

УДК 35.08:005

А. П. Рачинський,
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління
і менеджменту, Національна академія державного управління при Президентіві України

СИНЕРГЕТИЧНА ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Основним завданням даної роботи є дослідження доцільності запровадження синергетичної технології стратегічного управління персоналом в органах державної влади. Предметом аналізу виступають розуміння сутності та структури синергетичної технології. Проаналізовано рівні синергетичної технології стратегічного управління.

The main objective of this study is the expedience of the strategic personnel management in public authorities synergetic technology implementation. The understanding of synergetic technologies essence and structure are the subject of the analyses. The levels of strategic management synergetic technology have been analyzed.

Ключові слова: синергетична технологія, управлінська діяльність, стратегія, управління персоналом, самоорганізація персоналу.

Key words: synergetic technologies, administrative activity, strategy, personnel management, personnel self-organization.

ВСТУП (НАУКОВА ПРОБЛЕМА, СТУПІНЬ ЇЇ ВИВЧЕНОСТІ, АКТУАЛЬНІСТЬ ТІЄЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ, ЯКІЙ ПРИСВЯЧЕНА СТАТТЯ)

На сучасному етапі запровадження технологій стратегічного управління персоналом в органах державної влади особлива важлива роль належить синергетичній технології. Функціональна сутність реалізації синергетичної технології стратегічного управління персоналом в органах державної влади має відповідати трьом основним групам вимог, а саме — відповідати на такі основні питання як: а) яка організаційно-функціональна роль персоналу в розвитку та забезпеченні функціонування конкретного структурного підрозділу органу державної влади; б) за якими напрямками має здійснювати свої функціональні повноваження персонал, аби відповідати критеріям забезпечення стратегічного розвитку органу державної влади; в) яким чином має "розвиватись персонал" аби ефективно виконувати організаційні завдання структурного підрозділу органу державної влади у майбутньому.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ (МЕТА І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ)

Основним завданням даної роботи є дослідження доцільності запровадження синергетичної технології стратегічного управління персоналом в органах державної влади. Відповідно до цього предметом аналізу виступають розуміння сутності та структури синергетичної технології стратегічного управління персоналом.

РЕЗУЛЬТАТИ (СИСТЕМА ДОВЕДЕНЬ ЗАПРОПОНОВАНОЇ ГІПОТЕЗИ, ОБГРУНТУВАННЯ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ)

Відтак, синергетична технологія стратегічного управління персоналом свідчить про принципово новий підхід до організації діяльності останнього. Це, на думку Р. Хоффмана, пов'язується із тим, що "раніше вважалося, що стратегія має бути відома лише вузькому колу вищих керівників і не повинна вдаватися до гласності, проте в наш дні перевага віддається публічно сформованій політиці... стратегія має бути справою не лише керівника організації, але і її безпосереднього персоналу, аби стати реальною і ефективною" [1].

Подібної позиції також дотримується А.Я.Кібанов, який доводить доцільність запровадження синергетичної технології стратегічного управління персоналом в органах державної влади. На його думку, така технологія змінює методологію розуміння ролі персоналу у забезпеченні ефективності функціонування організаційної структури. А тому, якщо традиційний підхід до розуміння персоналу базувався на тому, що персонал треба скорочувати, то синергетичний підхід розглядає персонал як найважливіший ресурс організації, яким треба вміти ефективно управляти, створюючи всі необхідні умови для його розвитку. Відповідно до цього вченому вдалося чітко ідентифікувати характеристики до розуміння персоналу за відповідною схемою, в межах якої ним проаналізовано недоліки та переваги персоналу в забезпеченні функціонування органу державної влади (табл. 1) [2, с. 152].

Наведені вище позиції у схемі характеризують два основних параметри розуміння ролі персоналу, перший — позбавлений синергетичного підходу, а другий — характеризує його діяльність, що базується на синергетичному підході. Відтак, синергетична технологія стратегічного управління персоналом в органах державної влади базується на реалізації довгострокових цілей організації, "формує політику щодо найму персоналу, його оцінки, винагороди, розвитку і мотивації його праці" [3, с. 96].

Методологічна цінність синергетичної технології також зводиться до врахування внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування організаційної структури. До внутрішніх факторів відносяться цілі, стиль роботи, специфіка вирішення організаційних завдань, стосунки між людьми в групах, стиль і досвід персоналу. До зовнішніх — відносяться урядове регулювання і законодавство, економічні та політичні умови, структурний склад робочої сили в країні, специфіка ринку праці.

Важливість запровадження синергетичної технології стратегічного управління персоналом сьогодні також зумовлюється сучасними інтеграційними процесами, які, безумовно, позначаються на специфіці діяльності персоналу в органах державної влади. Відповідно до цього має формуватись нова когорта управлінців, які знають і уміють виробляти ефективну стратегію функціонування органу державної влади в умовах глобального ринку.

Специфіка синергетичної технології стратегічного управління персоналом в органах державної влади зводиться до реалізації аксіологічних принципів реалізації управлінської діяльності. До таких принципів слід віднести:

- визнання людини у системі управління як найвищої цінності;
- неухильне дотримання загальнолюдських етичних норм;
- непорушність демократичних прав і свобод управлінського персоналу, у тому числі і його широких прав щодо участі в обговоренні як тактичних, так і стратегічних завдань розвитку організаційної структури [4];
- постійне прагнення до оволодіння новими знаннями, вдосконалення умінь як керівника, так і персоналу організації підприємства (реалізація принципу безперервності навчання) [5];
- віра в людей і в себе, життєвий оптимізм, потреба в добродійності [6].

Під синергетичною технологією стратегічного управління персоналом ми розуміємо сукупність методів, способів і засобів організації управлінської діяльності персоналу щодо забезпечення процесу прийняття управлінських рішень і конкретних організаційних цілей власними зусиллями. Відповідно до цього загальнометодологічна сутність розуміння синергетичної технології зводиться до вдосконалення структури та процесу реалізації управлінських технологій діяльності персоналу органів державної влади.

Синергетична технологія стратегічного управління персоналом має чітку структуру, основними елементами якої виступають: 1) технологія цільового управління; 2) технологія процесорного управління. Однак у процесі реалізації стратегічного управління персоналом ці дві технології вступають у безпосередній взаємозв'язок. Це пояснюється тим, що керівник у процесі своєї діяльності спочатку визначається з вибором конкретної технології цільового управління, а потім як інструментарій використовує

Таблиця 1. Недоліки та переваги персоналу у забезпеченні функціонування органу державної влади

<i>Організаційні втрати через персонал (недоліки персоналу)</i>	<i>Персонал-ресурс (переваги персоналу)</i>
Примус	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби + результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

відповідний їй набір процесорних технологій. Відтак, "технологія цільового управління базується на технології, заснованій на пріоритеті цілей над ситуаціями...орієнтує управлінську діяльність на досягнення мети: досягнення якої має бути спрямоване на кардинальну зміну ситуації, а не на усунення деструктивних проявів" [7].

Цікавий підхід до розуміння технології цільового управління належить Р.Кесріну, який поділяє її на ініціативно-цільову, програмно-цільову та регламентативну технології [8].

Ініціативно-цільова технологія заснована на делегуванні завдань без вказівок і методів їх виконання і розрахована на ініціативу і професійність персоналу. Вона передбачає розробку керівником лише кінцевої мети делегованого завдання, а також термін виконання без вказівки на механізми її досягнення. При цьому мета може бути досягнута при передбаченні термінів або раніше, або ж зовсім недосягнена з певних причин і, нарешті, мета може бути досягнута за межами встановленого терміну. Це свідчить про те, що ініціативно-цільова технологія не гарантує досягнення мети, а лише дає великий простір для реалізації ініціативи персоналу. На думку Р. Кесріна, основним умовами запровадження такої технології є: штат працівників організації або її підрозділу не більше 10 чоловік; період виконання завдання не повинен перевищувати одного місяця з дня його видачі; наявність високого професіоналізму персоналу або великої довіри до нього з боку керівника; гарантоване надання послуг, інформації або знань; наявність стійких неформальних стосунків у колективі [8].

Слід також відзначити, що для даної синергетичної технології стратегічного управління персоналом ефективною є лінійна схема організаційних стосунків у колективі. Виходячи із цього, професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією персоналу, який виконує завдання, оскільки кваліфікація керівника тут відіграє вторинну роль.

Найчастіше в органах державної влади використовується такий рівень синергетичної технології, як програмно-цільова технологія, яка передбачає делегування завдань персоналу із зазначенням методів і часу їх виконання. Вона передбачає зовнішній або внутрішній контроль проміжних станів їх виконання. Професіоналізм реалізації завдання визначається кваліфікацією керівника, який делегував відповідне функціональне завдання, а кваліфікація та професіоналізм персоналу тут відіграють вторинну роль. При цьому слід відзначити, що "програмно-цільова технологія максимальною мірою гарантує досягнення мети і базується на сучасних знаннях, економіко-математичних методах і інформаційних технологіях" [9].

Сутність регламентативної технології полягає у делегуванні завдань, що включає визначення цілей та

ймовірних засобів і методів їх виконання. З іншого ж боку, реалізація регламентативної технології обмежена відповідним ресурсами, терміном виконання та чіткою відповідністю досягнення організаційної мети, відповідно до цього ефективність виконання управлінських завдань визначається професіоналізмом та кваліфікацією керівника, який делегував відповідне завдання, а також безпосередньо і самим персоналом.

Результативність регламентативної технології визначається такими трьома параметрами, як: досягнення мети у чітко визначений термін; досягнення позитивних результатів не лише у процесі виконання мети, але й на етапі її формулювання; відсутності непередбачених результатів протягом чітко прогнозовано часу виконання завдання.

Саме тому, на думку Е. Лернеда, регламентативна технологія передбачає розробку керівником кінцевої організаційної мети і стратегій при можливому обмеженні окремих ресурсів (матеріальних, людських, фінансових і т.і.) [10].

Відповідно до цього основними умовами реалізації даної технології є: чітко структурований штат персоналу, який максимальною мірою гарантував би успішність виконання управлінської мети, яка має стратегічний характер (такий штат повинен бути не менше десятка тисяч осіб); період виконання мети не винен бути абстрактним, тобто чітко прописувати процесуальний характер виконання управлінським персоналом покладених на нього завдань; процес реалізації мети має бути чітко прогнозованим; виконання управлінських завдань має носити інноваційний характер.

Технологія процесорного управління як один із рівнів синергетичної технології стратегічного управління включає шість стратегічних механізмів управління персоналом: 1) за результатами; 2) на базі потреб та інтересів; 3) шляхом системного контролю діяльності персоналу; 4) у виняткових випадках; 5) на базі "штучного інтелекту"; 6) на базі активізації діяльності персоналу.

Одним із рівнів синергетичної технології стратегічного управління також виступає технологія управління за результатами. Дана технологія розкриває синергетичний характер стратегічної діяльності керівника, оскільки вона базується на пріоритетності досягнення результатів, на відміну від планування і прогнозуванням управлінської діяльності. Відповідно до цього основною функцією, керівника є координація діяльності персоналу залежно від отриманого результату. А тому дана технологія може бути ефективною для середньочисельних та малочисельних державно-управлінських структур. Основними умовами запровадження даної технології є мінімізація періоду делегування завдання керівником і його виконання персоналом. Відтак, її запровадження передбачає усунення будь-яких перешкод, з якими може стикнутись як керівник, так і підлеглий йому персонал у процесі виконання відповідного управлінського завдання. При цьому слід відзначити, що керівник повинен володіти високим рівнем професіоналізму в формулюванні цілей, делегуванні завдань персоналу та вмінням організувати процес управлінської діяльності. Технологічно в межах реалізації даної технології керівник повинен розробити перелік процедур, необхідних для забезпечення функціонування систем управління персоналом, і на основі цього розробити стратегію розвитку організаційної структури, а вже на основі цього коригувати процес виконання управлінських завдань.

Основа синергетичної технології складає ухвалення та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності, яка і потребує додаткових прийомів для за-

безпечення її керованості відповідної ситуації. Доцільність синергетичної технології зумовлюється ще й тим, що необхідні інструменти для розробки ефективного управлінського рішення надзвичайно важко розробити... заздалегідь важко підібрати персонал, врахувати вплив несприятливих факторів" [11].

Відповідно до цього керівник, якому належать функції стратегічного управління, повинен постійно коригувати чисельність та функціональне розміщення персоналу залежно від стратегії розвитку організаційної структури, забезпечувати його навчання, запроваджувати новітні підходи, вдаватись до системної корекції процесу реалізації управлінських рішень.

Реалізація синергетичної технології вимагає аналітичних здібностей від самого керівника, оскільки вона включає аналіз поточної інформації, діагностування та обстеження процесу здійснення персоналом своїх функціональних повноважень, визначення проблемних ситуацій й відповідну підготовку пропозицій щодо їх усунення. Саме тому будь-яка форма синергетичної технології може здійснюватись у два прийоми: прийняття нового рішення його реалізація і отримання результату; порівняння результату з нормативними показниками. Так, "якщо відхилення фактичного результату від нормативних показників перевищує допустимі величини, то доцільно коригувати рішення, якщо відхилення допустимі, то останній варіант рішення має залишатись без змін" [12].

Особливий методологічний інтерес у даному відношенні становить синергетична технологія стратегічного управління, яка ґрунтується потребах та інтересах, а відтак, на пріоритеті міжособових стосунків, відповідно до чого її стратегічною метою є формування взаємодії між керівником та персоналом у процесі реалізації поставленої мети. При цьому слід відзначити, що "взаємодія між керівником і персоналом при реалізації даної технології може виникнути, лише якщо рішення зачіпає потреби і інтереси як керівника, так і підлеглого ... решта всіх варіантів дій традиційно приводить до протидії персоналу" [13].

У межах реалізації даної технології керівник органу державної влади повинен визначати потреби і інтересів для кожного працівника; групувати працівників за спільністю потреб і інтересів, пов'язаних з виконанням функціональних завдань; узгоджувати потреби й інтереси працівників; чітко розподіляти завдання, враховуючи корпоративні потреби й інтереси працівників; коригувати процес реалізації управлінських рішень, виходячи із умов управлінської ситуації та вимог стратегічної комунікації.

При цьому слід відзначити, що вибір і задоволення потреб й інтересів персоналу відповідно до даної технології залежить від керівника, а не від персоналу. Тому для реалізації даної технології необхідно здійснити наступну організаційну і функціональну підготовку, яка включає запровадження наступних дій, а саме:

- сформулювати спеціально для виконання конкретної організаційної мети перелік процедур діяльності персоналу;

- по кожній позиції реалізації управлінських завдань скласти перелік і обсяг необхідних ресурсів, якими має володіти управлінський персонал;

- у рамках кадрових служб ввести посаду фахівця з соціології і психології (основними завданнями якого мають стати: аналіз поточної інформації, проведення діагностування ступеня результативності діяльності управлінського персоналу і т.і.);

— здійснити добір персоналу на основі спільності потреб і інтересів.

Відтак, дана синергетична технологія базується на пріоритеті контролю і жорсткого управління персоналом, аби у такий спосіб забезпечити взаємодію між працівниками, що беруть участь у реалізації поставленої мети. Дана технологія ефективно реалізується "в невеликих організаціях, в яких авторитет і професіоналізм керівника поза сумнівами" [14].

Відповідно до цього синергетична технологія передбачає лінійну структуру управління і багатоцикловий процес управління персоналом, в межах якого керівник:

— розробляє детальний план робіт для кожного працівника із зазначення методів і термінів виконання завдання;

— здійснює необхідний контроль поточного процесу виконання завдання кожним працівником;

— виявляє проблеми, що перешкоджають своєчасному і якісному виконанню завдання;

— коригує діяльність працівників, що відхилилися від плану виконання покладених на них завдань;

— надає необхідну допомогу в своєчасному виконанні завдання;

— формує інформаційну базу даних про професіоналізм працівників, особливостей їх психологічного ставлення до реалізації покладених на них функціональних завдань.

Методологічна та практико-прикладна доцільність запровадження синергетичної технології зумовлюється її функціональною спрямованістю. Така доцільність також підтверджується ще й тим, що дана технологія передусім спрямована на самоорганізацію персоналу в межах організації. Так, на думку Р. Ромальта, "зазвичай інтелектуальний рівень виняткової ситуації, у якій опиняється персонал, значно нижчий, ніж рівень предмета його діяльності, тому дана технологія корисна для керівників, які є менш кваліфікованими, ніж їх персонал, який ним підпорядковується" [15].

Така ситуація досить часто є типовою в системах державного управління, для яких характерна надзвичайно мобільна кадрова ротація керівників стратегічного рівня управління.

Одним із технологічних прийомів реалізації синергетичної технології є забезпечення умов самоорганізації персоналу. Здійсненність останньої стає можливою через створення умов навчання, оскільки персонал не завжди володіє належними засобами адаптації до нових організаційних умов, а відтак, він не досить ефективно виконує свої функціональні повноваження. Однак тут відразу ж у системі державного управління постає питання щодо системності навчання персоналу на місцях. Для цього, на думку О. Шипилової, важливими є дві умови, які можуть виступати гарантом ефективності навчання персоналу — це сформована політика навчання та структурне забезпечення процесу навчання персоналу [16].

ВИСНОВКИ (НАУКОВА НОВИЗНА, ТЕОРЕТИЧНА І ПРАКТИЧНА ЗНАЧУЩІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК З ЦЬОЇ ТЕМИ)

Таким чином, саме синергетична технологія стратегічного управління персоналом може виступати такою інституційною основою, яка забезпечить самоорганізацію персоналу в процесі реалізації державно-управлінської функції, а відтак, зробить персонал органу дер-

жавної влади більш адаптованим до нових умов суспільного розвитку. Відтак, саме синергетична технологія сприяє професійному розвитку персоналу шляхом навчання, що спрямоване на вдосконалення техніки передачі знань, а також вдосконалення процедур діяльності персоналу.

Синергетична технологія стратегічного управління персоналом забезпечує керівнику можливість не втручатись у безпосередню діяльність персоналу, оскільки тут він чітко обмежений переліком покладених на нього функцій, оскільки володіє лише тими, які забезпечують стратегічний характер розвитку органу державної влади, а не тактичний, реалізація останнього належить безпосередньо персоналу. Її функціональна сутність зводиться до активізації діяльності персоналу шляхом стимулів і заохочень для персоналу і методами для успішного виконання оставлених перед ним завдань. Загальна результативність синергетичної технології стратегічного управління персоналом полягає у забезпеченні мобілізації персоналу на виконання управлінських завдань власними зусиллями до самоорганізації своєї діяльності.

Література:

- Hoffman R., Becker D.A. Strategic Management Simulation. — Homewood, 1989.
 - Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
 - Управленческие нововведения и технология их внедрения. — М.: Наука, 2004 — 273 с.
 - Чумарин И.Г. Планирование персонала с точки зрения кадровой безопасности / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия. — 2003. — № 4. — С. 74—91.
 - Яновский А. Информационное обеспечение управленческой деятельности / А. Яновский // Вопросы управления: дайджест руководителя. — 1994. — №2. — С. 18—20.
 - Calbrath J.R, Robert K.K. Strategy implementation. — Los Angeles: West Publishing Company, 1986.
 - Hax A.C., Majluf N.S. Strategic Management: an integrative perspective. Prentice-Hall.
 - Kathryn R. Harrigan. A Framework for Looking at Vertical Integration / Journal of Business Strategy. — 2003. — № 3.
 - Kiechel W. Sniping at strategic planning. Planning Review. — 2004. — May. — P. 8—11.
 - Learned E.A., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (eds). 2005. Business Policy: Texts and Cases. Richard D. Irwin. — Homewood, IL.
 - Mockler R.J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Idea Group Publishing. — Harrisburg-London, 2002.
 - Neuberger O. Arbeit: Begriff-Gestaltung-Motivation. — Zufriedenheit, Stuttgart, 2005. — P. 137.
 - Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy // HBR. — 1987. May-June.
 - Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings. — 2002. — August. — P. 99—102.
 - Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J. (eds). Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. — Boston: Harvard business school press, MA. 2004. — 369 p.
 - Шипилова О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям / О.А. Шипилова // Кадры предприятия. — 2004. — № 9 — С. 9—17.
- Стаття надійшла до редакції 04.08.2010 р.