

Галина ЗАХАРЧИН

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІДЕОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Обґрунтовано необхідність зміни технології управління персоналом в умовах трансформації економіки; підкреслено роль організаційної культури як сучасної ідеології управління персоналом; визначено вплив організаційної культури на систему управління персоналом через об'єктивно-суб'єктивні елементи: цінності; функції; регламенти.

Ключові слова: *технологія управління персоналом, ідеологія управління, організаційна культура, цінності, функції, регламент, мотиваційний фактор.*

У розвитку суспільства сьогодні відбуваються глибокі соціальні зміни, які впливають на всі економічні процеси та систему управління. Прискорюється гуманізація суспільного життя, стрімко зростає значення гуманітарного фактора, соціально-гуманітарні аспекти відсувають на другий план чисто технічні і виробничо-технологічні. Будь-які перетворення пов'язані із людським фактором, тому сьогодні в полі зору основний ресурс кожної організації – персонал. Всі соціальні перетворення, які стосуються підвищення якості життя людей, є інноваційними процесами, які відбуваються за допомогою цілеспрямованих заходів щодо створення нових суспільних структур, інститутів і форм соціального взаємозв'язку людей. Ефективним засобом їх реалізації є вмiле використання ідеології управління, особливо, якщо йдеться про управління персоналом. Сьогодні, на фоні уже окреслених соціокультурних тенденцій, необхідна радикальна зміна технології управління, яка б націлювалась не на окремі бізнес-процеси, де доцільно використовувати строгі технологічні процедури, а орієнтувалась на людину із її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій, тобто ґрунтувалась на ідеології організаційної культури.

У забезпеченні успішної діяльності підприємства важливу роль відіграє людський капітал, який є основою життєвого потенціалу підприємства. Розуміння ролі цього важливого чинника в економічному зростанні підприємств призводить до перегляду механізму управління персоналом в сучасних умовах і формування цілісної стратегії розвитку персоналу. Особливості сьогодення і світові тенденції спонукають до переорієнтації системи менеджменту в напрямку соціальних прерогатив. Оскільки людина є не тільки ресурсом для підприємства, але й соціальним індивідом із своєю системою цінностей, то ефективність управління персоналом прямо залежить від цих факторів, які інтегруються в понятті організаційної культури.

Досвід успішних західних підприємств також підтверджує необхідність задіявання організаційної культури в управлінні персоналом. Однак, вітчизняні підприємства недостатньо приділяють уваги організаційній культурі саме в контексті управління персоналом, що обумовлює *актуальність* дослідження.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що питання, пов'язані з формуванням, розвитком і управлінням персоналу сьогодні належать до числа особливо актуальних і важливих. У вітчизняному науковому арсеналі є *низка цікавих публікацій*, в яких висвітлюються теоретичні положення управління персоналом через призму соціальних факторів [1; 2; 3]. Існує низка публікацій, в яких автори діляться передовим досвідом і

практикою управління персоналом [4; 5] та окреслюються проблеми взаємовідносин у системі управління персоналом [3].

Незважаючи на вагомі теоретичні здобутки в царині зазначеної проблеми, питання управління персоналом на основі ідеології організаційної культури досліджуються поверхнево і вимагають ґрунтовнішого опрацювання.

З огляду на зазначене, *метою статті* є розгляд організаційної культури як ідеології управління персоналом, що допоможе будь-якій організації досягнути конкурентних переваг.

Управління персоналом розглядається як цілеспрямований вплив керівництва організації на людські ресурси з метою досягнення її стратегічних цілей. В складних умовах сьогодення цей вплив буде ефективним за умови наявності в організації відповідної ідеології управління. Під ідеологією управління, взагалі, розуміється система поглядів, певних ідей, які пов'язані із управлінням організацією, стратегією її розвитку, способами і методами досягнення цілей, із діловою етикою організації та системою зовнішніх і внутрішніх взаємовідносин.

Концентрованим втіленням і відображенням ідеології управління персоналом є організаційна культура, під якою розуміємо взаємовідносини, що виникають в процесі діяльності організації і ґрунтуються на певній системі цінностей. Організаційна культура проявляється в цілях, спрямованих на досягнення місії організації. Вона суттєво впливає на ставлення персоналу до своєї організації і організації до свого персоналу (умови праці, соціальні гарантії тощо), на основні принципи діяльності працівників, на сприйняття організації діловими партнерами, споживачами і на світогляд організації взагалі. Таким чином, організаційна культура присутня у всіх сферах діяльності людини в організації і за допомогою своїх функцій вона відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного управління персоналом, оскільки і сама система управління персоналом є найбільш близькою до організаційної культури.

Управління організацією здійснюється людьми, причому як суб'єктом, так і об'єктом управління є людина. Організаційна культура формується в свідомості людини, працівника організації, який є носієм цієї культури і її пропагандистом. Тому вплив організаційної культури прямо направлений на трудовий потенціал, зростання якого є її головною метою.

Мета організаційної культури витікає із того, що в сьогоденному складному і мінливому світі обов'язковою умовою виживання організації є її здатність до самоорганізації та саморозвитку. Ця здатність реалізовується завдяки внутрішнім силам, притаманним тільки персоналові організації. Організаційна культура, як ідеологія управління, впливає на управління персоналом через об'єктивно-суб'єктивні елементи, зокрема: цінності, функції, регламентувальні процедури, комунікації та систему відповідальності.

Оскільки в основі культури закладені цінності та певні архетипи поведінки на підсвідомому рівні, то культура сьогодні – це те, що допомагає виживати людству в цілому.

Цінності організації є певним ідеалом, еталоном і, одночасно, предметом особливого пошанування й вартісності для людини. Цінності є своєрідним орієнтиром для працівників в організації в цілому у процесі їх діяльності, при прийнятті рішень тощо. Наприклад, якщо домінуючою цінністю в організації є висока якість, то при формуванні стратегії і оперативному управлінні акцент потрібно робити на виробничі підрозділи, а в політиці управління персоналом треба орієнтуватися на прийняття на роботу висококваліфікованих робітників, спеціалістів – виробничників, тобто тих людей, від яких безпосередньо залежить якість продукції. З огляду на це, важливо, хто саме формує

ідеал, еталон і який механізм сприйняття цінностей. Тому в контексті управління персоналом можна стверджувати, що система цінностей формується як суб'єктом управління, так і об'єктом, і при узгодженій їх дії організаційна культура виступатиме вагомим внутрішнім ресурсом підвищення ефективності діяльності організації. У цьому контексті особливу увагу необхідно приділяти зовнішнім цінностям, які формуються під впливом суспільних та культурних правил і норм, стереотипів, ідей. Тому філософсько-методологічними засадами в управління персоналу для української нації могла би бути ідея „зрідненої праці” Г. Сковороди, який радив, передусім, пізнавати не те, що досягається майстерністю, а те, що робить можливою саму майстерність. За допомогою такого прийому вищий менеджмент організації повинен з'ясувати спорідненість і генетичний нахил працівника до певних видів діяльності й поставити наголос саме на них. Скориставшись таким підходом, можна досягнути максимальної віддачі працівників і успішного розвитку їхньої компетенції.

Вплив організаційної культури на компетенцію проявляється в тому, що вона: по-перше, заохочує процес навчання і розвитку персоналу; по-друге, закладає принципи трудової етики; по-третє, формує у персоналу відчуття гордості і відданості своїй організації; по-четверте, полегшує спілкування і забезпечує психологічну комфортність працівників персоналу. На основі поєднання компетенції працівника, його трудової етики, принципів і цінностей формується різновид організаційної культури, який називають професійною культурою.

Оскільки зміст організаційної культури проявляється у її функціях, то перелічимо ті, які можна задіювати в системі управління персоналом. До них відносимо, насамперед, просвітницько-виховну функцію, оскільки за допомогою своїх елементів організаційна культура виховує морально-етичні, економічні, інноваційні норми та орієнтири працівників. Важливою є також мотиваційна функція, яка у випадку збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, заохочує їх до активної діяльності, стимулює розвиток ініціативи, креативності.

Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективною кадровою політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

Інтегруюча функція завдяки системі цінностей дозволяє об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників, розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією. Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників шляхом оптимального використання людського капіталу.

У результаті реалізації вище перелічених функцій, організаційна культура впливає на систему управління персоналом і сприяє формуванню системи знань, системи компетенцій, системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій.

Важливим елементом в структурі організаційної культури є процедура регламентування, яка відбивається на управлінні персоналом.

Сьогодні до визнання необхідності регламентування і формалізації взаємовідносин в колективі схиляється більшість вітчизняних організацій. У цілому „формалізація відносин дозволяє стандартизувати роботу, однозначно розподілити обов'язки і сферу відповідальності кожного працівника, створити певний рівень передбачуваності” [3].

Умови, які підтверджують необхідність регламентування діяльності організації:

- 1) необхідність забезпечення безпеки організації;
- 2) необхідність дотримання субординації у взаємовідносинах персоналу організації;
- 3) необхідність бути передбачуваною для своїх клієнтів, тобто, мінімізація ризику у взаємовідносинах з ними.

Визнаючи доцільність регламентування й формалізації відносин в організації, варто підкреслити, що ступінь регламентування кожної організації відрізняється і залежить,

зокрема, й від величини та масштабів діяльності організації. Для малого підприємства строга регламентація не обов'язкова, допускаються „усні інструкції”. Однак із зростанням чисельності персоналу організації, коли керівництво не може планувати і контролювати дії підлеглих, то регламентування є вкрай необхідною процедурою. Звичайно, визначаючи сфери регламентування, треба завжди виходити із особливостей організації і дотримуватися почуття міри. Тому, для підприємств, які перебувають на етапі свого швидкого зростання з метою максимального використання сприятливої ринкової ситуації, регламентування доцільне, як і тоді, коли організація територіально розширює свої межі.

Регламентуванню підлягає: місія організації, оскільки тут потрібна чіткість і ясне бачення цілей та курсу, який допоможе їх досягнути; цінності організації як орієнтири діяльності; взаємовідносини всередині організації (Кодекс внутрішньої поведінки”, „Корпоративний Кодекс” тощо); взаємовідносини із зовнішнім світом, які також можуть бути описані в „Корпоративному Кодексі” або в „Корпоративному стандарті взаємовідносин” чи іншому внутрішньому документі.

Отже, ефективне функціонування системи управління персоналом в сучасних умовах неможливе без врахування фактора організаційної культури, її впливу на формування світогляду працівників, культивування високих цінностей і прагнення до ділової активності.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні *висновки*. Сучасний економічний розвиток України обумовлений багатьма факторами невизначеності, які порушують соціальний порядок і, відтак, пропонують пошук нової управлінської парадигми. Система управління, що склалася нині, виявилася недостатньо мобільною, слабо оснащеною сучасним інструментарієм, який міг би її динамізувати. Оскільки соціально-гуманістичні тенденції у світовій теорії й практиці поширилися і на сферу управління, то, об'єктивно, що змінюються акценти з технічного боку на людський фактор, без якого неможливий успішний розвиток підприємств. Гуманістичний підхід до системи менеджменту сьогодні виділяє організаційну культуру як ідеологічну основу в усіх сферах життєдіяльності підприємства і, особливо, в управлінні персоналом.

Вплив організаційної культури як ідеології управління персоналом проявляється через її функції, регламентувальні процедури, комунікації, систему відповідальності та її ядро – цінності. Завдяки прийнятним цінностям, розвивається прагнення персоналу підвищувати свій професійний рівень і розвивати компетенції, тобто культура стимулює розвиток персоналу.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно продовжувати в напрямку оцінки впливу організаційної культури на систему управління персоналом, розроблення методик аналізу ефективності використання трудового потенціалу організації та поглибленого вивчення мотиваційного фактора організаційної культури.

Література

1. Дороніна М. С. *Управління економічними та соціальними процесами підприємства: [Монографія] / М. С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.*
2. Пилипенко В. Є. *Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура / Пилипенко В. Є. – К.: ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.*
3. К. Харский. *Четыре причины для формализации отношений в компании / К. Харский // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 12. – С. 12–16.*
4. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / М. Армстронг: [Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина]. – СПб: Питер, 2004. – 832 с.*
5. Капитонов Э. А., *Корпоративная культура: теория и практика / Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э. – М.: «Альфа-Пресс», 2005. – 352 с.*

Редакція отримала матеріал 25 березня 2009 р.