

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Кашичанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І., Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проектів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ: ЇЇ СУТНІСТЬ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах при зростанні обізнаності керівників різних ланок на підприємствах і організаціях та управлінської науки в цілому велика роль в управлінні надається саме управлінню персоналом. У свою чергу, в рамках ефективних концепцій управління за цілями стає все більш поширеною та вартою детально уваги. Отже, розглянемо детально сутність концепції управління за цілями та її реалізацію в системі управління персоналом.

Управління персоналом в якості стержневого об'єкта управління вибирає персонал організації і з різних позицій визначає його участь у трудовій діяльності. Роль людини при цьому можна розглянути з двох сторін: 1) людина, як ресурс виробничої системи, яка є елементом процесу виробництва і управління; 2) людина, як особа зі своїми цінностями, стосунками, цілями, як основний суб'єкт управління. При цьому з позицій теорії систем персонал розглядається як трудовий ресурс економічної системи і як підсистема, що складається з неповторних осіб зі своїми стосунками соціальної системи.

Різні погляди на людину і її роль в управлінні підприємством стали основою для формування різних концепцій управління людиною в організації. На думку низки дослідників, історично виокремилися чотири концепції управління людиною у виробництві: 1) управління трудовими ресурсами; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною.

Проте з розвитком управлінської науки виникла концепція управління за цілями, яка охоплює і управління організацією в цілому, і управління персоналом. До формування в самостійну концепцію управління за цілями було дуже загальним і маловивченим поняттям, незважаючи на неодноразове згадування його в літературі. Це поняття упродовж 100 років входило до предметної галузі низки наук: менеджменту, соціології, економіки, психології.

Розгляд кожного з підходів до управління за цілями необхідно розпочати з конкретизації понятійного апарату і дати визначення категоріям "ціль" і "управління".

Найпоширенішим є визначення цілі як планованого результату. Да-

мо терміну “ціль” таке трактування: “Ціль — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним, і на досягнення яких спрямована її діяльність”.

На відміну від категорії “ціль”, розбіжностей про сутність категорії “управління” нині в літературі майже не існує. Під управлінням прийнято розуміти діяльність, що здійснюється суб’єктом (системою, що управляє) щодо об’єкта управління (керованій системи) для того, щоб, перетворивши його, забезпечити рух до заданої цілі. При цьому об’єктом управління є не будь-який існуючий об’єкт, а лише той, що належить до управлінської діяльності і на якого можна діяти.

З огляду на те, що термін “ціль” використовується в трактуванні поняття “управління”, можна припустити, що якщо будь-яке управління покликане “забезпечити рух до заданої цілі”, то всяке управління — і є “управління за цілями”. Проте це дуже поверхнева думка. Тож розглянемо ще підхід, запропонований у пізніх працях П. Друкера. Він вводить поняття “Management by Objectives” (МВО), що переводиться як “управління за цілями”.

Він відмічає, що організації потрібен деякий загальний принцип управління, який би: 1) допоміг виявити повною мірою індивідуальні зусилля і відповідальність кожного працівника; 2) водночас дав усім загальний напрям для додатка їх здібностей і зусиль; 3) сприяв гармонізації цілей кожного окремого працівника зі спільними цілями організації.

Єдиним, таким, що відповідає усім цим вимогам, П. Друкер нази-

ває управління за цілями. При цьому він зазначає: “У колах управлінців слово “філософія” тепер вживається з приводу і без. Проте управління за цілями можна назвати “філософією” менеджменту на цілком законних правах”.

На доказ своєї тези він наводить такі аргументи:

1) управління за цілями ґрунтується на концепції менеджменту як такого;

2) воно ґрунтується на аналізі конкретних потреб менеджменту і перешкод, з якими йому доводиться стикатися;

3) воно ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінці і мотивації;

4) воно гарантує ефективність роботи менеджерів, перетворюючи об’єктивні потреби в особисті цілі.

Управління за цілями найбільше наближене до практичної діяльності і спрямоване реалізувати досягнення інших наук. Тому рівень розвитку управління за цілями залежить, по-перше, від рівня досягнень інших наук, і, по-друге, від вимог практики. Є і зворотний зв’язок: управління за цілями може прискорити розвиток інших наук, появу нових методів та інструментів управління.

Зокрема під його впливом може розвиватися така галузь знань, як управління людськими ресурсами.

Управління за цілями є стратегічним управлінням, і в процесі розвитку концепції стратегічного управління було вироблено різні інструменти його реалізації, наприклад, менеджмент загальної якості (TQM), концепція “шість-сигм” і бережливого виробництва, концепція Кайдзен та

ін. Усі вони акцентують увагу на стратегічному управлінні в заломленні до якого-небудь ресурсу (сировина, матеріали, готова продукція, фінанси, основні засоби та ін.) і меншою мірою стосуються людського ресурсу. Засобом реалізації управління за цілями з акцентом на людські ресурси, на думку Д. Нортон і Р. Каплана, є система збалансованих показників (Balanced Scorecard або BSC).

Для заломлення концепції управління за цілями, а значить і її теоретичних основ і практичних прийомів до системи управління персоналом, необхідно визначити сутність найсистемнішого підходу до управління персоналом. Це дасть можливість не лише простежити прийнятність теоретичних постулатів концепції управління за цілями в управлінні персоналом, а й визначити специфічні принципи такого управління щодо персоналу, виробити методи і механізми його реалізації.

Погодимося з системним підходом до управління персоналом та виділимо три рівні узагальнення цього поняття: 1) система управління персоналом як складна абстрактна освіта зі своєю специфічною структурою, механізмами функціонування і закономірностями розвитку; 2) як сукупність об'єктивно економічних процесів, що протікають соціально, у сфері праці; 3) як освіту, створену суб'єктом управління для досягнення цілей діяльності з урахуванням специфіки організації.

Оскільки управління персоналом є прерогативою служб управління персоналом (СУП), то в рамках реалізації управління за цілями її важливість зростає у зв'язку з розвитком

ролі стратегічного партнера керівників вищої ланки.

При впровадженні управління за цілями СУП спочатку має провести стратегічний аналіз з урахуванням таких чинників: а) прогнозування проблем, з якими організація зіткнеться в майбутньому при реалізації управління за цілями, у тому числі у сфері управління персоналом; б) стратегічне позиціонування компанії, при якому вона буде здатна притягати і утримувати співробітників, щоб впоратися з майбутніми проблемами; в) ключові пріоритети у сфері управління персоналом для досягнення стратегічних цілей.

У рамках реалізації управління за цілями дії СУП можна представити так: 1) визначення тих, що становлять місії, належать до персоналу; 2) постановка стратегічних цілей у сфері управління персоналом; 3) оцінка відповідності політик і процедур управління персоналом вимогам досягнення цілей; 4) визначення відповідності корпоративної культури ключовим корпоративним цінностям і виявлення відхилень, планування необхідних змін для досягнення цілей організації; 5) розробка детальних планів дій для реалізації змін.

Таким чином, роль СУП в реалізації управління персоналом за цілями полягає у визначенні стратегічних намірів стосовно працівників, позиціонуванні організації як привабливого працедавця, діагностиці системи управління персоналом і розробці процедур із впровадження і оцінки ефективності управління персоналом за цілями. СУП виступає в ролі "інструмента",

який об'єднує дії персоналу з наміченими перспективами розвитку, що ведуть до досягнення кінцевої мети.

Традиційна точка зору про СУП припускає її основну роль у підборі, навчанні та розвитку персоналу. Важливою складовою такого розуміння про управління персоналом стає вдосконалення систем знань та інформаційного забезпечення співробітників про методики реалізації управління за цілями і оцінки його ефективності. З огляду на потребу в навчанні, СУП прогнозує розмір інвестицій в розвиток персоналу, оцінює результативність їхнього використання, задоволеність співробітників, оскільки стратегія буде реалізована тільки у разі узгодженості цілей менеджменту з цілями рядових працівників. Проте, ґрунтуючись на фінансові цілі, основним завданням СУП у перспективі “навчання і розвиток” стає підвищення вартості компанії в очах інвесторів через показник повернення інвестицій в розвиток персоналу.

Також слід відмітити, що СУП починає брати участь в реалізації цілей організації за усіма перспективами її розвитку. У перспективі “Фінанси” це виявляється через оптимізацію витрат на персонал, підвищення обсягів виробництва і продажів за рахунок більшої вмотивованості працівників, підвищення їх компетентності. У перспективі “Ринок/клієнти” з'являються меті максимального задоволення зовнішніх клієнтів організації роботою з її персоналом, враховуються оцінки зовнішніх клієнтів при проведенні атестації працівників.

У перспективі “Внутрішні процеси” з'являються меті впорядкування організаційної структури, розмежування зон і точок відповідальності працівників, формалізації трудових обов'язків, створення посадових інструкцій, стандартів і регламентів внутрішніх взаємодій. Вводить-ся оцінка “внутрішніх клієнтів” як представників суміжних бізнес-процесів, залучених у створення єдиного продукту або послуги.

Очевидно, що всі перелічені види робіт можуть і повинні здійснюватися силами СУП, оскільки саме для цього вона і створюється в організації, і ніяка інша служба не здатна це зробити з достатнім рівнем теоретичної обґрунтованості і якості результату.

Тобто при реалізації управління за цілями СУП виступає підсистемою, включеною в реалізацію цілей компанії в усіх перспективах її розвитку, пронизує наскрізь усі напрями планування, реалізації та оцінки ефективності заходів, набуваючи статусу стратегічного партнера власників.

Література

1. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2003. — 398 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. — 296 с.
3. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. — М.: Технол. школа бизнеса, 1994. — 191 с.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, что ориентована на стратегию: пер. з англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. — 416 с.
5. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hbr.org/magazine>