

# ДЕКОМПОЗИЦІЙНО-СИНТЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ БАЖАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Г. В. КОЗАЧЕНКО, доктор економічних наук;

Е. А. ЛИХОЛОБОВ, кандидат економічних наук

(Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганск)

***Анотація.** Метою статті є розроблення технології управління персоналом у контексті формування бажаної організаційної поведінки з використанням декомпозиційно-синтетичного підходу. Визначено передумови розроблення технології управління персоналом підприємства. Розроблено порядок побудови технології управління персоналом підприємства в контексті формування необхідної організаційної поведінки з використанням декомпозиційно-синтетичного підходу відповідно до пропонованої логіки побудови.*

***Ключові слова:** підприємство, персонал, управління, організаційна поведінка, технології, декомпозиційно-синтетичний підхід.*

Значний обсяг теоретичних напрацювань, достатня розробленість положень щодо організаційної поведінки як галузі знань зумовили зміщення акценту досліджень з питань вивчення закономірностей поведінки персоналу на питання впливу на персонал. Визнання персоналу підприємства об'єктом впливу викликало необхідність розроблення технологій управління персоналом, які є послідовністю дій щодо впливу на персонал підприємства, що ведуть до отримання певних результатів. Серйозно та системно технології роботи з персоналом у сучасній економічній науці представлені поки що мало. Розробка та використання технологій управління персоналом у контексті організаційної поведінки спроможні забезпечити її формування або корегування на всіх рівнях.

У розробленні технологій управління персоналом необхідно врахувати наявні напрацювання. Попри їх наявність, майже всі автори, які розглядають технології управління персоналом, не конкретизують її структуру, що є серйозним упущенням, адже властивості будь-якого складного об'єкта, який має власну структуру (у тому числі й технологія

управління персоналом), залежать не лише від складу елементів, але і від зв'язків між ними. Наявні підходи (табл. 1) і послужили основою для використання декомпозиційно-синтетичного підходу до побудови технології управління персоналом.

Метою статті є розроблення технології управління персоналом в контексті формування бажаної організаційної поведінки з використанням декомпозиційно-синтетичного підходу.

Незалежно від вибраного підходу до виділення складових технології управління персоналом, у структурі технології пропонується виокремити три різні за призначенням блоки, які забезпечують якість технології, у тому числі в контексті формування або коригування організаційної поведінки (табл. 2).

Наявність нормативного блоку в технології управління персоналом обумовлена вимогами держави щодо здійснення окремих процедур і відображення інформації про них. Він представлений здебільшого процедурами щодо відображення відпрацьованого часу, оформлення необхідних документів (особова картка, трудова книжка, накази про

Таблиця 1

## Підходи до виділення складових технологій управління персоналом

| Підхід                      | Складові технології управління персоналом   |
|-----------------------------|---|
| Функціональний [4]          | Організація наймання, відбір, приймання персоналу, оцінка персоналу, професійна орієнтація персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, управління кар'єрою та службово-професійним просуванням, мотивація, організація праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку, звільнення персоналу   |
| Елементний [4]              | Інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та справочинне забезпечення системи управління персоналом   |
| Системний [4]               | Підсистеми планування та маркетингу персоналу, управління найманням та обліком персоналу, управління трудовими відносинами, забезпечення нормальних умов праці, управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, розвиток організаційної структури управління, правове забезпечення системи управління персоналом, інформаційне забезпечення системи управління персоналом |
| Інструментальний [5]        | Проектування структури організації, оцінка потреби в персоналі, аналіз кадрової ситуації в зовнішньому середовищі, аналіз діяльності, посадові інструкції, залучення потенційних кандидатів на роботу, оцінка кандидатів, конкурсний відбір і адаптація персоналу, нормування праці, оцінка праці, атестація персоналу, формування резерву кадрів, планування кар'єри, програми стимулювання праці, навчання персоналу                |
| Інструментальний [4]        | Облік кадрів, розрахунок матеріального винагородження, підбір персоналу, профілювання посад, оцінка персоналу, управління навчанням і розвитком персоналу, управління кар'єрою персоналу, управління мотивацією   |
| Процедурно-орієнтований [4] | Забезпечення кадрового документообігу, урахування відпрацьованого часу, нарахування заробітної плати, аналіз персоналу підприємства залежно від поставленого завдання, мотивація персоналу, управління резервом кадрів, навчання та перепідготовка персоналу, підбір персоналу, конкурсний набір персоналу  |

Таблиця 2

## Характеристика блоків технологій управління персоналом

| Блок                  | Причина необхідності реалізації  | Характер       | Рівень витрат підприємства на забезпечення реалізації блоку | Складність реалізації | Доцільність залучення зовнішніх фахівців для виконання окремих завдань у складі блоку |
|-----------------------|--|----------------|---|-----------------------|---|
| Нормативний           | Нормативні вимоги  | Обов'язковий   | Низькі  | Незначна              | Майже відсутня  |
| Запитозумовлений      | Періодичні потреби користувачів інформації   | Альтернативний | Середні   | Не визначена          | Середня   |
| Системно-орієнтований | Прагнення забезпечити системний і повний характер управління персоналом підприємства | Альтернативний | Порівняно високі  | Висока                | Середня   |

прийняття на роботу, просування по службі, звільнення тощо). Нормативний блок обов'язковий, його наявність залежить не від управлінських рішень на підприємстві, а визначається ззовні. Складність реалізації нормативного блоку незначна, оскільки всі процедури стандартні та змінюються не часто.

Запитозумовлений блок має інші характеристики: він реалізується відповідно до потреб і запитів керівництва підприємства. Основною причиною його реалізації є періодичні потреби користувачів інформації. Це зумовлює його альтернативний характер і неможливість попереднього визначення складності реалізації.

Системноорієнтований блок призначений забезпечити системний характер управління персоналом підприємства, хоча за характером блок є альтернативним (табл. 3).

Наявність тільки нормативного блоку технології управління персоналом, який частіше за все необхідний, оскільки визначається

нормативними вимогами, свідчить про мінімально можливу технологію управління персоналом, яка для потреб управління персоналом підприємства має формальний характер, оскільки орієнтована не на потреби підприємства, а на нормативні вимоги з боку держави.

Таблиця 3

### Характеристика технології управління персоналом залежно від наявності блоків технології управління персоналом

| Наявність блоків технології управління персоналом | Характеристика технології управління персоналом |            |       |
|---|---|------------|-------|
|   | Мінімально необхідна                            | Варіативна | Повна |
| Нормативний                                       |   |            |       |
| Запитозумовлений                                  |   |            |       |
| Системно-орієнтований                             |   |            |       |

Поєднання нормативного та запитозумовленого блоків дозволяє говорити про варіативну технологію управління персоналом, що, з одного боку, забезпечує виконання нормативних вимог, але, з іншого боку, дозволяє задовольняти запити окремих користувачів інформації про персонал підприємства. Проте системності управлінського впливу в таких умовах немає. Нарешті, лише поєднання трьох із представлених блоків дозволяє говорити про наявність повної та такої, що забезпечує виконання всіх завдань з управління персоналом, технології управління. Виокремлені три блоки хоча в сукупності й формують технологію управління персоналом, але можуть функціонувати й незалежно один від одного, що дозволяє розглядати різні стани технології управління персоналом на підприємстві.

Передумови розроблення технології управління персоналом схематично представлено на рис. 1.

Сукупність описаних передумов розробки технології управління персоналом у своїй взаємодії і формує необхідну технологію управління персоналом, яка забезпечує його належну поведінку, сприяє досягненню цілей, які поставлені перед персоналом підприємства.

Порядок побудови технології управління персоналом підприємства в контексті формування необхідної організаційної поведінки

розроблено відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу (рис. 2).

Логіка побудови технології управління персоналом відповідно до декомпозиційно-синтетичного підходу полягає в послідовній побудові або виборі складових технології управління персоналом на основі прямих причинно-наслідкових зв'язків між ними. За основу побудови технології управління персоналом узято відомий, доведений у теорії [2, 3, 6, 7] і апробований на практиці підхід управління за цілями, відповідно до якого всі заходи з побудови починаються з установа кінцевої мети, яка й визначає подальший вибір інструментів, здійснювані заходи тощо.

Мета використання технології управління персоналом може полягати у формуванні відповідної організаційної поведінки, забезпеченні певних характеристик персоналу або результатів його праці, забезпеченні задоволення потреб підприємства у персоналі тощо. Відповідно до представленої логіки побудови технології управління персоналом мета визначає використовувані в технології управління персоналом результати та форму їх представлення. Такі результати спочатку вимірюються, щоб визначити наявний стан організаційної поведінки та персоналу підприємства. Але склад таких результатів і форми їх представлення мають бути визначені ще до початку ви-

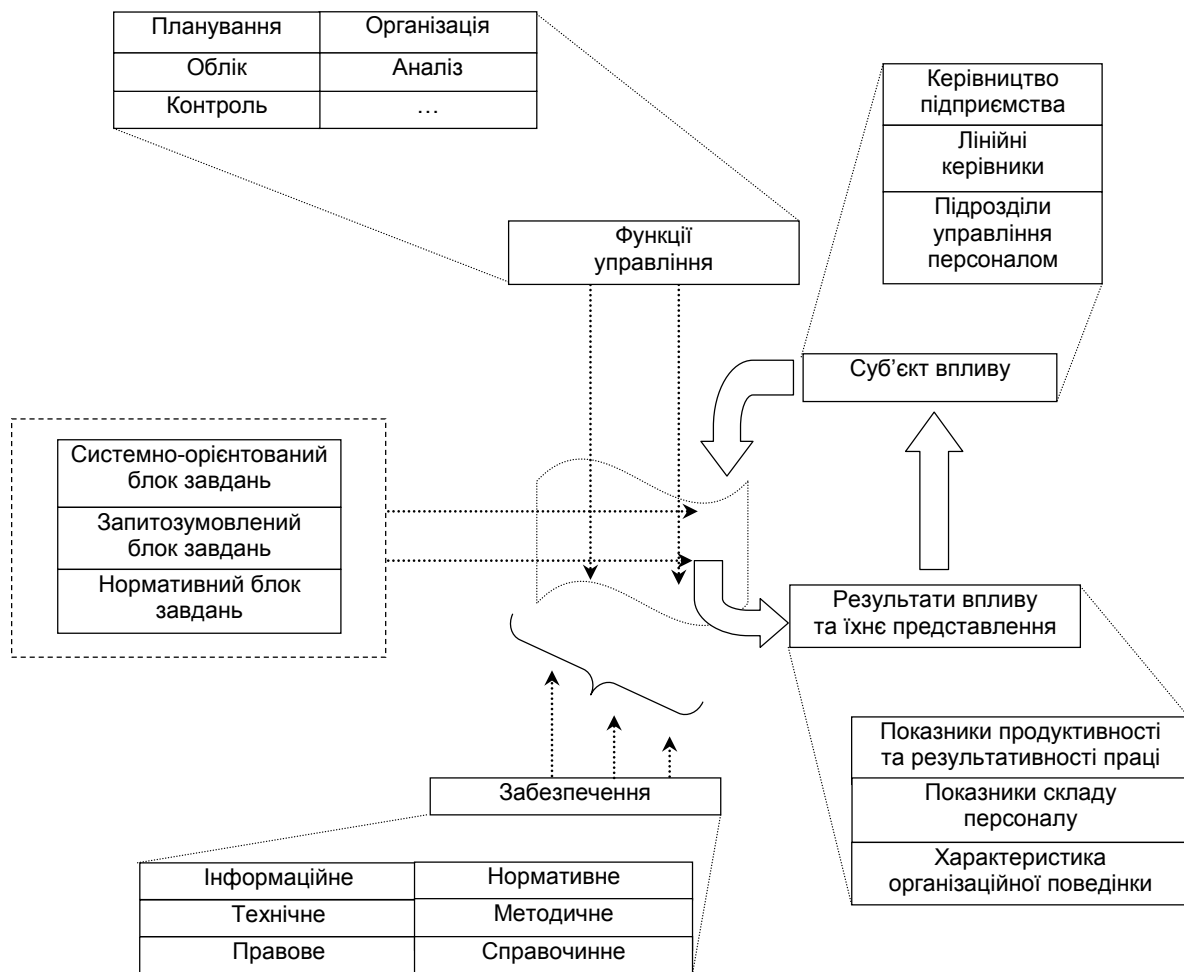


Рис. 1. Передумови розроблення технологій управління персоналом

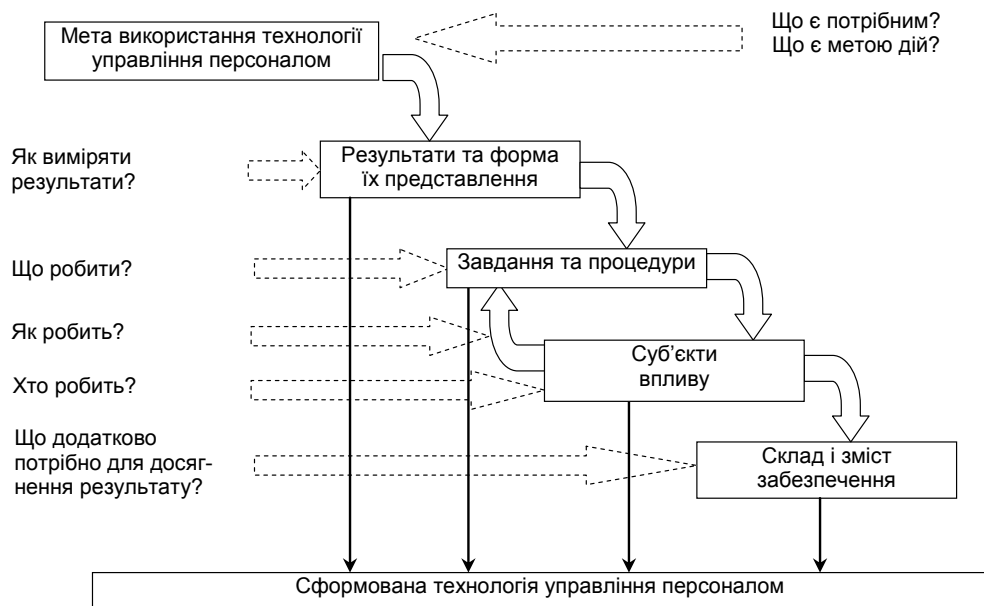


Рис. 2. Логіка побудови технологій управління персоналом відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу

бору процедур управління персоналом і конкретизації суб'єктів впливу, щоб забезпечити можливість вимірювання та збору необхідної первинної інформації.

Після визначення результатів і форми їх представлення необхідно визначити завдання та процедури, які мають увійти до складу технології управління персоналом. Конкретний характер завдань і процедур залежить від багатьох чинників (поточний стан системи управління персоналом, чисельність персоналу, використовуваний стиль управління тощо) і визначається потребами підприємства та поставленими цільовими результатами.

Конкретизація завдань і процедур, що виконуються в технології управління персоналом, дозволяє перейти до визначення суб'єкта впливу, після чого реверсом здійснюється розподіл визначених завдань і процедур у складі суб'єкта впливу та уточнення порядку їх реалізації. Після цього можна уточнити склад необхідного забезпечення, яке визначається потребами суб'єкта впливу та специфікою вибраних завдань і процедур як складових технології управління персоналом. Цільовий характер формування забезпечення забезпечує достатній, але не надмірний характер його змісту, оскільки забезпечення всіх видів у такому разі відбувається залежно від напрямів його використання. Це забезпечить, з одного боку, гнучке та ненадмірне, а, з іншого боку, цілком достатнє для використання розробленої технології управління персоналом.

Послідовне проходження визначених етапів відповідно до логіки розроблення технології управління персоналом і з вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу дозволяє сформуванню у необхідній взаємозалежності складові технології і на їх основі сформуванню цілісної та дієвої технології управління персоналом відповідно до особливостей підприємства.

Представлена логіка побудови технології управління персоналом відповідно до вибраного декомпозиційно-синтетичного підходу слугувала підґрунтям розроблення порядку побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки (рис. 3). Принципова відмінність між логікою та по-

рядком у цьому випадку полягає в тому, що логіка відображає принципову логічну та хронологічну послідовність дій, а порядок конкретизує зміст логіки відповідно до встановленої хронологічної послідовності та містить сукупність конкретних етапів, які мають бути здійснені для побудови технології управління персоналом.

Цифрами на рис. 3 позначені окремі етапи розробленого порядку – постановочний (1), інструментальний (2), розподільчий (3) і забезпечувальний (4). Побудова технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки починається з постановочного етапу. На цьому етапі визначаються цільові характеристики організаційної поведінки та персоналу підприємства, які мають бути досягнуті, використовувані результати впливу, які є вимірниками наслідків здійснених заходів і цільовими орієнтирами майбутніх заходів, та їх представлення. Крім того, на постановочному етапі оцінюються наявні характеристики організаційної поведінки та персоналу підприємства. Така оцінка є «відправною» точкою подальших дій.

На інструментальному етапі насичуються блоки технології управління персоналом конкретними діями, заходами та інструментами. Вибір змісту технології управління персоналом має базуватися, з одного боку, на потребах підприємства щодо технології управління персоналом, а, з іншого боку, технологія має будуватися залежно від ресурсних обмежень підприємства. Порівняння потреб підприємства та його ресурсних обмежень дозволяє визначити принципову орієнтацію технології управління щодо кількості використовуваних блоків – мінімально можлива, варіативна, повна, можливе уточнення спрямованості технології управління персоналом.

Після визначення принципової орієнтації технології управління персоналом щодо кількості використовуваних блоків відбувається визначення використовуваних блоків: лише нормативний блок, нормативний і запитозумовлений, усі три блоки або будь-яка їх комбінація. На підставі визначення кількості використовуваних блоків і загальної орієнтації технології управління персоналом проводить-

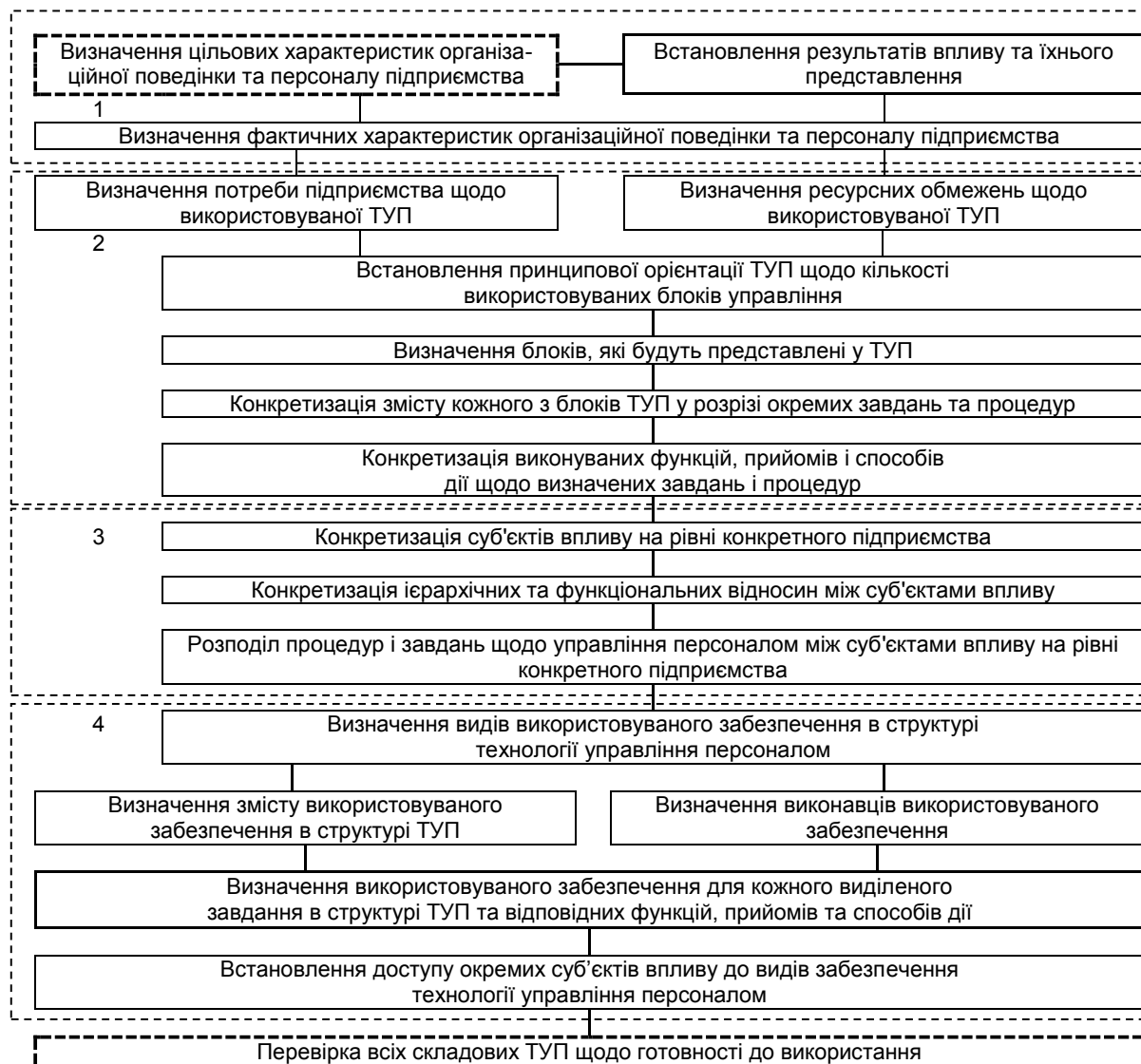


Рис. 3. Порядок побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки:

- елемент побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки;
- початок та кінець побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки;
- межі окремих етапів побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки

ся конкретизація змісту кожного з блоків технології у розрізі окремих завдань і процедур з подальшою конкретизацією виконуваних функцій, прийомів, способів дії щодо визначених завдань і процедур.

Інструментальний етап побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки може бути доволі тривалим, оскільки у ньому передбачається детальне опрацювання всіх завдань, процедур,

прийомів дії щодо управління персоналом підприємства. Але тривалість і складність на інструментальному етапі розроблення технології управління персоналом абсолютно себе виправдає під час її використання, коли для виконання кожної складової блоків технології управління персоналом без додаткових витрат часу та зусиль уже можуть бути використані готові інструменти.



На розподільчому етапі здійснюється розподіл визначених завдань, дій і процедур у складі технології управління персоналом між суб'єктами управління. Для цього слід:

- конкретизувати суб'єкти впливу на конкретному підприємстві залежно від його організаційної структури, наявного розподілу повноважень, наявності або відсутності відповідних структурних підрозділів тощо;
- конкретизувати характер ієрархічних і функціональних відносин між суб'єктами впливу (їх підпорядкованість, гетерархічні або ієрархічні зв'язки, пов'язаність окремих функцій у ході реалізації);
- розподіляти процедури та завдання з управління персоналом між суб'єктами впливу.

Результатом розподільчого етапу є визначення конкретних дій, термінів їх реалізації (конкретний час, постійно або періодично). За результатами інструментального етапу забезпечується логічна та змістова єдність технології управління персоналом, а за результатами розподільчого етапу – хронологічна та організаційна.

Розроблений порядок побудови технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки завершується забезпечувальним етапом, метою якого є створення забезпечення як важливого складника технології управління персоналом. Для цього, перш за все, визначаються види забезпечення у структурі технології управління персоналом. Після цього необхідно визначити зміст забезпечення та його виконавців. Виконавці можуть бути подібними до суб'єктів впливу (частково), а можуть і відрізнятись від них. Види забезпечення та його зміст слугують підставою визначення забезпечення для кожного завдання у структурі технології управління персоналом і відповідних функцій, прийомів і способів дій. Це дозволяє надалі виконувати завдання щодо управління персоналом, використовувати результативно, обґрунтовано та швидко прийоми та способи дії без додаткових витрат часу. Після визначення змісту забезпечення має бути встановлений доступ окремих суб'єктів впливу до видів забезпечення технології управління персоналом. Цей захід необхідний

у контексті збереження комерційної таємниці та запобігання нерозповсюдженню важливої для підприємства інформації. Реалізація цього заходу не впливає на використання технології управління персоналом, бо кожен суб'єкт впливу має можливість отримувати необхідну для нього інформацію, але при цьому не отримує «зайвої» інформації, що не потрібна для виконання визначених для нього завдань.

Після проходження всіх етапів перевіряються всі складові технології управління персоналом щодо готовності до використання. Така перевірка може відбуватися у формі пілотного проекту, моделювання ситуацій, що виникають на практиці управління персоналом, у ході ділових ігор тощо. Така перевірка не обов'язкова, але бажана, оскільки дозволяє уникнути можливих помилок і диспропорцій у складі технології управління персоналом підприємства ще до її практичного використання, оскільки на етапі використання внести необхідні зміни буде складніше.

Побудова технології управління персоналом у контексті організаційної поведінки з розробленням виділених складових технології, може, і є повільною, але вона дозволяє крок за кроком, відповідно до наявних зв'язків між складовими технології та представленою логікою її розроблення, побудувати саме ту технологію управління персоналом, яка є обґрунтованою, дозволяє скоригувати організаційну поведінку та максимально відповідає потребам підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богатова Т. Управление персоналом: инструменты и технологии [Электронный ресурс] / Т. Богатова // PC Week/Re. – 2006. – № 47 (557). – С. 75–81. – Режим доступа: [http://www.pcweek.ru/themes/detail\\_print.php?ID=73824&print=Y](http://www.pcweek.ru/themes/detail_print.php?ID=73824&print=Y). – Назва з екрана.  
Bogatova T. Upravlenie personalom: instrumentyi i tehnologii [Elektronniy resurs] / T. Bogatova // PC Week/Re. – 2006. – № 47 (557). – S. 75–81. – Rezhim dostupu: [http://www.pcweek.ru/themes/detail\\_print.php?ID=73824&print=Y](http://www.pcweek.ru/themes/detail_print.php?ID=73824&print=Y). – Nazva z ekrana.

2. Друкер П. Эффективное управление : [пер. с англ.] / П. Друкер. – Москва : Астрель, 2004. – 284 с.  
Druker P. Effektivnoe upravlenie : [per. s angl.] / P. Druker. – Moskva : Astrel, 2004. – 284 s.
3. Друкер П. Эффективный руководитель : [пер. с англ.] / П. Друкер. – Москва : ООО «ИД Вильямс», 2007. – 224 с.  
Druker P. Effektivnyiy rukovoditel : [per s angl.] / P. Druker. – Moskva : ООО «ID Vilyams», 2007. – 224 s.
4. Управление организацией : учебник / [под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
5. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / [под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – Режим доступа: <http://aup.ru/books/m152>. – Назва з екрана.
6. Drucker P. The Future of Industrial Man / P. Drucker. – London : New Executive Library, 1965. – 270 p.
7. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies / P. F. Drucker. – 2nd ed. – New York : Harper, 1994. – 374 p.

**А. В. Козаченко**, доктор экономических наук; **Э. А. Лихолобов**, кандидат экономических наук (Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля, г. Луганск). **Декомпозиционно-синтетический подход к разработке технологии управления персоналом в контексте формирования желательного организационного поведения.**

**Аннотация.** Целью статьи является разработка технологии управления персоналом в контексте формирования желательного организационного поведения с использованием декомпозиционно-синтетического подхода. Раскрыто назначение каждого блока. Определены предпосылки разработки технологии управления персоналом предприятия. Разработан порядок построения технологии управления персоналом предприятия в контексте формирования необходимого организационного поведения с использованием декомпозиционно-синтетического подхода в соответствии с предлагаемой логикой построения.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, управление, организационное поведение, технологии, декомпозиционно-синтетический подход.

**G. Kozachenko**, Dr. Econ. Sci.; **E. Likholobov**, Cand. Econ. Sci. (East-Ukrainian Volodimir Dahl National University). **Synthetic decomposition approach to make technology of personnel managing in the context of forming desirable organizational behavior.**

**Summary.** Aim of the article is making technology of personnel managing in the context of forming the desired organizational behavior using the synthetic decomposition approach. The purpose of every block is considered. The pre-conditions of making the technology of enterprise personnel managing are defined. Order of building the technology of enterprise personnel managing in the context of forming necessary organizational behavior is made. Such order is based on synthetic decomposition approach according to proposed logic of building.

**Keywords:** enterprise, personnel, management, organizational development, technologies, synthetic decomposition approach