

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ПРОФІЛЮ ДО ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розкриваються особливості підготовки управлінського персоналу у вищих навчальних закладах. Акцентовується увага на підготовці керівного складу організацій екстремального профілю. Проаналізовано підходи до якісного управління в зарубіжній та вітчизняній науці. Розкрито специфіку управління в сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства. Акцентована увага на чинниках, що впливають на результат управління персоналом. Розглянута залежність специфіки управління від особливостей професійного спрямування організації.

Ключові слова: персонал, управлінський персонал, якість управління, організація, організаційні чинники, технології, технологічний підхід.

Проблема якісної освітньої підготовки фахівців будь-якої спеціальності – це завжди актуальне питання. Дане питання є актуальним як для кожного окремого підприємства, так і для суспільства в цілому. Одним з якісних показників рівня розвитку країни є насамперед кількість освічених людей та рівень їх фахової підготовки. Якість вищої освіти стає найважливішим параметром соціально-економічної значущості. Поняття якості освіти останнім часом використовується не тільки як економіко-управлінська категорія, що має кількісні показники. До нього входять також і соціально-значущі аспекти та воно розглядається як комплексна характеристика освітньої діяльності, її результатів. Інтегрованим результатом та найважливішим показником якості вищої освіти є вміння випускників використовувати сформовані компетенції для ефективного вирішення різноманітних соціально-професійних та особистісних завдань у мінливих умовах життя. Сучасні вимоги суспільства потребують формування особистості працівника нового типу, особливо це стосується керівного складу організацій екстремального профілю. Виходячи з цього, сучасні напрямки, технології підготовки управлінського персоналу повинні бути спрямовані на комплексний розвиток особистості, підвищення її потенціалу, формування професійно важливих вмінь та навичок. Саме тому, метою нашого дослідження стало визначення основних напрямків, технологій підготовки управлінського персоналу організацій екстремального профілю до керівництва працівниками. Аналіз сучасної психологічної, освітньої та управлінської літератури дозволив нам виділити дві головні тенденції сучасної епохи: глобалізація та національна самоідентифікація народів і культур в інформаційному суспільстві. Першим на ці зміни повинна реагувати освітня сфера. Так, В. П. Шестак, І. А. Мосичева, Н. В. Скибицький вважають, що в ХХІ столітті необхідно в людині виховувати такі якості, як прагнення до саморозвитку, перебудови навколишнього середовища, постійна робота над собою. Відповідно, основним завданням підготовки фахівців кадрового персоналу є активізація розвитку особистості [7]. Враховуючи світовий досвід підготовки управлінського персоналу,

це питання з кожним днем стає особливо актуальним. Специфікою нашої країни є те, що більше двадцяти років ми намагаємось перейти на ринкові економічні відносини. Але, ринкова економіка нашої країни має доволі специфічний вигляд. Відповідно, це не могло не вплинути на систему освіти. Перехід на ринкові відносини вимагає якісної підготовки кадрів тому, що:

- 1) було скасовано державне працевлаштування випускників;
- 2) бракування фахівців, здатних витримати конкурентну боротьбу;
- 3) нестійкий попит на фахівців з боку працедавців;
- 4) скорочення державного бюджетного фінансування освітньої та наукової діяльності [9; 10; 13].

Отже, сучасний, динамічний світ потребує нових технологій навчання, технологічних підходів до формування особистості особливо управлінського персоналу. Безперечним є той факт, що такий технологічний підхід повинен плавно трансформуватись у професійну діяльність майбутніх керівників та бути певною мірою реалізований. Саме поняття «технологія» включає в себе сукупність методів, процесів, матеріалів, комплекс організаційних заходів, які дозволяють ефективно вирішувати поставлені завдання [1; 15]. В межах розвитку управлінського персоналу це можуть бути: складання прогнозу власного професійного життя, це розвиток та формування психологічної готовності персоналу до стратегічних кроків, які завжди пов'язані з певними змінами в організації. Такий механізм зумовлено тим, що будь яке управління передбачає стратегічний погляд на проблему, передбачає організацію взаємодії співробітників таким чином, щоб враховувались можливості, перспективи, засоби діяльності суб'єктів, проблеми, труднощі, конфлікти, які перешкоджають виконанню основних завдань. Безумовним є те, що від кожного співробітника такі управлінські дії вимагатимуть нового стратегічного мислення. За результатами дослідження питання нами виявлено використання наступних технологій в управлінні персоналом [1; 3; 13; 14]:

- фактична оцінка стану ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, людських, інформаційних. Слід зауважити, що в сучасних теоріях стратегічного управління введено інформаційний ресурс як показник сучасних вимог суспільства в рамках яких повинно діяти та розвиватись підприємство [14];

- аналіз імовірного впливу чинників макrorівня на виконання перспективних завдань. Компонентами зовнішнього середовища, у даному випадку, можуть бути: законодавча, правова, виконавча влада на державному, обласному та районному рівнях. Даний технологічний підхід передбачає оцінку фактичного стану зовнішнього середовища та зумовлює числові параметри ситуації. Саме тому, важливим є психологічна готовність як керівництва, так і персоналу до стратегічних кроків, які стикатимуться із певними зовнішніми перешкодами;

- визначення положення підприємства в параметрах зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними даними цього підходу є результати діагностики фактичної діяльності у порівнянні з передбачуваною [3];

- технологія стратегічного моніторингу: з психологічної точки зору для розвитку підприємства дуже корисним є наявність достовірної інформації щодо співвіднесення перспективних цілей з реальними можливостями. Саме цей факт дозволяє уникнути помилок в стратегічному плануванні;

- фактичний аналіз стану власних ресурсів пов'язаний з оцінкою можливостей, які забезпечують дані ресурси у відповідній ситуації. Відповідно до цього технологічного підходу, керівництвом знаходиться відповідь на питання про розвиток підприємства. Основу цього процесу складають такі психологічні механізми як: самоорганізація та рефлексія [13];

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища шляхом експертного аналізу: системний аналіз ситуації, співставлення декількох точок зору щодо майбутніх стратегічних кроків;

- стратегічне планування змін власних ресурсів – цей технологічний підхід пов'язаний із використанням ресурсів організації, самоорганізацією, диверсифікацією, рефлексією. Наступним кроком, відповідно до цього підходу є використання інструментів управління специфічних для кожного з ресурсів, визначаються необхідні зміни у структурі ресурсів для досягнення певної мети;

- поєднання результатів роботи попередніх технологій – визначається ієрархічна структура взаємодії всіх чинників між собою.

Однак, багатьма науковцями акцентується увага на тому, що лише системний підхід у використанні сучасних технологій в управлінні дозволить отримувати бажані показники та результати [1; 8; 9; 11]. Для цього в межах підвищення психологічної готовності керівництва до управління персоналом потрібно акцентувати увагу на системному мисленні та розвитку прогностичних здібностей як у керівництва так і у

працівників [11]. Будь-яка організація – це система сукупних взаємозв'язків та взаємообумовлених чинників, правильне використання яких складає основу успішних управлінських кроків. На наш погляд, при підготовці фахівців управлінського напрямку дуже важливим є інформування їх про вплив багатьох чинників на результат взаємодії між персоналом та керівництвом. За даними американських, європейських, російських науковців управління персоналом не буде ефективним без урахування наступних організаційних чинників:

- високий рівень розвитку системи адаптації персоналу до внутрішнього та зовнішнього ринку праці (підготовка та перепідготовка, планування кар'єри, стимулювання професійного росту, тощо);

- наявність системи організації професійної діяльності кожного працівника (робочі групи, гуртки якості, тощо);

- наявність справедливої матеріальної винагороди відповідно до особистісного вкладу кожного працівника (знання, досвід, навички, стаж роботи на даному підприємстві) в загальну справу;

- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

- використання механізму делегування повноважень;

- ефективна комунікативна взаємодія;

- наявність вертикальних, діагональних та горизонтальних взаємозв'язків в межах організації [2; 9; 15].

Це далеко не весь перелік організаційних чинників, які визначають кінцевий результат управлінської діяльності. Особливо слід зауважити, що характер таких чинників визначається типом організації, її формою власності. Узагальнивши класифікації видів організації М. Вебера, Р. Дафта, Л. В. Карташової, Ю. Д. Красовського, П. Ленда, В. О. Співака та інших, представляємо наступну класифікацію організацій та їх характеристики з точки зору психологічних особливостей роботи персоналу в них [3; 4; 7; 9; 14].

Види організацій класифіковано за наступними ознаками:

- 1) за ступенем формалізації: формальні (діяльність працівників скоординована відповідно меті) та неформальні (діяльність працівників регулюється принципом взаємодії).

- 2) за формою власності: державні, муніципальні, приватні та інші.

- 3) за розміром: малі, середні, великі. Основним критерієм виступає саме кількість персоналу. Чим більше працівників, тим менше можливість індивідуального підходу до організації діяльності співробітників.

- 4) за сферою діяльності: будівельні, машинобудівельні, освітні, медичні, тощо. Відповідно, характер поведінки персоналу в організаціях такого типу визначається професійними обов'язками та нормами.

5) за ставленням до прибутку: комерційні: їх мета – отримання прибутку та некомерційні організації (створюються для надання відповідних послуг, розвитку науки), фонди, тощо.

6) за перспективою розвитку: - застійні (діяльність організації регулюється незмінними нормами та правилами протягом тривалого часу, відсутня орієнтація на сучасні вимоги суспільства; поведінка працівників жорстко регулюється традиціями та стабільними правилами.

- перспективні (здатні пристосовуватись до конкурентних умов, нестабільності та інших змін, що вимагає від співробітників емоційної відданості організації, гнучкості та позитивного ставлення до керівництва та колег).

7) за характером взаємодії із зовнішнім середовищем:

- механічні (використання формальних правил та процедур, централізованим прийняттям рішень, жорсткою ієрархією);

- органічні (часткове використання формальних правил та процедур, децентралізація, участь працівників в прийнятті рішень, гнучкість владних структур, швидке пристосування до змінних умов).

8) за характером взаємодії підрозділів: традиційні (з використанням лінійно-функціональної схеми проектування організації), дивізійні (використовується для багатонаціонального та багаторівневого виробництва) та матричні (керівництво за проектом, створення тимчасових та комплексних груп, спрощена ієрархія).

9) за характером взаємодії із людиною:

- корпоративні (специфічна система взаємозв'язку між людьми в процесі суспільної діяльності). В організаціях даного типу дуже важливим є створення дефіциту тих чи інших ресурсів. Такі організації беруть на себе відповідальність за всіх своїх працівників. Таким чином формується «колективна відповідальність», яка робить кожного залежним та несамостійним.

- індивідуалістичні (це добровільне та відкрите об'єднання людей для виконання суспільної діяльності). Демократичний стиль керівництва таких організацій приділяє більше уваги поєднанню інтересів кожного працівника. Кожен відповідає сам за себе.

10) «інноваційні» види організацій:

- едхократичні (на першому місці компетентність та відповідальність кожного за свої дії),

- багатомірні (поєднує в собі декілька автономних груп, які самостійно відповідають за весь цикл виробничого процесу),

- партисипативні (участь працівників в прийнятті рішень, право виступати з пропозиціями та ідеями),

- підприємницькі (орієнтовані на швидке зростання та прибуток, сітьова структура, функція контролю у ке-

рівництва замінюється на всебічну підтримку зусиль працівників),

- організації орієнтовані на ринок (швидко адаптується до змінних умов, орієнтується на роботу кожного працівника, відповідальність кожного за свою роботу).

Так, організації таких типів як *механічні* та *органічні* виступають основою для створення інших організаційних структур. Що ж стосується організацій органічного, матричного та орієнтованих на ринок видів організації, тут для персоналу існують більш сприятливі, з точки зору психологічного комфорту, умови. Підтвердженням цьому виступають орієнтація на кожного працівника, участь працівників в управлінні, здатність цих організаційних систем адаптуватись до змінних умов. Отже, ми отримали теоретичне підтвердження тому, що вид організації впливатиме на специфіку кадрового менеджменту та його стилю. Теоретичний розгляд питання освітньої підготовки управлінського персоналу до якісного управління співробітниками показав, що він має багато спільного з будь-яким виробничим процесом, але в ньому є і принципові, на наш погляд, відмінності. Специфіку вузу визначає його основна діяльність – освітня, головне завдання якої – виховання і підготовка фахівців, конкурентоспроможних на світовому ринку. Результативність освітньої діяльності істотно залежить від кадрового складу, ефективної взаємодії персоналу, тощо. Однак, найважливішим є факт необхідності технологічного підходу до підготовки управлінського персоналу, тому що він є повноцінним, комплексним.

За результатами проведеного аналізу літературних джерел ми дійшли наступних висновків:

1. Технологічний підхід у підготовці управлінського персоналу зумовлений соціально-економічними умовами розвитку нашої країни та необхідністю виховання фахівців нового покоління.

2. Організації можна класифікувати за різними критеріями: ступенем формалізації; формою власності; розміром; сферою діяльності; ставленням до прибутку; характером ставлення до зовнішнього середовища; характером ставлення до людини та ін.

3. Вид організації, характерні організаційні фактори виступають важливими чинниками в характері управління персоналом.

4. Основне завдання освіти – це розвиток управлінського персоналу з розвиненим прагненням до самоаналізу, самопізнання, з прагматичними поглядами та гнучким підходом. Опановуючи відповідні навички впродовж навчання, керівники зможуть їх використовувати у професійній діяльності та досягати високої якості управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Валуев С. А. Организационный менеджмент / С. А. Валуев, А. В. Игнатъева. – М. : Машиностроение, 2005. – 420 с.

2. Вебер А. В бизнесе как в природе / А. Вебер // Искусство управления. – 2001. – № 3(9). – С. 6-15.

3. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995. – 168 с.

4. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Ричард Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.

5. Дорофеев В. Д. Организационное поведение: [учеб. пособие] / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частихина. – Пенза : Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.

6. Жуковский М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковский // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 54–59.

7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях ; [пер. с англ.] / Дж. Коул. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.

8. Лютенс Ф. Организационное поведение ; [пер. с англ.] / Ф. Лютенс. – [7-е изд.]. – М. : ИНФРА – М, 1999. – XXVIII. – 692 с.

9. Організаційна поведінка: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни] / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с.

REFERENCES

1. Valuyev, S. A., Ignatyeva, A. V. (2005). *Organizatsionnyi menedzhment [Organizational management]*. Moscow: Mashinostroyeniye [in Russian].

2. Weber, A. (2001). V biznese kak v prirode [In business as in nature]. *Iskusstvo upravleniya – The art of management*, 3(9), 6-15.

3. Gerchikova, I. N. (1995). *Menedzhment [Management]*. Moscow: Banki i birzhi. UNITI [in Russian].

4. Daft, R. L. (2001). *Menedzhment: uchebnik [Management: tutorial]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].

5. Dorofeev, V. D., Shmeleva, A. N., Chastukhina, Yu. Yu. (2004). *Organizatsionnoye povedeniye [Organizational behavior]*. Penza: Izd-vo univ-ta [in Russian].

6. Zhukovskii, M. O. (2007). Trudovi resursy yak skladova konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Human resources as a component of organization competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky – Urgent problems of economics*, 2, 54-59 [in Ukrainian].

7. Cole, J. (2004). *Upravleniye personalom v sovremennykh organizatsiyakh [The personnel management in modern organizations]*. Moscow: Vershyna [in Russian].

8. Lutens, F. (1999). *Organizatsionnoye povedeniye [Organizational behavior]* (7 ed, rev.). Moscow: INFRA [in Russian].

10. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 205 с.

11. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации ; [пер. с англ.] / Д. Ульрих. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.

12. Управление персоналом: учебник для вузов / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

13. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта]. – М. : Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

14. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту : посібник / Г. В. Щокін. – [3-тє вид.]. – К. : МАУП, 1999. – 265 с.

15. Fisher C. D. and Ashkanasy N. M. The emerging role of emotions in work life: an introduction // *Journal of Organizational Behavior*. – 2000. – № 21 (2). – P. 123 – 129.

9. Savchuk, L. M., Butenko, N. S., Vlasova, A. M. et. al. (2001). *Organizatsionnoye povedeniye [Organizational behavior]*. Kyiv: KNEU [in Russian].

10. Rusinov, F. M., Nikulin, L. F., Fatkin, L. C. (1996). *Menedzhment i samomenedzhment v sisteme rynochnykh ot-nosheniy [Management and self-management in the system of market relations]*. Moscow: INFRA [in Russian].

11. Ulrich, D. (2007). *Effektivnoye upravlenie personalom: novaya rol HR-menedzhera v organizatsii [Effective personnel management: the new role of HR manager in an organization]*. Moscow: ООО «I. D. Vilyams» [in Russian].

12. Bazarova, T. Yu., Yeremina, B. L. (Eds.). (2002). *Upravleniye personalom: uchebnik dlya vuzov [Personnel management: textbook for universities]*. Moscow: UNITY [in Russian].

13. Marr, R., Shmidt, G. (Eds.). (1997). *Upravleniye personalom v usloviyakh sotsialnoy rynochnoy ekonomiki [HR management under conditions of social market economy]*. Moscow: Izd-vo MGU [in Russian].

14. Shchekin, G. B. (1999). *Osnovy kadrovoho menedzhmentu: posibnyk [The basics of HR management: a textbook]* (7 ed, rev.). Kyiv: MAUP [in Russian].

15. Fisher, C. D. & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 123-129 [in English].

И. А. Андреева

ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИЙ ЭКСТРЕМАЛЬНОГО ПРОФИЛЯ К КАЧЕСТВЕННОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В статье раскрываются особенности подготовки управленческого персонала в высших учебных заведениях. Акцентируется внимание на подготовке руководящего состава организаций экстремального профиля. Проанализированы подходы к качественному управлению в зарубежной и отечественной науке. Раскрыта специфика управления в современных социально-экономических условиях развития общества. Акцентировано внимание на факторах, влияющих на результат управления персоналом. Рассмотрена зависимость специфики управления от особенностей профессиональной направленности организации.

Ключевые слова: персонал, управленческий персонал, качество управления, организация, организационные факторы, технологии, технологический подход.

I. A. Andrieieva

**TECHNOLOGY OF TRAINING MANAGERIAL STAFF OF EXTREME PROFILE ORGANIZATIONS
TO PROPER PERSONNEL MANAGEMENT**

The article describes the features of management training in higher educational institutions. It also deals with leadership training for extreme profile organizations; the approaches to quality management in the foreign and native science are also analyzed. The attention is focused on the factors that affect the result of personnel management. The author also comes to a conclusion that, at first, technological approach to training managerial staff is determined by the necessity of education of new generation of specialists. The main task of education is the development of managerial personnel with the need for self-examination and self-cognition, with pragmatic views and flexible approaches. Mastering skills in the process of training, managers will be able to use them in their work and achieve good results in personnel management. Secondly, the type of organization and characteristic organizational factors are important in the way of personnel management. The dependence of the specific character of management on the peculiarities of organization's professional orientation is considered. Theoretical review of the question of educational training of managerial staff to good personnel management showed that it has a lot to do with any work activity. Specific character of a university determines its educational activity, main tasks of which are education and training specialists competitive on the world market. Effectiveness of educational activity depends significantly on staffing, effective interaction of staff, etc. But the most important fact is the necessity of applying technological approach to managerial staff training, because it is a complete and integrated one.

Keywords: personnel, administrative personnel, quality control, organization, organizational factors, technologies, technological approach.

Подано до редакції 12.05.14
