УДК 331.108.26

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-03)

<http://orcid.org/0000-0001-6677-4568>*

<http://orcid.org/0000-0002-3177-7280>**

Галина ЄЛЬНИКОВА*

доктор педагогічних наук, професор,
професор Української інженерно-
педагогічної академії

Ганна БЛИЗНИЧЕНКО**

студентка Української інженерно-
педагогічної академії

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. У статті зроблена спроба показати, що сучасні зміни суспільства актуалізують проблему пошуку оптимальних шляхів управління персоналом підприємств. Представлений аналіз до основних підходів адаптивного управління. Адаптація розглядається як взаємодія особистості або соціальної групи з соціальним середовищем. Більшість сучасних організацій не відповідає вимогам, що пред'являються до сучасних систем управління щодо їх здатності до швидких змін. Формулюється висновок про те, що підвищення рівня адаптації персоналу до нових умов справляє позитивний вплив на ставлення персоналу підприємства до своєї роботи. При цьому підвищення рівня адаптації персоналу до нових умов позитивно впливає на віддачу персоналу підприємству. Внаслідок аналізу автор розкриває можливі шляхи просування компанії на більш високу сходинку на ринку через ефективну роботу персоналу, яка простежується через систему адаптивного менеджменту.

У статті розглядаються умови і приклади забезпечення гнучкого управління. Головною умовою є мотивація персоналу. У приватних організаціях і фірмах застосовується матеріальна мотивація. Це преміювання, надання внутрішнього кредиту, виплата протягом року частини прибутку, що забезпечується працівниками фірми. Крім того звертається увага на нематеріальне стимулювання, що надає можливість персоналу відчувати себе потрібним фірмі професіоналом, отримати соціальне визнання, підвищити професійну компетентність тощо.

У японських компаніях ставляться до працівників як до членів своєї сім'ї, створюють сприятливе внутрішнє середовище, впевненість у

майбутньому, позитивний робочий мікроклімат, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, ін.

Адаптивне управління передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та самоорганізації, спрямоване на підвищення якості персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів.

Ключові слова: адаптивний менеджмент, адаптивне управління організацією, управління персоналом.

Вступ. Багато сервісних організацій використовують гасло «Люди - наш головний актив». Слід зазначити що успіх більшості процвітаючих сервісних компаній заснований на постійній увазі до ефективного менеджменту людських ресурсів, а зокрема до питання професійної діяльності персоналу. Службовці таких форм розглядаються скоріше як ресурс, в який необхідно інвестувати кошти, ніж як частину кошторису, витрати на яку слід зводити до мінімуму. Увага в сервісній компанії повинна приділятися саме персоналу і наданню широких повноважень самостійно приймати рішення без постійних консультацій з вищим працівником [3].

Вихідні передумови. Питанню управління персоналом приділяють увагу вітчизняні і зарубіжні вчені. С. О.Тулчинська розглядає управління персоналом на сучасних підприємствах; О. М Лизунова аналізує проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку суспільства; Т. В Лакуста пропонує комплексну оцінку системи управління персоналом в організації; Н. М. Волошина – альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями [4]; Ш. В. Гуміров описує адаптивну форму управління компаніями [1]; Г. В. Куликов здійснює аналітичний огляд японського менеджменту в контексті міжнародної конкурентоздатності [6]; Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова розкривають питання адаптивного управління в соціально-педагогічних і соціально-економічних системах [5].

Метою статті є розгляд форм, методів, засобів адаптивного управління якістю професійної діяльності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У більшості випадків проблеми в управлінні персоналом виникають через помилки керівництва (згідно із статистикою близько 71 %). Усе це пов'язано з тим, що керівники не завжди можуть грамотно керувати персоналом. Завжди від керівника, певною мірою, залежить працездатність кадрів на фірмі. Сучасна ситуація в країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної і культурної сфер людської діяльності. Це примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих стосунків і поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке. Проте якщо в компанії не керують посиленням адаптивних якостей, властивих будь-яким видам неживих об'єктів, то кризи яка наступає, менеджери розпізнають із запізненням і компанія не встигає вчасно пристосуватися до змін зовнішнього середовища [2]. Однак, якщо адаптація неживих об'єктів потребує спеціальних програм, створених мозком людини, то живі об'єкти здатні адаптуватися самостійно, якщо вони усвідомлюють таку необхідність..

Щоб досягти позитивного результату в такій тонкій справі, як управління персоналом, треба проводити постійний моніторинг існуючих проблем в організації [2]. Адаптивний менеджмент застосовується для підприємств, успішність діяльності яких більш, ніж на дві третини залежить від ефективної роботи персоналу.

Адаптивний менеджмент - вид управління, при якому основною метою є адаптація до змін зовнішнього середовища. При цьому створюється "система стеження", здійснюється моніторинг основних показників зовнішніх змін, що викликають гнучкість організації [5].

Провідною ознакою адаптивного управління є взаємопристосування і органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності. Тобто за допомогою адаптивного управління відбувається з'єднання, взаємозв'язок, гармонізація потреб людини, суспільства і держави, що приводить їх до коеволюції [2].

Адаптивне управління, спрямовано на вивчення і зміну властивостей і структури об'єкту управління: людей та їх взаємодії. У нашій постановці проблеми адаптивного управління, компанія розглядається як об'єкт найвищого рівня. Вона складається з об'єктів нижніх рівнів, вкладених один в одного, як матрьошка. Наприклад, компанія включає в себе служби, і кожна з них є і об'єктом, і елементом компанії. Далі, кожна служба в якості об'єкта включає в себе елементи – відділи, і кожний відділ є об'єктом нижчого рівня. Відділ у якості своїх елементів може включати в себе співробітників відділу і цеху. Необхідно, щоб співробітники відділу не входили в штат цехів. Кожен цех є об'єктом ще більш нижнього рівня. Цех як об'єкт самого нижчого рівня складається з елементів – працівників цеху і продукту, який випускається основними механізмами.

Усі елементи цеху взаємодіють: працівники обслуговують механізми, спілкуються між собою, з іншими об'єктами компанії та їх елементами, а також із зовнішнім середовищем компанії. Таким чином, кожен елемент компанії взаємодіє з усіма елементами організації і з елементами зовнішнього середовища компанії [1].

Провідною ознакою адаптивного управління є взаємопристосування поведінки керівника та виконавця для досягнення спільно виробленої мети.

Завдання керівника:

1. Забезпечити ефективність кожного учасника робочої групи;
2. Забезпечити ефективні процеси взаємодії [5].

Механізмом адаптивного управління персоналом є моніторинг. Це зовнішнє або внутрішнє векторне відстеження динаміки розвитку персоналу. У свою чергу, гнучкі управлінські структури обумовлюють розвиток партнерських відносин і інтерактивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу, які неодмінно виникають в умовах нестачі інформації і невизначеності. Саме тому в цих умовах найкращим способом управління є об'єднання зусиль першої особи і виконавців або управління через самоврядування. Це забезпечить реальність виконання дій і зробить їх корисними. Співробітник компанії повинен повністю займатися вирішенням завдань компанії, а всі інші його проблеми, пов'язані з його виживанням як особистості і як фахівця, повинна вирішувати компанія. Це найбільш сприятливий сценарій як для співробітника, так і для компанії, оскільки забезпечує відданість співробітника компанії, дозволяючи йому витрачати розумові та фізичні сили на досягнення цілей компанії.

Приклад уважного ставлення до співробітників в японському менеджменті – в одному з найбільш передових у світі:

«... Японські компанії всіляко підтримують ідеї про те, щоб розглядати свою компанію як «друга сім'я». Щоб зрозуміти ідеологію менеджменту японського стилю наведемо основні ідеї засновника компанії Мацусіта Денкі, однією з найбільших компаній в Японії, пана Мацусіта Коносукі: «... - Розглядайте людей, з якими ви разом працюєте, як ніби вони – члени вашої родини. Благополуччя залежить, перш за все, від того, наскільки добре розуміють один одного люди, пов'язані між собою спільною роботою.» [6. с. 161].

Сприятливе внутрішнє середовище включає в себе:

- створення умов для морального задоволення співробітника роботою в даній компанії, завдяки його соціальному визнанню;

- забезпечення можливості постійного навчання з метою кар'єрного росту та / або підвищення заробітної плати;
- створення умов для обміну думками між співробітниками різних рівнів і для участі в прийнятті виробничих, тактичних або стратегічних рішень по роботі компанії;
- забезпечення впевненості в майбутньому – в зайнятості, в засобах для існування;
- забезпечення інформацією, що стосується виробничої діяльності;
- створення безпечних і комфортних умов праці, що забезпечують високу продуктивність;
- забезпечення здоровим харчуванням, необхідним житлом, можливістю відновлення сил під час відпочинку.

Приблизно такі умови роботи для співробітників створені японської системою «довічного найму», яка гарантує трудові ресурси найвищої кваліфікації в світі. Відданість інтересам компанії і висока кваліфікація працівників, разом з тотальним контролем і самоконтролем бізнес-процесів, дозволили в японській компанії «Ніссан Мотор» в 70-і роки ввести систему обліку робочого часу, де одиницею часу вважається 0,6 с. І будь-яка раціональна пропозиція, що дозволяє знизити витрати на бізнес-процес на величину 0,6 с розглядається менеджерами для впровадження у виробництво [1].

Самоорганізація – також природне явище, яке здійснюється за об'єктивними законами і забезпечує стійку форму існування системи. Спрямувавши самоорганізацію на задані параметри розвитку (спрямована самоорганізація), можна забезпечити продуктивну виробничу діяльність людини в будь-якій сфері.

Рушійним чинником розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур. Одним із способів впровадження

може бути мотивація персоналу.

Приклади створення мотивацій для поліпшення робіт:

1. Участь всіх співробітників в гуртках по збільшенню доходу компанії;
2. Преміювання елемент компанії (співробітника, цех, відділ, службу) за розробку і успішне впровадження проекту, спрямованого на підвищення доходу компанії;
3. Надання внутрішнього кредиту на розробку і впровадження проекту;
4. Виплата протягом одного року елементу компанії (співробітнику, цеху, відділу, служби) частини прибутку, одержаного за рахунок впровадження успішного проекту, розробленого ним. Преміювання решти елементів, які брали участь у впровадженні проекту,.

«Люди на передовій зазвичай раніше помічають прийдешні зміни. Продавці розпізнають зрушення в споживчому попиті раніше менеджерів; фінансові аналітики першими дізнаються про зміну основ бізнесу. ... Ці люди, як і клієнти, усвідомлюють неминуче задовго до того, як з ним стикаються старші менеджери.» Голова ради директорів корпорації Intel Ендрю Гроув.

Завдяки довіри керівника підлеглому, співробітники компанії, за особистою ініціативою, можуть поліпшити існуючі і організують нові, більш прибуткові виробничі структури.

Для співробітників в організації необхідно створити таке сприятливе внутрішнє середовище, яке б оберігала їх від шкідливих впливів зовнішнього середовища, соціально і фінансово заохочувало корисну ініціативу.

Адаптивне управління завжди погоджує два протилежних за природою явища, і тому його систематизація може бути конкретизована

наступним чином: за суб'єктом управління — об'єднує адміністративне і партисипативне (партнерське) управління; за характером впливу — об'єднує зовнішнє управління із внутрішнім (самоврядуванням); по орієнтації — процесно — цільове, оскільки орієнтується і на процес, і на результат.

Відомо що, більш продуктивною є діяльність з доброї волі, вона не вимагає спеціального відстеження ззовні. У цьому випадку людина сама себе спрямовує на досягнення усвідомленої нею мети. Завдання керівника полягає в пошуку умов, які залучають людину до активної самоорганізації. Співробітник компанії є активним елементом організації, що впорядковує ресурси в передбаченні прийдешнього ускладнюючого впливу зовнішнього середовища, і який складає нормальний цикл робіт до змін. Тому мотивація і стимулювання людини набуває першорядну роль, крім створення об'єктивних умов для його ефективної роботи. Мотивацію можна забезпечити прив'язкою змінної частини заробітної плати до прискорення бізнес-процесів. Ефективна робота неможлива без контролю і самоконтролю.

Розглянемо приклад використання змінної частини зарплати для розширення компанії і для поліпшення роботи працівників:

«... Отримана (від покупців) оцінка враховується при нарахуванні продавцям змінної частини зарплатні. Для співробітників роздрібних магазинів поділ компенсаційного пакета на постійну і змінну частини вже стали звичайною справою. У зв'язку з швидким зростанням компанії на гнучку систему оплати праці стали переводити і співробітників офісу. Так, зарплату представників департаменту розвитку та експлуатації розділили на постійну (приблизно 60% від колишніх виплат за місяць) і змінну, що залежить від того, скільки філій кожен співробітник відкриє і наскільки якісно він це зробить. Система мотивації комерційного

департаменту також зазнала змін. Тут змінна частина зарплатні підвищилася з 20 до 40%.»

Приклад п'ятнадцяти кратного зростання вартості бізнесу в результаті мотивації співробітників через участь в акціях компанії:

«... Багато провідних світових компаній вже змінили традиційні принципи розподілу власності і самого права володіти компанією, надавши частину акцій співробітникам, зайнятим навіть на найнижчих позиціях. Завдяки цьому різко зросла мотивація трудового колективу. Білл Гросс, засновник і президент компанії Idealab, зазначає, що з огляду на податкове законодавство, він не дуже охоче, але був змушений залишити собі тільки 19,9% акціонерного капіталу нової дочірньої компанії, розподіливши інші активи серед персоналу. Результат виявився приголомшливим. Протягом року дочірня компанія досягла величини компанії засновника. Його небажання розподіляти активи серед трудового колективу стало здаватися на цьому тлі абсурдним: замість володіння 80% \$5-мільйони бізнесу, він оволодів 19,9% бізнесу, вартість якого становить \$77 мільйонів. » [6. с. 244].

Наведені приклади показують, що економічні методи мотивації є дуже ефективними, діють незалежно від форми управління, і здатні забезпечити успішне виконання цільових управлінських дій. Тобто, таким способом можна мотивувати саме ту виробничу функцію або поліпшення того параметра продукту, які в даний час є критичними для компанії [1].

Періодичний вимір якостей персоналу дозволяє забезпечити наукову основу і об'єктивізувати атестацію працівників. Обчислення значущості факторів (критеріїв) дозволяє встановити:

- реальний вектор активності індивіда або соціуму як пріоритетний напрям діяльності;
- баланс інтересів (пріоритетів діяльності або реальну спрямованість

діяльності людей);

- перспективний напрям діяльності як серединну лінію поведінки.

Висновки. Перспективи подальших досліджень. Підбиваючи підсумки аналізу роботи підприємств можна згадати знаменну приказку: «Одна голова – добре, а дві краще». Адаптивне управління персоналом допоможе організації зайняти провідну сходинку на ринку, забезпечить максимальний відсоток володіння інформацією, примножить доходи і мінімізує витрати.

Подальші дослідження стосуватимуться кваліметричної оцінки якості персоналу підприємства.

Використані джерела

1. Адаптивный менеджмент: конспект лекцій. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://cdn.scipeople.ru/materials/67652/Адаптивный%20менеджмент.pdf>
2. Актуальные проблемы управления персоналом организации [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/aktualnye-problemy-upravleniya-personalom-organizacii.html>
3. Близниченко Г. С. Обґрунтування умов управління, мотивації та утримання персоналу у сервісних організаціях : зб. тез за матеріалами студентської наук. конф. / Укр. інж.-пед. акад.. Харків: УПА. Ч.5., 2016, С. 14.
4. Волошина Н. М. Альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями. Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. Випуск 5(10), 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/94/64>
5. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Кол. монографія Г. В.Єльнікова, Т. А.Борова, З. В.Рябова та ін. За заг. і наук. ред.. Г. В.Єльнікової. Х.: Мачулін. 2017. 440 с.
6. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М.:Экономика., 2000. 247 с.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Adaptivnyi menedzhment: konspekt lektsii. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu : <http://cdn.scipeople.ru/materials/67652/Adaptivnyi%20menedzhment.pdf>
2. Aktualnye problemy upravleniya personalom orhanyzatsyy [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu : <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/aktualnye-problemy-upravleniya-personalom-organizacii.html>
3. Blyznychenko H. S. Obgruntuvannia umov upravlinnia, motyvatsii ta utrymannia personalu u servisnykh orhanizatsiakh : zb. tez za materialamy studentskoi nauk. konf. / Ukr. inzh.-ped. akad.. Kharkiv: UIPA. Ch.5., 2016, S. 14.
4. Voloshyna N. M. Alternatyvnyi protses otsinky upravlinskoho personalu za katehoriiami. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ekonomika. Vypusk 5(10), 2018. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/94/64>
5. Yelnykova H. V. Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt: Kol. monohrafiia H. V. Ielnykova, T. A. Borova, Z. V. Riabova ta in. / Za zah. i nauk. red.. H. V. Ielnykovo. Kh.: Machulin. 2017. 440 s.
6. Kulykov H. V. Yaponskyi menedzhment y teoryia mezhhdunarodnoi konkurentosposobnosty. M.: Ekonomika. 2000. 247 s.

Галина Васильевна Ельникова

доктор педагогических наук, профессор,
профессор Украинской инженерно-педагогической академии

Анна Сергеевна Близниченко

студентка Украинской инженерно-педагогической академии.
(Українська інженерно-педагогічна академія;
Ukrainian engineering pedagogical academy)

АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье сделана попытка показать, что современные изменения общества актуализируют проблему поиска оптимальных путей управления персоналом предприятий. Представленный анализ к основным подходам адаптивного управления. Адаптация рассматривается как взаимодействие личности или социальной группы с социальной средой. Большинство современных организаций не соответствует требованиям, предъявляемым к современным системам управления по их способности к

быстрым изменениям. Формулируется вывод о том, что повышение уровня адаптации персонала к новым условиям оказывает положительное влияние на отношение персонала предприятия к своей работе. При этом повышение уровня адаптации персонала к новым условиям положительно влияет на отдачу персонала предприятию. На основе анализа раскрывают возможные пути продвижения компании на более высокую ступеньку на рынке за счет эффективной работы, которая прослеживается через систему адаптивного менеджмента.

В статье рассматриваются условия и примеры обеспечения гибкого управления. Главным условием является мотивация персонала. В частных организациях и фирмах применяется материальная мотивация. Это премирование, оказание внутреннего кредита, выплата в течение года части прибыли, которая обеспечивается работниками фирмы. Обращается внимание также на нематериальное стимулирование, что позволяет персоналу почувствовать себя профессионалом, нужным фирме, получить социальное признание, повысить профессиональную компетентность и т.п. Рассматривается адаптивный менеджмент в японских компаниях, где относятся к работникам как к членам своей семьи, создают благоприятную внутреннюю среду, уверенность в будущем, положительный рабочий микроклимат, участие работников в принятии управленческих решений, др. Адаптивное управление предусматривает периодическое измерение качества персонала для осознанного саморазвития и самоорганизации, направленных на повышение качества персонала за счет его привлечения к управленческим процессам.

Ключевые слова: адаптивный менеджмент, адаптивное управление организацией, управление персоналом.

Halyna Vas. Yelnykova

doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the Ukrainian
engineering pedagogical academy

Hanna Serg. Bliznichenko

student of the Ukrainian engineering pedagogical academy

ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL STAFF ACTIVITY

Abstract. The article deals with the attempt to show the modern society changes actualize the problem of finding optimal ways of managing the staff of enterprises. The analysis to the basic approaches of adaptive management is presented. Adaptation is being considered as the interaction of an individual or social group with the social environment. Most modern organizations fall short

of standards of modern management systems for their ability to change quickly. The conclusion is made that increasing the level of adaptation of staff to new conditions has a positive impact on the attitude of the staff to their work. At the same time, increasing the level of staff adaptation to new conditions has a positive effect on the return of staff to the enterprise. As a result of the analysis, the author reveals possible ways to move the company to a higher stage in the market through the efficient work of staff, which is traced through the system of adaptive management.

The article discusses the conditions and examples of flexible management. The main condition is staff motivation. In private organizations and firms, material motivation is used. This is a bonus, an internal loan, a payment during the year of part of the profits provided by the employees of the firm. In addition, attention is paid to intangible incentives, which enables staff to feel like a professional, to gain social recognition, to increase their professional competence, and so on.

Japanese companies treat employees as family members, create a supportive environment, confidence in the future, a positive working climate, employee involvement in managerial decisions, and others.

Adaptive management involves periodic measurement of the quality of staff for conscious self-development and self-organization, aimed at improving the quality of staff through their involvement in management processes.

Key words: adaptive management, adaptive organization management, staff management.

*Стаття надійшла
до редакції
21 березня 2019 року*