

Планування заходів підвищення ефективності управління персоналом на основі сформованої культури організації

В статті розглядаються заходи щодо управління персоналом з урахуванням впливу організаційної культури. Досліджуються напрямки підвищення ефективності управління персоналом на основі сформованої культури організації.

планування, управління, ефективність, персонал, трудові ресурси, організаційна культура

Актуальність теми дослідження. В сучасних ринкових умовах господарювання ефективне управління персоналом є необхідною умовою перспективного розвитку організації. Ефективність управління трудовими ресурсами є необхідною умовою займаних стійких позицій підприємства на ринку, а також однією з важливих сфер створення конкурентних переваг. Ефективність діяльності підприємства також визначається відповідністю цінностей її організаційної культури встановленим цілям розвитку підприємства. Управління організаційною культурою є інструментом підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства і досягнення його відповідності поставленим цілям та потребам ринку.

© Я.Я. Слабко, 2012

Аналіз попередніх публікацій. Проблеми управління трудовими ресурсами з урахуванням організаційної культури досліджувались багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, серед них можна виділити Виханського О.С., Вороніна В.М., Гібсона Л., Гительмана Л.Д., Добриніна А.І., Друкера П., Дятлова С.А., Іванова Н.А., Одегова Ю.Г., Оучи А.А, Кибанова А.Я., Косаєва А.Г., Красовського Ю.Д., Лютенса Ф., Пригожина А.І., Співака В.А., Томпсона А.А., Хучека М. И., Шейна Е. та інш. [1; 2; 4; 6].

Незважаючи на вагомості надбання попередників, питанням підвищення ефективності управління персоналом на основі формування організаційної культури приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання дослідження. Підходи, які використовуються сьогодні на підприємствах в основному зорієнтовані на навчання, перепідготовці, мотивації, стимулюванні персоналу. Нові умови господарювання, невизначеність зовнішніх умов господарювання, зміна ціннісних установок зумовлюють необхідність перегляду традиційних методів управління, серед яких особливу увагу необхідно приділяти методам, в основі яких лежить управління організаційною культурою. Завданням дослідження є розробка управлінських заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу на основі сформованої культури організації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації працівників вимагають розвитку організаційної культури у всьому її розмаїтті. Організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на загальні цілі,

мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству, полегшувати спілкування.

Аналіз діяльності сучасних підприємств свідчить про те, що одним з факторів, що визначає ефективність діяльності підприємств, є спроможність персоналу забезпечити реалізацію довгострокових та короткострокових цілей підприємства. Організаційна культура є основою, яка забезпечує єдність цілей діяльності персоналу, об'єднує колектив єдиною метою функціонування. Тому необхідно цілеспрямовано впливати на процес розвитку організаційної культури. Питання культурного рівня трудових колективів також можна розглядати з двох позицій. Так, у контексті ефективного управління виникає проблема відстежування рівня загальної культури працівників, яка формується в умовах суспільства та в системі мікросоціуму й виступає як базис для формування другого типу культури – культури внутрішньої. Однак, переходячи до аналізу другого типу культури, вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що існуюча неоднорідність у загальному розумінні культури викликає певну неоднозначність питань, пов'язаних із культурою виробництва, у тому числі організаційною культурою.

У контексті переходу на рівень культури організації інтерес становлять результати досліджень Ф. Фукуями, який вважає, що слабкі у фінансовому відношенні організації діють на всіх рівнях менш задовільно, тому не дивно, що в бідних країнах суспільні агентства з погано підготовленим персоналом і незавершеною інфраструктурою в процесі здійснення своєї діяльності зіткнуться з певними труднощами. Є, проте, інша причина того, чому низькоспецифічні види діяльності здійснюються в розвинутих країнах ефективніше, ніж у країнах, що розвиваються. Ця причина пов'язана із системою норм. Інтерналізування норми, спонукаючи працівників працювати в обмін на заробітну плату, перевищуючи мінімум вимог, придатні не для кожного суспільства. Вони складаються на базі освіти, підготовки й соціалізації, природним контекстом яких є культура суспільства, що живить ці процеси.

Як зазначає Т.В. Купчинова, культура організаційна – система цінностей, установок, норм і правил поведінки, сформованих у рамках конкретної організації, які приймаються й підтримуються членами організації, а також відображають характер її внутрішньої та зовнішньої взаємодії. Авторка, по-перше, вважає організаційну культуру феноменом, а по-друге, пропонує розділити підходи щодо її розуміння на дві групи: 1) культуру організації як атрибут організації, тобто те, що робить її унікальною у своєму роді й відмінною від інших (представниками запропонованого напряму авторка вважає Е. Шейна, Р. Уотермана, С. Девіса, Т. Пітерса та ін.); 2) культуру організації, що є відображенням самої суті організації, її історії, умов становлення, особливостей соціокультурного середовища, в якому відбувався процес її формування (в цьому контексті цей напрям розглядали А. Петтігрю, М. Луї, С. Роббінс) [7].

Таким чином, для розуміння предмета організаційної культури підприємства потрібне, по-перше, глибоке вивчення системи базових переконань і цінностей її членів, тобто «прихованої» духовної складової культури; по-друге, системи елементів, що забезпечують зовнішні прояви культури – системи сформованих духовних і матеріальних елементів поверхневого рівня. Пізнання єдності елементів, що визначають рівень організаційної культури, потрібно починати з аналізу базового рівня, тобто рівня базових цінностей, ідей, норм. Ці цінності є основоположними і визначають суть організаційної культури. Вони мають тенденцію зберігатись упродовж тривалого періоду часу, навіть коли змінюється склад колективу. Найчастіше ці цінності стосуються фундаментальних аспектів існування, якими можуть бути: природа часу і простору, природа індивіда й особистої активності, природа істини, правильні відносини індивіда та групи, відносна важливість роботи, саморозвитку, родини, набуття своєї ролі в колективі тощо. Ці поняття, важливі для кожного підприємства,

можуть варіюватись на кожному із них. Так, у деяких колективах люди турбуються, насамперед, про максимізацію прибутку, в інших – про наявність технологічних інновацій і добробут своїх робітників.

Дослідники менеджменту висувають три положення, що стосуються організаційної культури:

- 1) організаційна культура є пластичною, піддається маніпуляції та може проектуватися і формуватися керівництвом у сфері бізнесу;
- 2) вона є об'єднуючою силою;
- 3) через мотивацію службовців організаційна культура пов'язана з організаційною ефективністю та успішністю бізнесу [4].

Принциповим є те, що організаційна культура повинна бути сприйнята всіма членами організації. Більшість авторів згадує як компонент організаційної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що цінності є центральною складовою організаційної культури.

На сьогоднішній день, організаційна культура, виступаючи як елемент системи управління підприємством, має досягати певної мети, при цьому розкриваючи власні властивості. Так, на думку М.А. Михайленка, критеріями досягнення мети організаційної культури є:

1. Підвищення кількості досліджень, раціональних пропозицій, розробок, які здійснюються працівниками організації, а також кількості патентів.
2. Зростання кількості ліцензій, авторських прав.
3. Зростання продуктивності праці.
4. Підвищення кількості фахівців з вищою освітою (або працівників, що пройшли перепідготовку, навчання).
5. Зростання доходів працівників.

Ці критерії є універсальними й підходять для більшості підприємств. Проте в ряді випадків потрібне їх якісне та кількісне уточнення з урахуванням специфіки підприємства й сфери його діяльності [3].

Ефективність діяльності організації багато в чому визначається розвиненістю і відповідністю її організаційної культури прийнятим цілям розвитку. Виробляючи і упроваджуючи формальні і неформальні принципи, процедури і правила взаємодії, співробітники організації самі створюють її культуру. Управління організаційною культурою здійснюється перш за все за допомогою дії на людський чинник організації. Ефективне управління організаційною культурою в сучасних економічних умовах може служити інструментом для підвищення ефективності використання персоналу організації і досягнення його відповідності поставленим перед підприємством цілям і вимогам сучасного ринку.

Визначимо зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ефективність використання персоналу підприємства. До зовнішніх чинників можна віднести політичні, законодавчі чинники, стан ринку праці, соціально-демографічні чинники, НТП в певній сфері виробництва. До внутрішніх чинників можна віднести: організаційну культуру, виробничі чинники, економічні та організаційні чинники, систему комунікацій та систему мотивації працівників, бізнес-стратегії.

Зміна чинників внутрішнього і зовнішнього середовища може спричинити як позитивну, так і негативну дію на ефективність функціонування організації. Чинники зовнішнього середовища не схильні до управління з боку організації, тому взаємодія із зовнішнім середовищем зводиться до передбачення і адаптації організації і її компонентів до зовнішніх змін.

Внутрішнє середовище, на відміну від зовнішнього, піддається прямому управлінню. Це частина зовнішнього середовища, яке знаходиться в рамках

організації. Дія культури організації як мотиваційного середовища для ухвалення співробітником рішення по розвитку власних навиків і здібностей і реалізації знань можна звести до наступних чинників: створення бажання і прагнення до розвитку (наприклад, цінністю культури є постійне прагнення до вдосконалення); створення можливості розвитку (наприклад, культура підтримує пошук і реалізацію нових ідей; співробітник здобув додаткову освіту та може розраховувати на розширення повноважень, велику самостійність в ухваленні рішень, підвищення неформального статусу тощо).

Таким чином, в рамках планування заходів підвищення ефективності використання персоналу з урахуванням мотиваційної функції культури організації, необхідно особливо ретельно розробляти та впроваджувати наступні організаційні механізми по роботі з персоналом:

- соціальні програми роботи з персоналом: соціальні виплати, пільги, системи страхування, корпоративні свята і заходи тощо;
- критерії найму, звільнення, просування і розвитку персоналу: джерела персоналу (зовнішні, внутрішні), цільові і ціннісні установки професійного відбору, професійного навчання і підвищення кваліфікації, системи оцінки та атестації;
- механізми матеріальної винагороди: критерії, принципи оплати праці, систему преміювання та штрафів;
- систему нематеріального стимулювання: нематеріальні критерії оцінки ефективності роботи; формальні і неформальні нематеріальні заохочення (межі і критерії ефективності самостійної діяльності, творчості; критерії неформальної статусно-ролевої структури персоналу); баланс влади і відповідальності;
- систему взаємодії з персоналом: комунікації, процедури адміністративного оформлення персоналу, обов'язки, обмеження, плани заходів щодо роботи з персоналом.

Культура організації є фільтром між організацією і дією чинників зовнішнього середовища, в якому функціонує організація. Сильна культура може захистити організацію від зовнішньої дії, або дати сигнал про необхідність перебудови внутрішніх систем з метою адаптації до змін. В той же час, в більш довгостроковому плані організаційна культура формується і змінюється під впливом чинників зовнішнього середовища.

Розглядаючи управління персоналом в рамках стратегічного управління організацією, необхідно відзначити функції, які виконує підсистема управління персоналом: оцінка і інформування про зовнішні можливості і загрози, оцінка і інформування про внутрішні сильні і слабкі сторони, забезпечення успішного виконання стратегічних планів організації.

Управління персоналом повинне бути засноване на вивченні, з одного боку, навколишнього середовища - мотиваційної сфери праці працівників організації (вираженої зокрема через культуру організації), операційної сфери (зміст функціонально-посадових ролей, критерії і принципи ухвалення рішень в області управління персоналом організації), а з іншої - на виявленні індивідуальних ціннісних і цільових установок співробітника, що виконує дану функціонально-посадову роль в існуючих умовах внутрішнього організаційного середовища.

Управління процесом розвитку персоналу організації вимагає рішення наступних питань: визначення необхідності підвищення ефективності використання персоналу організації, визначення мети та цілей підвищення ефективності використання персоналу, визначення методів та шляхів розвитку, моніторинг кінцевих результатів процесу підвищення ефективності використання персоналу.

На ефективність використання персоналу впливають особливості внутрішнього і

зовнішнього середовища організації. Розглядаючи культуру організації як чинник формування і розвитку трудових ресурсів, необхідно відзначити, що зміна цінностей культури є тривалим процесом, що вимагає цілеспрямованих, послідовних дій.

Організаційна культура виступає як основа, яка повинна визначати узгодженість, єдність цілей і принципів взаємодії членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових чинників розвитку підприємства. Для забезпечення ефективності функціонування організації необхідно спланувати цілеспрямовані системні дії на організаційну культуру, що формується (що сформувалася), з метою впровадження елементів, що відповідають стратегічним цілям розвитку персоналу і всієї організації в цілому.

Розглядаючи питання планування переліку управлінських заходів по підвищенню ефективності використання персоналу, необхідно відзначити, що в масштабах стратегічного управління організацією оцінка трудових ресурсів покликана виявити «резерв» з метою підвищення ефективності роботи персоналу, виконання майбутніх функціонально-посадових ролей в рамках сформованих стратегічних планів організації. Планування управлінських заходів по підвищенню ефективності використання персоналу полягають у визначенні і усуненні «культурних бар'єрів»; формуванні на основі культури організації критеріїв і ціннісних установок для управлінських заходів, направлених на підвищення ефективності використання персоналу; розробці заходів щодо зміни культури організації з метою зміни внутрішнього середовища організації. Необхідно відзначити, що зовнішнє середовище якого-небудь об'єкту управління не піддається прямій управлінській дії. Тому з погляду управління персоналом організації, необхідно проводити дослідження чинників зовнішнього середовища з метою виявлення основних тенденцій змін та з метою зменшення їх впливу. Оскільки чинники зовнішнього середовища не піддаються прямій дії організації, то робота по підвищенню ефективності використання персоналу повинна бути направлена на аналіз і планування заходів щодо управління елементами внутрішнього середовища організації.

Зміни в культурі можуть або передувати, або слідувати за змінами поведінки співробітників організації. У першому випадку вони створюють нові форми поведінки. При цьому повинні існувати безумовні докази значної переваги нових базових припущень в порівнянні з тими, що існують. В цьому випадку перед співробітниками ставляться цілі отримання нових знань, навиків, досвіду, необхідних для формування відповідних зразків поведінки. У другому випадку зміни в культурі закріплюють нові форми поведінки.

Управління культурою - це довгостроковий процес, що вимагає постійної цілеспрямованої управлінської дії. Виявлення і розробка управлінських заходів, необхідних для розвитку персоналу, є тільки одним з етапів культурного перетворення. Слід зазначити, що управління організаційною культурою здійснюється постійно, коли керівництво здійснює планування, організацію, керівництво і контроль, тому їх дії повинні бути сумісні з поняттям і цінностями запланованого рівня організаційної культури.

Висновок. Таким чином, у сучасному трактуванні стратегічного управління культура організації розглядається як важливий напрям аналізу внутрішнього середовища організації (разом з фінансовими, виробничими та іншими ресурсами).

З погляду управління трудовими ресурсами оцінка існуючої культури організації є керівництвом до подальших дій. Планування управлінських заходів підвищення ефективності використання персоналу підприємства необхідно здійснювати з обов'язковим врахуванням організаційної культури. Вивчення культури є важливим механізмом оптимізації ухвалюваних керівництвом управлінських рішень, що позитивним чином позначається на ефективності роботи системи управління і як

наслідок, і самого об'єкту управління - організації в цілому.

Список літератури

1. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : учеб. пособие : [пер. с англ.] / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 400 с.
1. Красовский Ю. Д. Организационное поведение / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 511 с.
2. Михайленко М. А. Развитие корпоративной культуры персонала организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Михайленко Михаил Александрович ; Гос. ун-т упр. – М., 2005. – 25 с.
3. Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс // Американская социологическая мысль. – М. : Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1996. – С. 462–525.
4. Сайченко О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сайченко Ольга Анатольевна. – СПб., 2002. – 135 с.
5. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
6. Фукуяма Ф. Сильное государство: Управление и мировой порядок в XXI веке / Ф. Фукуяма. — М.: АСТ МОСКВА ; ХРАНИТЕЛЬ, 2006.— 220, [4] с.—(Philosophy).

Y. Slabko

Planning of measures of increase of efficiency of management a personnel is on the basis of the formed culture of organization

In the article measures are examined on a management a personnel taking into account influence of organizational culture. Directions of increase of efficiency of management a personnel are probed on the basis of the formed culture of organization.

Я. Слабко

Планирование мероприятий повышения эффективности управления персоналом на основе сформированной культуры организации

В статье рассматриваются мероприятия по управлению персоналом с учетом влияния организационной культуры. Исследуются направления повышения эффективности управления персоналом на основе сформированной культуры организации.

Одержано 18.01.12