятливий контекст для самоздійснення й інших осіб організації
Поведінкове управління спеціалістами	Зводиться до того, що суб'єкт управління будує свою діяльність на основі дослідження «людських» якостей множини спеціалістів	Суб'єкт управління розгортає управлінську діяльність на множині підлеглих йому спеціалістів. При цьому визнання «людських» якостей у спеціалістів та визнання їх можливості робити помилки робить неможливим суворо формальне відношення до підлеглих, зокрема до їх професійних якостей. Тому у суб'єкта управління з'являються також функції з приведення до відповідності своїм очікуванням професійних якостей підлеглих спеціалістів і в подальшому їх підтримки. Ця модель може бути дієвою лише в організаціях з надзвичайно відповідальним і вимогливим до себе персоналом
Організаційне управління спеціалістами	Зводиться до побудови суб'єктом управління «конструкції» діяльності організації на множині підлеглих йому спеціалістів	Аналогічно моделі поведінкового управління спеціалістами, суб'єкт управління будує свою діяльність на множині спеціалістів. Однак поняття спеціаліст містить лише професійний контекст, «людський фактор» тут або не враховується зовсім, або відходить на другий план. В результаті цього спеціалісти набувають «зовнішньої» регламентації й виявляються включеними суто в формалізовані відносини один з одним. В силу того, що робота суб'єкта управління зводиться до володіння своєрідним «конструкторським набором» понять, можливості досягнення адекватності управління обмежені принциповою відсутністю універсальності і цілісності в будь-якому подібному наборі. Цій моделі управління властиво прагнення до стандартизації схем і методів своєї діяльності. Однак, введення стандартів, поряд із безсумнівною й зрозумілою користю, тягне також і значні втрати у зв'язку з гальмуванням розвитку й втратою ефективності в численних ситуаціях практики управління. При цьому цей тип управління досі є одним з найпоширеніших
Управління в поняттях «фізичного об'єкта»	Зводиться до того, що суб'єкт управління має справу безпосередньо з «об'єктними» поняттями – професійними поняттями дисциплін, що описують об'єкт управління	Фактично в даному випадку можна говорити про виродженість управління, коли управління в поняттях «фізичного об'єкта» змикається з владною формою управління. При цьому суб'єкт управління приймає безпосередню участь у виконанні професійних обов'язків своїх підлеглих, вдало керуючи ними, але не бере до уваги інші сторони діяльності, які належать безпосередньо до обов'язків суб'єкта управління

Методи управління є похідними від моделі управління. Однак, розглядатися вони можуть і незалежно від моделей управління, хоча відокремлене їх використання може бути менш ефективним.

В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька, О.М. Леонтенко, Б.Г. Базилюк, В.А. Савченко, Н.В. Тітова, Л.П. Керб, І.Л. Петрова, А.М. Колот та ін. вітчизняні науковці сучасними найчастіше використовуваними методами впливу керівників на трудову поведінку підлеглих вважають наступні (рис. 1).

Отже, аналіз компонентів процесу управління персоналом в контексті формування системи менеджменту організацій в Україні має практичну спрямованість, яку можна відобразити у вигляді наступної моделі (рис. 2).

Практична значимість застосування компонентів менеджменту персоналу в процесі формування ефективної системи менеджменту організації також підтверджується тісним взаємозв'язком принципів формування політики менеджменту персоналу з вимогами, що висуваються до менеджменту сучасного підприємства:

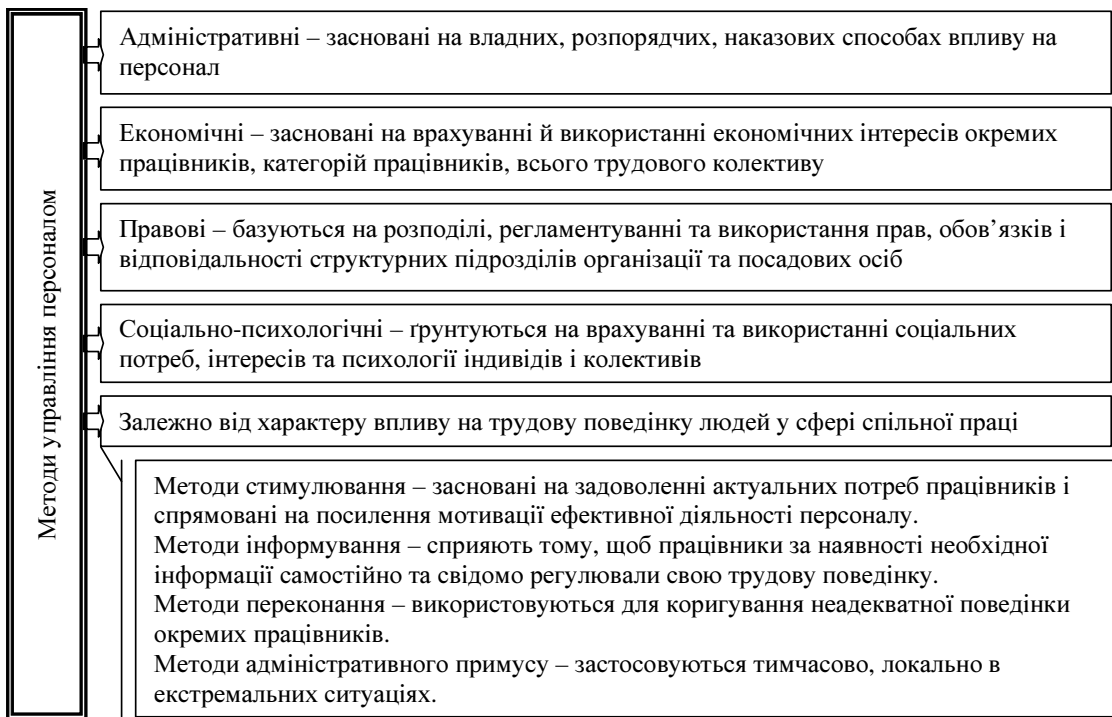


Рис.1. Найчастіше використовувані методи управління персоналом

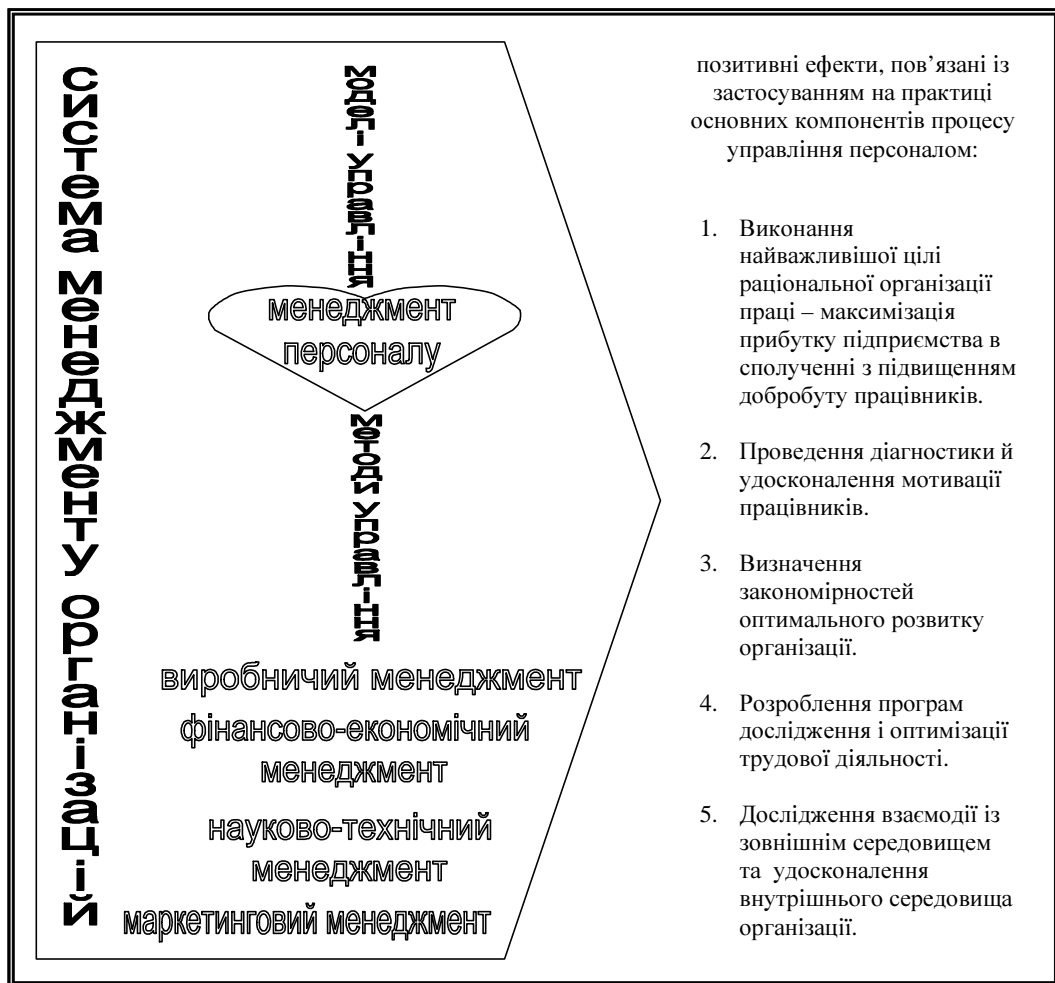


Рис.2. Схема практичної спрямованості аналізу компонентів процесу управління персоналом в контексті формування системи менеджменту організації в Україні

1. Взаємозалежність та взаємообумовленість із функціональною стратегією менеджменту персоналу та загальною стратегією розвитку організації. У такому контексті політика менеджменту персоналу спрямована на кадрове забезпечення реалізації останньої;

2. Стабільність та гнучкість. Політика менеджменту персоналу повинна поєднувати в собі дві протилежні засади – бути досить стабільною та водночас досить динамічною або гнучкою. Стабільними мають бути цінності, переконання й норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу;

3. Економічна обґрунтованість. Формування політики менеджменту персоналу має спиратися на економічні розрахунки, які виходять із реальних можливостей організації;

4. Індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації;

5. Орієнтація на довготривале планування;

6. Соціальна спрямованість. Політика менеджменту персоналу має орієнтуватися на одержання як економічного, так і соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників;

7. Активність. Політика менеджменту персоналу сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення.

Стратегія та політика менеджменту персоналу є з'єднувальним елементом, призначеним для взаємоув'язки цілей та завдань організації з ефективною кадровою роботою. Політика менеджменту персоналу та ступінь її реалістичності залежать від врахування двох основних вихідних положень: напрямленості загальної стратегії менеджменту персоналу в контексті формування ефективної системи менеджменту організацій та характеру її адаптованості до специфічних умов розвитку організації на сучасному етапі.

### **Висновки**

Знання і розуміння моделей і методів управління персоналом вкрай необхідне під час формування системи менеджменту організацій взагалі та удосконаленні менеджменту персоналу зокрема. Кожна з наведених моделей управління і будь-які методи управління персоналом мають право на існування і більш чи менш вдало втілюються в роботі вітчизняних організацій.

Найперспективнішою з досліджених моделей вважають модель рефлексивного управління, хоча вона ще далека від входження до професійної культури організацій. Основними тезами на її підтримку є: «ідеально побудоване підприємство – це підприємство спеціалістів, керівників (в традиційному розумінні) в ньому немає зовсім», «найбільш ефективне те управління, яке є непомітним, яке не нав'язується і не формалізується, яке є природним для нас, як дихання» (Фейерабенд), професійна самодостатність відчиняє керівнику можливість самоздійснення своєї життєвої програми та створює сприятливий контекст для самоздійснення й інших осіб організації.

Реалізація моделі рефлексивного управління найбільш вдало може бути втілена при використанні методів управління персоналом, що ґрунтуються на дослідженні характеру впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі й просторі. Важливим є дослідити можливості управління цим процесом із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців та керівників-практиків; тоді підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва, але й буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри всі складності й зовнішні перепони функціонування в нестабільному ринковому середовищі.

Підвищення ефективності діяльності організації стане джерелом зростання реальних трудових доходів персоналу, інвестицій у його розвиток. Висококваліфікований персонал, задоволений умовами роботи, працюватиме відповідально, творчо, продуктивно, ідентифікує себе з організацією, а, отже, є поважним чинником її конкурентоспроможності.

### **Перспективи подальших досліджень**

На основі теоретичних припущень, зроблених в статті, заслуговує на увагу подальше дослідження інших моделей управління персоналом, зокрема, поведінкове управління спеціалістами, організаційне управління, які, разом із рефлексивним управлінням, можуть забез-

печити оптимальне використання персоналу в умовах змін. Крім того, доцільно глибше розвивати соціально-психологічні методи управління персоналом, які в епоху соціалізації економіки займатимуть домінуючу роль.

1. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала*. – М.: Юрист, 1998. 2. Гвишиани Д.М. *Организация и управление*. – М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1998. – 332с. 3. Магура М.И., Курбатова М.Б. *Современные персонал-технологии*, 2001. – 368 с. 4. *Менеджмент персонала: Навч посіб.* / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398с. 5. *Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»)*. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464с. 6. Прокопенко И.И. *Управление и развитие человеческих ресурсов – важнейшая задача экономик, переходящих к рынку. Женева – Турин: Міжнародне бюро праці, 1994. – 127с.* 7. *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р. Марра и Г. Шмидта.* – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с. 8. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.* – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. 9. Щекин Г.В. *Основы кадрового менеджмента: Учебник.* – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 280с.

Dworczyk M., Kayira Z. \*

Wyższa Szkoła Menedżerska Warszawa, Polska

\*Donetsk State University of Management, Ukraine

## TRANSFER INNOWACJI POMIĘDZY WYŻSZĄ UCZELNIĄ A PRZEDSIĘBIORSTWEM

© M. Dworczyk, Z. Kayira, 2006

W pracy podano charakterystykę działalności innowacyjnej, innowacji, ich miejsce w działalności naukowo–technicznej w statystyce N/T OECD i statystyk krajowych. Scharakteryzowano realizatorów procesów transferu szkoły wyższe ich miejsce w sektorach Krajowego, Regionalnego Systemu Innowacyjnego w Systemie Edukacji kraju, który zgodnie z uchwałami porozumienia Bolońskiego tworzy Europejską Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego. Wyodrębniono komórki zarządzania działalnością naukową i innowacyjną przedsiębiorstwa oraz działalnością naukową i współpracy wyższej uczelni, wydziału – głównych wykonawców demonstrowanego procesu transferu.

Rodzaj wykonywanych czynności technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych, decyzyjnych, prawnych składa się na system zarządzania działalnością badawczo – rozwojową na potrzebne przygotowanie i umiejętności. Postuluje się podjęcie na wyższych szczeblach kraju Unii Europejskiej działań przygotowania edukacyjnego kształconych inżynierów, ekonomistów w podanym wyżej zakresie.

In this paper there was presented the characteristics of innovative activity, innovations, their place in technical research in statistics N/T OECD and national statistics. There were characterized executors of transfer processes – universities and their place in sectors of National, Regional Innovation System in National Educational System which according to resolutions of Bologna Treaty creates European Higher Education Area. One has separated the place of R&D and innovative management in enterprise, scientific research and co-operation of a university, department and main executors of demonstrated transfer process.

Type of technical, economic, organizational, decisive, legal activities forms the R&D management system. It is postulated to take further steps in EU to promote educational preparation of educated engineers and economists in R&D innovation management systems.

### Określenie problem naukowy

Działalność innowacyjna obejmuje wszystkie czynności naukowe, technologiczne, organizacyjne, finansowe i handlowe, które prowadzą bądź mają prowadzić do wdrożenia technologicznie nowych lub udoskonalonych produktów albo procesów. W jej skład wchodzi działalność B+R, zakup gotowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych, nabycia tzw. technologii niematerialnej (disembodied