

Оксана ШЛАПАК, Тетяна ФОНІЦЬКА

ΕΙ Γ ΟΑΙ ΟΟΑΕΥΙ ² Γ ²ΑΟΙ ΑΕ ΑΓ ΟΙ ΔΑΑΕ²Γ Γ Β Γ ΑΔΝΙ Γ ΑΕΓ Γ Γ Α ΣΑΝΑΑΑΟ
ΕΒΕΟΑΔ²-Α ΕΓ Γ ΟΓ ²ΕΑΟ²ΕΓ Γ ΑΓ ΝΑΔΑΑΓ ΑΕ Ο Α

Подано концептуальне бачення основних пріоритетів розвитку та нові підходи до управління персоналом на засадах критеріїв комунікаційного середовища, обґрунтовано ефективність комунікаційних зв'язків на основі принципів інформаційної логістики. Запропоновано побудову оптимальної організаційної структури на основі сучасних теорій менеджменту.

The article describes the main priorities of the development as for the point of conceptional view on the basis of new approaches to the personnel management based on the communication environment criteria, the effectiveness of communicational links on the basis of informational logistics principles is substained. It is offered a model of optimum organizational structure which is based on up-to-date management theories.

Досягнення цілей підприємства неможливе без раціонального розподілу та управління трудовими ресурсами. Перехід до ринкового господарювання обумовив зміну тенденцій у кадровій політиці вітчизняних підприємств. Головне завдання управління персоналом на сьогодні – забезпечення його зацікавленості у досягненні необхідних результатів діяльності підприємства. Проблема є об'єктивною з точки зору необхідності побудови оптимальних комунікаційних процесів на підприємстві з урахуванням різноманітних критеріїв оптимізації комунікаційного середовища. Необхідність перетворення організаційних структур у більшості вітчизняних підприємств і адаптація їх функціональності до сучасних умов ринкової економіки, де ще є залишкові кризові явища є невідомою проблемою і потребує подальшого дослідження як теоретиків, так і практиків у сфері управління.

На нашу думку, саме комунікації відіграють вирішальну роль у процесі здійснення управлінських функцій на підприємстві, мотивації і управління персоналом, доведенні повноважень від керуючої системи до керованої і навпаки. Загалом, значення комунікацій на підприємстві важко переоцінити і, як відомо, ними пронизаний весь бізнес. Саме завдяки ефективно налагодженому, оптимальному комунікаційному середовищу будь-яка система функціонує правильно і досягає поставлених цілей. У науковій літературі критеріїв ефективності комунікаційного середовища не існує, тому ми вважаємо за доцільне у контексті даної проблеми їх розробити і на їх основі запропонувати певну методіку управління персоналом на підприємстві через переосмислення комунікаційних зв'язків у середині організаційної структури системи.

Проблемами даного питання займалися як вітчизняні так і зарубіжні науковці, зокрема: Т. Деркач [1], П. Друкер [2], С. Г. Дубовик [3], Д. Тапскотт [7], Т. П. Николаєва [5] та ін. Стаття спрямована на дослідження концептуальних теоретичних підходів до управління персоналом підприємств, зокрема підприємств харчової промисловості на основі критеріїв комунікаційного середовища, розробку основних критеріїв оцінки комунікаційного середовища, підвищення ефективності комунікаційних зв'язків на підприємстві за рахунок розроблених критеріїв.

У дослідженні питання управління персоналу підприємств доцільно застосувати загальнонаукові методи, такі як: аналіз і синтез, індукція, дедукція наукове абстрагування, узагальнення, а також принципи діалектики (вивчення явищ та процесів від простого до складного, від окремих фактів до головних тенденцій), теоретичні методи (ідеалізація, формалізація, аксіоматичний, гіпотетичний, створення концепцій, теорій) в сукупності такі методи, безумовно, забезпечать високу якість запланованих досліджень і їх практичну цінність для обраного об'єкта дослідження і зробить певний внесок у покращення комунікаційних процесів на підприємствах будь-яких форм власності і господарсько-правових форм.

Щодо комунікаційних зв'язків на підприємстві, то саме зацікавленість підлеглого до завдань, а не виконання наказів під жорстким керівництвом, сучасні науковці визнають найефективнішим інструментом управління людськими ресурсами [2, с. 48]. Набувають поширення нові напрямки комунікацій у контексті управління персоналом, такі як аутсорсинг і його різновиди (бізнес-аутсорсинг, інформаційний аутсорсинг, аутстафінг, коучінг).

Головні переваги аутсорсингу – зростання рентабельності бізнесу; концентрація всіх зусиль на основному бізнесі; залучення чужого досвіду. Недоліки аутсорсингу: загроза невиконня конфіденційності. Однак, в аутсорсинговій фірмі діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки у відповідності з поточним законодавством. Під аутстафінгом зазвичай розуміють вивід персоналу за штат компанії та його оформлення в кадровому агентстві. Люди виконують звичний їм набір посадових обов'язків.

Сьогодні на консалтинговому ринку і серед менеджерських понять щільно зайняв місце термін "коучінг". Безліч консалтингових фірм та асоціацій пропонують консультації з коучінгу й впроваджують його у компаніях, як стиль управління і один із основних елементів комунікаційного середовища. Коучінг передбачає навчання основним принципам комунікації на підприємстві.

На відміну від класичного найму, нові форми передбачають залучення позаштатних працівників для виконання конкретної роботи на умовах підяду. Така практика надає підприємству чималі вигоди: зникає потреба оподаткування заробітної плати персоналу (таким чином знижується собівартість); спрощується процес управління та мінімізуються трудові місця певні не доліки (наприклад, невизначена відповідальність працівників за збереження комерційної таємниці, матеріальних цінностей, а з боку роботодавців – за відновлення здоров'я працівника, що постраждав від виробничого травматизму, що важливо для будь – яких підприємств, особливо за умов залишкових кризових явищ в економіці.

Ефективність управління персоналом на підприємствах харчової промисловості здебільшого визначається організаційною структурою, тобто її адаптивністю до конкретного підприємства і відповідним чином налагодженим комунікаційним зв'язкам. Адже відомо, що комунікації між керівним складом і підлеглими не є достатньо ефективними у сучасних умовах функціонування підприємства, тому що до керівників доходить не більше як 60–65% інформації, надісланої їм підлеглими, і навпаки. Тому, на нашу думку, доцільно побудувати таку організаційну структуру на підприємстві, яка б враховувала всі недоліки існуючої і оптимізувала комунікаційні зв'язки, що в свою чергу впливатиме на якість прийнятих управлінських рішень. При побудові оптимальної організаційної структури на підприємствах харчової промисловості доцільно застосувати сучасну концепцію менеджменту, а саме: концепцію менеджменту знань, яка спрямована на оптимізацію комунікаційного середовища на підприємстві. Основою такої організаційної структури є знання, тобто система менеджменту знань – це сукупність взаємодіючих елементів, що відносяться до управління знаннями, це процеси, бази даних, програмне забезпечення тощо. Саме тому, на наш погляд, доцільно створити посаду менеджера знань; мова йде про кваліфікованого спеціаліста, який відповідав за весь інтелектуальний капітал організації, крім того в обов'язки даного керівника також входило б управління пошуком, обробкою, зберіганням знань, управління обміном знань, тощо. Крім того, подібна оргструктура дозволила б реалізувати принцип інформаційної логістики, який є одним із найважливіших критеріїв оцінки ефективності комунікаційного середовища. При створенні подібної організаційної структури ми вважаємо доцільним доповнити найпоширенішу організаційну структуру на вітчизняних підприємствах – лінійно-функціональну, посадою менеджера знань, або провайдера знань, відповідно вона матиме такий вигляд (рис. 1).

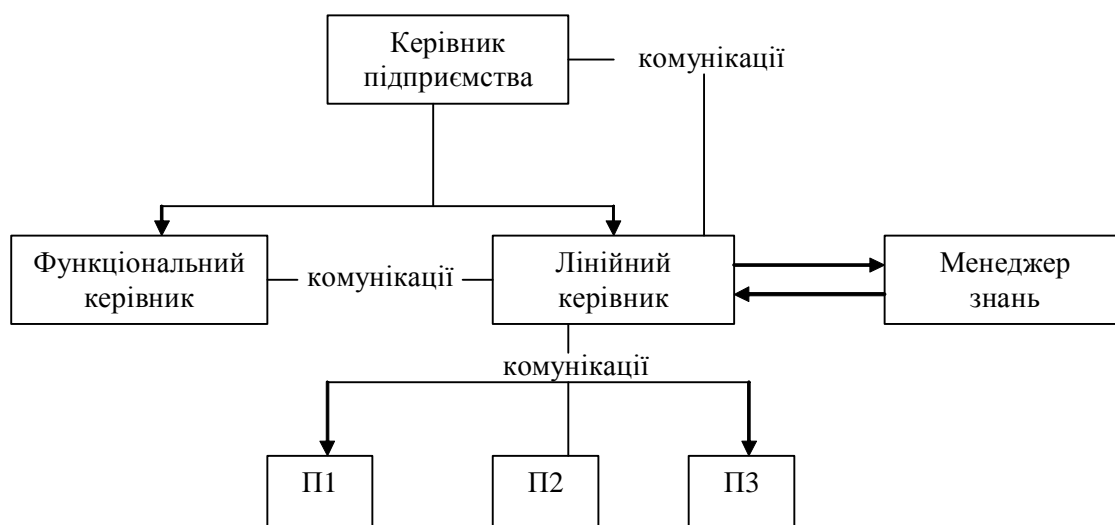


Рис. 1. Удосконалена модель лінійно-функціональної організаційної структури

Сучасні науковці також прийшли до висновку, що накопиченням знань має займатися відповідно підготовлена для цього людина (так званий провайдер знань) [3]. З одного боку він належним чином може розрізняти знання окремих видів і формувати потрібну базу, з іншого – не завжди чітко окреслено призначення цих знань (у той час, коли людина із – зовні найчастіше мало поінформована про цілі діяльності кожної конкретної організації). Крім того, в Україні дане питання стоїть більш гостро, оскільки не кожен суб'єкт господарювання може дозволити витратити додаткові кошти на залучення провайдерів, а хто й має таку можливість – не завжди відважиться на це, надаючи перевагу проектам, на їх погляд, більш ефективним і з порівняно меншим строком окупності. Однак, як уже зазначалося нами раніше, управління знаннями є не забаганкою, а логічною вимогою часу та у найближчому майбутньому єдиним можливим засобом забезпечення конкурентоспроможності організації.

Отже, як зазначалось раніше, найоптимальнішою організаційною структурою є змішана, оскільки вона забезпечує найбільшу ефективність управління персоналом. Найбільш поширеними в Україні є структура з переважанням лінійного типу з елементами функціонального (2187985 підприємств; 85,47%), лінійно-функціонального (312015 підприємств; 12,18%) та дивізійного (59732 підприємств; 2,30%) структури (рис. 2) [6].

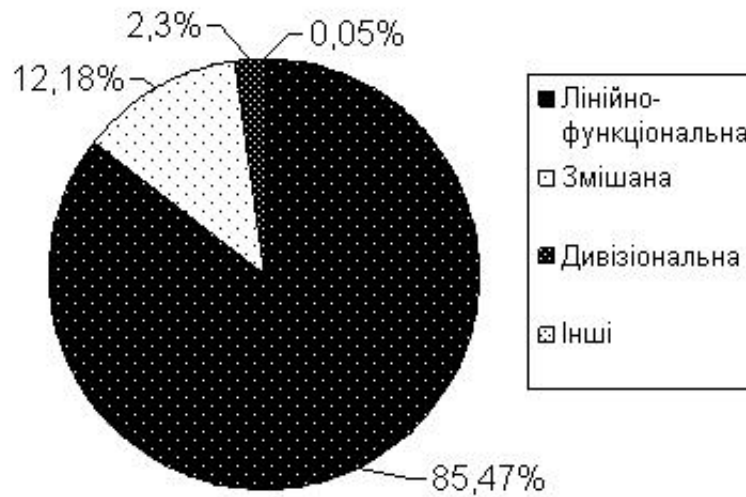


Рис. 2. Застосування підприємствами України видів організаційних структур у 2008 р.

Існуюче співвідношення даних вказує на те, що більшість підприємств України використовують лінійну організаційну структуру з елементами функціональної. Відповідно, вищезазначені рекомендації по оптимізації оргструктури будуть доцільними для більшості підприємств і в тому числі і для підприємств харчової промисловості. Щодо критеріїв ефективності комунікацій в контексті підприємства, то на нашу думку серед найважливіших доцільно зазначити: критерій інформаційної логістики (час, місце, контент); часові критерії (швидкість, вчасність); координаційні просторові критерії; надійності та безпеки; ефективність організаційної структури та комунікаційного середовища; технічного обслуговування комунікаційних каналів тощо.

Основними принципами реалізації критерію інформаційної логістики на підприємствах є: змістове наповнення (тобто релевантна і актуальна інформація про постачальників, сировину, матеріали для підприємств харчової промисловості і є основним чинником ефективного виробництва, від якого залежить конкурентоздатність підприємства в цілому); час (тобто вчасність надходження інформації як про внутрішнє, так і про зовнішнє оточення, гарантує підприємству ефективність збереження ресурсів та вчасність поставок готової продукції до цільового споживача); логістична завершеність (тобто гарантія збуту готової продукції саме там, де вона є найбільш вигідною) [8, с. 139]. Переважання лінійного типу організаційної структури з елементами функціональної на підприємствах України створює значні перешкоди для реалізації критерію інформаційної логістики і потребує реформування. Останнє

неодмінно зумовлює відповідні зміни в роботі персоналу та якості внутрішніх комунікацій. Результатом таких змін є зростання чи зменшення прибутку підприємства. Таким чином, здійснити аналіз ефективності існуючої організаційної структури можна двома шляхами: перевірити відповідність існуючих комунікаційних зв'язків критерію інформаційної логістики (аналіз якості структури). За формулою 1.1, що показує зміну рівня ефективності після реформування організаційної структури (кількісний аналіз організаційної структури):

$$\Delta E = E_n - E_{n-1} = \left(\frac{R_n}{C_n} - \frac{R_{n-1}}{C_{n-1}} \right) \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де R_n – дохід, отриманий підприємством за період після реформування організаційної структури (рік, місяць, операційний цикл); R_{n-1} – дохід, отриманий підприємством за період до реформування організаційної структури; C_n – витрати, здійснені підприємством за період після реформування організаційної структури; C_{n-1} – витрати, здійснені підприємством за період до реформування організаційної структури.

Отже, вдосконалення комунікацій на основі впровадження інформаційної логістики та комунікаційних мереж на підприємствах будь-яких форм власності сприяє перш за все розуміння делегованих повноважень керованою системою, швидкості та якості прийняття рішень, збільшенню обсягів продажу а також дозволяє зменшувати витрати і збільшувати продуктивність праці, чим забезпечується не інфляційне економічне зростання з точки зору макrorівня, а також сприяє кращому взаєморозумінню персоналу, запобігає виникненню конфліктів та стресів безпосередньо в організації. На наш погляд, вдосконалення комунікацій передбачає повну інтегровану автоматизацію менеджменту, яка охоплює наступні інформаційно-управлінські процеси: зв'язок, збір, зберігання і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і вирішення спеціальних задач. Для створення комунікаційного середовища, необхідне поєднання всіх функцій системи автоматизації як в управлінському апараті центру, так і на кожному робочому місці.

Література

1. Деркач Т. Працівник "напрокат"? (аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу) // *Бухгалтерія*. – 2007. – № 16. – С. 56–59.
2. Друкер П. *Эффективный управляющий*. – М.: ВЦИ, 1994. – 268 с.
3. Дубовик С. Г., Кунда В. О. Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях // *Проблеми формування нової економіки 21 століття*. – 17–19. 12. 2008 р. МНПК – www.confcontact.com/2008dec/11_dubovik.htm
4. Недосекин А. *Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения* // *Менеджер и менеджмент*. – 2003. – № 11–12. – С. 13–17.
5. Николаева Т. П. *Информационная экономика: тенденции развития за рубежом и в России*. – Санкт-Петербург. – 1999. – 192 с.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // www.ukrstat.gov.ua
7. Тапскотт Д. *Электронно-цифровое общество / Пер. с англ.* – "Рефл-бук". – М., 1999. – 395 с.
8. Шлапак О. А. *Концепція оптимізації комунікаційного середовища підприємств. Теорія та практика ринкових перетворень: економічний та соціальний контекст* // *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції 20–22 березня 2008 р.* – Т. VI. – С. 135–140.