

УДК 331.101:658.7

Н.К.НАЗАРОВ, канд. екон. наук

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

АДАПТОВАНИЙ БІОПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано доцільність застосування адаптованого біопідходу щодо реструктуризації персоналу. Розкрито зміст понять рефреймінг, ревіталізація, реінжиніринг як інструментарію реалізації концептуальної моделі реструктуризації персоналу. Порівняно особливості рефреймінгового та традиційного підходу управління персоналом. Розглянуто сутність, зміст та зв'язок категорії «організаційно-економічний супровід» реструктуризації персоналу з іншими спорідненими категоріями.

Обоснована целесообразность применения адаптивного биоподхода к реструктуризации персонала. Раскрыто содержание понятий рефрейминг, ревитализация, реинжиниринг как инструментария реализации концептуальной модели реструктуризации персонала. Сравнены особенности рефреймингового и традиционного подхода управления персоналом. Рассмотрена сущность, содержание и связь категории «организационно-экономическое сопровождение» реструктуризации персонала с другими категориями.

The expediency of application of the adaptive bioapproach to personnel restructuring is proved. The maintenance of notions reframing, revitalization, reengineering as instrumentory for realisation of conceptual model of restructuring of the personnel is exposed. Features reframing and traditional approach of management of the personnel are compared. The essence, the maintenance and correlation of the category «organizational-economic support» restructuring of the personnel with other categories is considered.

Ключові слова: реструктуризація, персонал, супровід, ревіталізація, рефреймінг, концептуальна модель, реінжиніринг, підприємство.

На етапі становлення інноваційної економіки в Україні відбувається пошук ефективних методів управління персоналом великих промислових підприємств. У зв'язку із цим, доцільно формувати нові підходи до структурних перетворень з урахуванням активізації трудового потенціалу та його розвитку у мінливих соціально-економічних умовах. Відсутність принципово нових підходів та відповідного інструментарію управління є однією з основних причин неефективних організаційних перетворень підприємств [1]. Ю. Шеншинов [2] як і попередні дослідники, а саме Дж. Пфеффер [3], М. Ханнан [4], Л. Керролл [5] зазначають, що сучасні ідеї різних трансформацій, перетворень або змін беруть початок у теоріях організаційного розвитку й лідерства, які розглядають планові зміни, як етапи на шляху до поставленої мети.

Концептуальні моделі організаційних змін сформувалися під впливом технологічного й інформаційного розвитку в середині 1990-х рр. і тому враховують соціальний, технічний і організацій аспекти. Такими моделями вважаються: парадигма перетворення бізнесу К. Ле-

вина, концепція організаційного розвитку Ф. Гуяра й Дж. Келли, концепція Дж. П. Коттера, модель «Кривої змін» Дж. Дака, «теорія Е і О» організаційних змін М. Біра й Н. Норія, модель «Айсберга» С.Н. Германа [6-8].

Необхідність інноваційних перетворень промислових підприємств обумовлює появу нової західної теорії, запропонованої Ф.Ж. Гуяром і Дж.Н. Келли, які розглядають підприємства як живий організм, наділений «біокорпоративним геном». Вони визначають перетворення бізнесу як організоване перепроектування генів корпорації, що досягається в результаті одночасної роботи по чотирьом напрямкам: рефреймінгу, реструктуризації, пожвавленню й відновленню [7, с. 25]. Об'єднані в загальну схему перетворення бізнесу ці чотири процеси допоможуть створити на підприємстві особливу захисну систему, почати відновлення всіх його внутрішніх складових на основі інноваційних проектів, комбінації інтересів влади й бізнесу, взаємовигідного партнерства й інституціональних перетворень.

Отже, виходячи з представлених у науці підходів до організаційних перетворень, управління реструктуризацію персоналу будемо розглядати на основі «адаптованого біопідходу», який обумовлює безпервний процес відновлення внутрішніх складових підприємства як живого організму на основі нововведень, підвищення соціальної значимості й інституціональних змін. Біопідхід доречно реалізовувати на основі стратегій та інструментарію трьох напрямів розвитку – ревіталізації, рефреймінгу, реінжинірингу.

Термін «рефреймінг» (англ. frame-рамка) запозичений із психології й означає переформування, вміння заново пристосувати або по-новому сформулювати. Це поняття використовується психологами для опису процедур переосмислення й перебудови структури мислення на основі зміни механізмів сприйняття, поведінки з метою позбавлення від невдалих шаблонів [9]. Рефреймінг в економіці можна трактувати як суттєві зміни у структурі підприємства що спираються на сучасний стан та можливість досягти найкращих результатів у майбутньому. Рефреймінг розкриває корпоративну свідомість, наповнюючи його новим баченням перспективи й рішучістю до змін.

Згідно з теорією Ф.Ж. Гуяра й Дж. Н. Келли, рефреймінг – це зрушення в уявленні підприємства про те, чим воно зараз є й чого може досягти [7, с. 23-24]. Рефреймінг або переформування являє собою певну модель поведінки, яка по-новому формулює зміст процесів, що відбуваються на підприємстві. Світова й вітчизняна практика менеджменту підтверджує необхідність ведення постійного аналізу стану бізнесу й виявлення на ранніх етапах проблемних областей і причин їх

виникнення за допомогою застосування технології рефреймінгу, проведення якісних перетворень в системі управління персоналом спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Дж. Болмен і Е. Діл Терренс представляють рефреймінг у вигляді інструмента аналізу існуючого стану та усвідомлення нових варіантів вибору шляхів розвитку й пошуку працездатних управлінських рішень [10, с. 34].

Термін ревіталізація досить рідко зустрічається в економічній літературі, оскільки більшою мірою має медичне підґрунтя. Однак наче він часто використовується в антикризовому менеджменті й продовжує досліджуватися науковцями. Ревіталізація (від лат. «ге» – поновлення й «vita» – життя, дослівно: повернення життя) – поняття, що використовується в науковій і практичній діяльності (медицині, архітектурі, техніці, економіці, культурі, та ін.), що характеризує процеси відновлення, поживлення, відтворення [9].

Економічна ревіталізація може трактуватися як «повернення до життя» економіки підприємства. Основним напрямком ревіталізації є визначення раціональної структури відновлюваного об'єкта (при якій вигідніше будувати нове, а не руйнувати старе) і заміна застарілих систем управління на сучасні й надійні. Основним завданням є зростання функціональних можливостей і продуктивності праці за рахунок підвищення швидкості й зменшення часу на різні управлінські ітерації. Ревіталізація являє собою програму, засновану на підвищенні ділової активності, посиленні захисних функцій, застосуванні нових технологій, винаході нових методів управління. Ревіталізація як ключовий елемент перетворення дозволяє старіючій системі через регенерацію окремих елементів швидко відтворюватися, щоб адаптуватися до мінливого ринкового середовища.

Ефективність ревіталізації значною мірою залежить від її принципів – основних правил, відповідно до яких здійснюються зміни на підприємстві. До принципів ревіталізації віднесемо: системність; послідовність; цілеспрямованість; корпоративність; оперативність; гнучкість; концептуальність; прозорість; інноваційність й керованість.

Реструктуризація персоналу повинна проводитися на основі системи теоретико-методологічних засад визначення сутності, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом в умовах організаційних змін, а також організаційно-практичних підходів щодо формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Перш за все перебудові підлягає система управління персоналом, що являє собою комплекс цілей, задач

і основних напрямків діяльності, а також різних методів управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Головними аспектами перебудови системи управління персоналом, як підсистеми управління підприємством є:

- техніко-економічний (рівень розвитку виробництва, особливості використання техніки і технології, виробничі умови праці);
- організаційно-економічний (планування чисельності і складу персоналу, матеріальне стимулювання, використання робочого часу);
- правовий (дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (соціально-психологічне забезпечення управління персоналом);
- педагогічний (вихованням кадрів, наставництво та ін.) [11].

На основі аналізу генезису та тенденцій розвитку понятійно-категоріального апарату теорії управління та систем визначимо основні поняття, що формують тезаурус адаптованого біопідходу до формування організаційно-економічного супроводу управління персоналом підприємства.

- реструктуризація – це процес оптимізації функціонування підприємства за рахунок комплексного стратегічного перетворення його внутрішніх взаємозв'язків, що носить інноваційний характер і спрямоване на перетворення структури підприємства згідно його місії та стратегічних цілей в умовах змін зовнішнього середовища;
- реструктуризація персоналу – це організаційно-економічна діяльність, спрямована на формування та реалізацію механізму оптимізації функціонування персоналу підприємства згідно його місії та стратегічних цілей в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- супровід реструктуризації персоналу – це сукупність заходів організаційного, економічного, нормативно-правового, соціально-психологічного, інформаційного характеру, що забезпечують реалізацію процесу реструктуризації персоналу, регулюють соціально-трудова та економічні відносини в умовах адаптації до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, та здійснюються управлінською командою, яка створюється на термін проведення реструктуризації.

Особливим аспектом слід виділити те, що реструктуризація персоналу може носити революційний або еволюційний характер, тобто зміни в стратегії, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків, або радикально, у вигляді великих стрибків. Для революційної моделі характерно радикальне переосмислення, перепроекування структури персоналу підприємства, здійснення гли-

боких й всеохоплюючих змін. Еволюційні зміни здійснюються в рамках організаційного розвитку, який визначається як довгостроковий, ретельний, безперервний, всебічний процес зміни й розвитку персоналу. Прихильники еволюційних концепцій виходять із того, що в першу чергу повинні змінюватися погляди, ціннісні орієнтири й моделі поведінки членів соціально-виробничої системи, а потім і сама система. Ціль змін – одночасне підвищення продуктивності організації і якості праці.

Оскільки діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю й стабільністю, головна мета реструктуризації – забезпечення необхідних умов для досягнення такого балансу. Структурні зміни в цьому випадку знає або певна функція або сукупність функцій – залежно від вибору об'єкта реструктуризації. Реструктуризація персоналу стосовно підприємства в цілому відноситься до функціональної реструктуризації, де об'єктом виступають людські ресурси.

Реструктуризація може застосовуватися в трьох основних ситуаціях [12]: підприємство перебуває в стані глибокої кризи; поточне положення підприємства можна визнати задовільним, однак прогнози його діяльності несприятливі; поточне положення підприємства задовільне.

Із усього різноманіття типів реакції підприємства на зміни умовно можна виділити два основних - консервативна та активна поведінка в процесі реструктуризації. В моделі консервативної поведінки підприємство багато в чому інерційно: воно зберігає переважно сформовані зв'язки й вирішує виникаючі проблеми традиційним чином, а якщо ж це неможливо, чекає на їх рішення. Основою моделі активного пристосування є ставка на власні сили: не стільки на власні ресурси, скільки на вміння самостійно спрогнозувати розвиток ситуації й, не чекаючи допомоги держави, вжити відповідних заходів.

Отже, розглянувши з різних точок зору моделі змін організацій, можна відзначити відсутність єдиного підходу до управління змінами. Невизначеність і мінливість мікро- і макросередовища спричиняють перетворення системи цілей і розробку необхідних стратегій розвитку підприємства, впровадження яких обумовлює адаптацію до змін усіх його складових частин.

Технологія реструктуризації персоналу має синергічний ефект, якщо на підприємстві створені наступні умови:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього й внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підгото-

вка й перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту й ротация кадрів);

- є гнучкі системи організації праці (кружки якості, автономні робочі групи);

- використовуються системи оплати праці, побудовані на принципах всебічного обліку персонального внеску (у тому числі й самими працівниками) і рівня професійної компетентності (знання, уміння й навички, які реально опанували працівники);

- підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці й прийнятті управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи;

- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;

- функціонує розгалужена система організаційних комунікацій, що забезпечує багатобічні вертикальні, горизонтальні й діагональні зв'язки усередині організації.

1. Куликов П.М. Теоретические подходы к управлению организационными изменениями предприятия // Бизнес информ. – 2010. – № 3(2). – С. 97-101.

2. Шеншинов Ю.В. Ревитализация промышленных предприятий как инновационное направление развития современной экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2010. – № 4(17). – С. 26-28

3. Pfeffer J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. / J. Pfeffer, G. Salancik – New York, 1978.– 383 p.

4. Hannan M. The Population Ecology of Organizations / M. Hannan, J. Free-man // A. J. S. – 1977. – V. 82. – № 5.– P. 64 – 69.

5. Кэрролл Л. История с узелками / Л. Кэрролл; пер. с англ. Ю.А. Данилова. – М.: Мир, 2000. – 400 с.

6. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.

7. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

8. Широкова Г.В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61-68.

9. Википедия: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: // [http:// ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org)

10. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Ли Дж. Болмэн, Е.Д. Терренс. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 491 с.

11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. / под. ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.

12. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 480 с.

Отримано 06.10.2013