

О.С. Щербіна, к. е. н., доцент кафедри інформаційних систем управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МОРСЬКИХ ПОРТІВ

В статті досліджено різні аспекти управління людським капіталом в стратегії розвитку організаційної культури морських портів для підвищення ефективності функціонування морських портів в цілому, від якої залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку. Дане дослідження було проведено такими методами, як аналіз, систематизація, порівняння та узагальнення. Розкрито стадії життєвого циклу підприємства, кожній з яких відповідає певний тип організаційної культури, що дозволяє передбачувати стадії зміни підприємства з певною послідовністю станів і гнучко адаптувати стратегію і політику управління людським капіталом протягом часу. Акцентовано, що поряд із циклічністю розвитку підприємств, діяльність людини у межах кожної конкретної посади також відбувається циклічно. Наголошено, що дані аспекти управління людським капіталом повинні обов'язково враховуватись в стратегії розвитку організаційної культури морських портів.

Ключові слова: управління, людський капітал, організаційна культура, стратегія розвитку, морські порти.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Серед проблем управління людським капіталом морських портів виявлено: по-перше, персонал морських портів володіє доволі високою організованістю, проте в питаннях інноваційності необхідне розроблення комплексних заходів для підвищення потенціальних можливостей працівників; по-друге, доволі висока трудова активність характерна для працівників віком від 40 до 50 років, що вказує на вагому значущість встановлення дієвих стимулів праці для інших вікових категорій персоналу; по-третє, рівень готовності персоналу до виконання роботи та самовіддача щоденної праці значно вищі, ніж трудова активність працівників, що може служити підґрунтям для вибору оптимальних важелів у системі мотивації праці [1, с. 144].

Результат управління людським капіталом залежить від того, якими засобами і методами воно здійснюється. Одним з головних засобів управління людським капіталом є організаційна культура.

Сучасні виклики і загрози українському бізнесу спонукають керівників до розробки стратегії розвитку організаційної культури, яка в свою чергу є важливою складовою стратегії розвитку всього підприємства. Адже організаційна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, дослідження яких стикається

із низкою проблем, які підсилюють зростаючий інтерес до її розгляду як глибинної субстанції організаційних змін, підвищення конкурентоспроможності підприємства і сучасного інструментарію менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Фундаментальні поняття організаційної культури, її типологію та роль як інструменту управління досліджували зарубіжні науковці: І. Ансофф, Б. Карлоф, Г. Даулінг, М. Кевін, А. Пригожин, Р. Рютгенгер, В. Сате, М. Томпсон, Г. Ховштед, Е. Шейн та інші. Незважаючи на високий рівень та різноманітність зарубіжних досліджень організаційної культури, їх не завжди можна використовувати у незмінному вигляді стосовно вітчизняних підприємств, особливо морських портів. Вітчизняні науковці до проблематики організаційної культури звернулися не так давно, різноманітні аспекти цієї проблематики висвітлювалися у наукових працях таких українських вчених: М. Баб'як, А. Воронкової, З. Галушко, Г. Дмитренка, Н. Жовніра, А. Колота, І. Мажури, Л. Панченка, В. Скуратівського та багато інших.

Постановка завдання із обґрунтуванням одержаних наукових результатів. Метою даної статті є дослідження різних аспектів управління людським капіталом в стратегії розвитку організаційної культури морських портів для підвищення ефективності функціонування морських портів в цілому, від якої залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів. Відповідно до Закону України «Про морські порти України» [2] розроблено Стратегію розвитку морських портів України на період до 2038 року з урахуванням основних засад реалізації державної політики у сфері транспорту, яку затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. [3]. Однак Стратегія не містить навіть побічно заходів з підвищення ефективності управління людським капіталом чи заходів щодо розвитку організаційної культури, які не потребують доказу своєї важливості та нагальності.

На континентальній частині України у Чорноморському та Азовському басейнах, а також дельті р. Дунай розташовані 13 морських портів. В Україні також функціонує мережа паромного сполучення, морських контейнерних ліній, що з'єднують Україну з портами країн Чорноморського басейну та є складовою міжнародних транспортних коридорів.

Розвиток кожного підприємства має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності.

Життєвий цикл підприємства – це сукупність стадій, які проходить підприємство протягом своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [4, с. 416].

Знання життєвого циклу дозволяє передбачувати стадії зміни підприємства з певною послідовністю станів і гнучко адаптувати стратегію і політику управління людським капіталом протягом часу. Певній стадії життєвого циклу підприємства, яких налічують традиційно чотири, відповідає певний тип організаційної культури.

1. Стадія формування підприємства. На підприємстві на цьому етапі відсутня власна організаційна культура, проте є набір культур, привнесених працівниками підприємства із зовнішньої соціосистеми, з інших організацій. Тому умовно організаційну культуру цієї стадії можна охарактеризувати як суперечливу й неподільовану. Хоча зауважимо, що наявність субкультур є неминучим явищем в умовах поділу праці й не завжди свідчить про неподільовану організаційну культуру. [4, с. 411]

2. Стадія інтенсивного розвитку підприємства. На стадії розвитку в компанії формуються власна організаційна культура, основні цінності, що утворюються внаслідок усвідомлення співробітниками місії та місця компанії на ринку й у суспільстві. На цьому етапі процеси адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції особливо інтенсивні. Досвід, нагромаджений на попередній стадії, усвідомлюється та оцінюється. На цьому етапі розвитку головною ідеєю, що гуртує колектив, стає розуміння компанією свого місця на ринку й у суспільстві. Базові цінності, що сформувалися в період становлення, починають відчутно впливати на зацікавленість у співробітників в досягненні стратегічних цілей процвітання та розвитку підприємства. Загрозливою характеристикою цієї стадії є заміна справжніх цінностей проголошеними. Це спричиняється відносно невеликим досвідом, який не дозволяє сформувати самостійні уявлення в колективі за базовими аспектами організаційного життя. На цій стадії культуру можна охарактеризувати як несуперечливу, але слабо подільовану. У певній точці розвитку процеси інтеграції призводять до свідомого зниження темпів розвитку підприємства (та її організаційної культури, відповідно) і переходу підприємства до стадії зрілості. [4, с. 411-412]

3. Стадія зрілості. На цій стадії життєвого циклу організаційна культура досягає піку. Досвід, набутий на попередніх стадіях, досить різноманітний і проаналізований. Уявлення підприємства сформовані, компанія має історію і традиції. Той факт, що компанія перебуває в цій стадії, тобто їй вдалося заповнити обрану нішу, вказує, що досвід внутрішньої інтеграції та пристосування до зовнішнього середовища виявився успішним. Економічна рівновага узгоджується з соціальною. Це означає, що

цінності, проголошені на попередньому етапі, одержали своє підтвердження, перейшовши в розряд реальних цінностей і уявлень колективу. Тому вони активно передаються працівникам підприємства. Організаційна культура на цьому етапі характеризується найменшою кількістю суперечностей і є широко поділюваною. [4, с. 412]

4. Стадія спаду. Стадія спаду характеризується як суперечність між підприємством та навколишнім середовищем, яка виражається або в появі конкурентів, що витісняють підприємство з ринку, або у звуженні ринку. Для стадії спаду характерною є широка подільність організаційної культури. Проте підприємливість та інноваційність практично не проявляються. [4, с. 412]

Для зіставлення типу організаційної культури зі стадіями життєвого циклу використовують критерії її подільності та суперечливості [5]. Подільність культури визначається часткою персоналу підприємства, що поділяють його базові основи, тобто чим більше працівників підприємства

поділяють певні групові уявлення, тим більше культурна парадигма є сприйнятною. Рівень суперечливості визначається як несумісністю суперечливих групових уявлень та цінностей, так і невідповідністю між справжніми й проголошеними цінностями підприємства.

Шлях розвитку організаційної культури через стадії життєвого циклу підприємства зі зміною параметрів «суперечливість» і «подільність» відображає графік на рис. 1. Отже, суперечливість і подільність організаційної культури можуть бути індикаторами стадії розвитку підприємства. Крім того, вони дають змогу визначити напрям змін в організаційній культурі з урахуванням стадії розвитку підприємства. Такі зміни, за визначенням О.В. Лавизіної [5], називаються мутаціями, що вимагають прийняття певних управлінських рішень. Їх джерелом є два фактори: тиск конкурентів, що означає перехід до стадії старіння та появу суперечностей в організаційній культурі; амбіції лідерів.

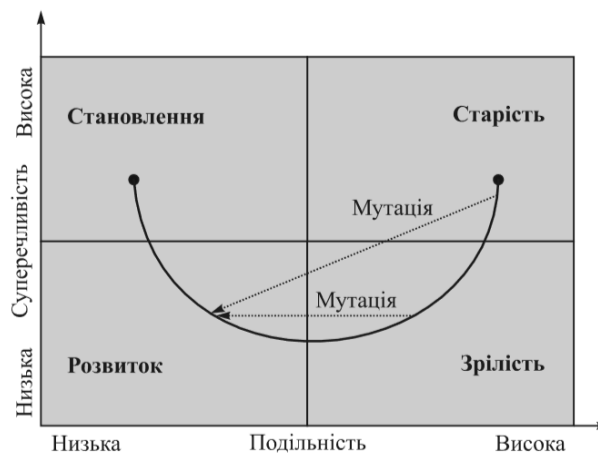


Рисунок 1 – Зміни організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу підприємства [5]

З рис.1 видно, що стратегічний лідер підприємства постійно вносить зміни у сформовану організаційну культуру або ж створює нові уявлення, «перекидаючи» підприємство зі стадії зрілості у стадію розвитку. Успішність переходів визначається якістю управлінських рішень, які усувають суперечності, що повсякчасно виникають і призводять до поширення нових знань на підприємстві.

Поряд із циклічністю розвитку підприємства, діяльність людини у межах кожної конкретної посади також відбувається циклічно. Основна увага менеджерів має зосереджуватися на компетентності працівника і відповідності його компетенцій

стратегічним та оперативним завданням підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Вирізняють такі етапи життєдіяльності людини на одній посаді.

1. Етап професійного зростання. Як показує практика та досвід, людина приходить на підприємство, маючи певні надії та очікування, які не завжди справджуються. Як правило, через шість місяців настає розчарування, оскільки не всі мрії збуваються. Після цього працівник починає професійно зростати, набуваючи досвід. Із мотивованого, але некомпетентного співробітника, він стає співробітником мотивованим і компетентним, тобто переходить із зони

професійного зростання в зону професійної реалізації. Цей період триває приблизно від одного до двох років. Менеджери з персоналу мають приділити належну увагу розвитку персоналу, ефективно поєднуючи навчання й набуття досвіду, формуючи необхідні для підприємства компетенції. Для ключових спеціалістів важливо складати плани кар'єрного зростання, передбачати альтернативи використання їх можливостей на підприємстві. [4, с. 414]

2. Етап професійної реалізації. Коли людина досягає професіоналізму, зростають її потреби у повазі та визнанні. Вона прагне одержувати зворотний зв'язок у вигляді оцінки результатів власної праці, бути визнаною як фахівець. Якщо працівник хоче і далі професійно зростати, а підприємство не може забезпечити його розвитку на займаній посаді, він потрапляє в зону емоційного вигорання. На цьому етапі менеджерам з персоналу слід зосередитися на збагаченні діяльності таких співробітників, розширенні або модифікації їх функціоналу, просуванні кар'єрними сходинками, випробуванні їх у нових завданнях та ролях. Якщо необхідні заходи не проводяться або не дають потрібного ефекту, працівник переходить в іншу стадію. [4, с. 414]

3. Етап професійного вигорання. На цьому етапі у співробітника починається професійний злам. Залежно від психологічних особливостей він знижує самооцінку, втрачає мотивацію до праці, відчуває апатію. Навіть компетентні працівники продовжують виконувати свої посадові обов'язки інерційно, не виявляючи творчої ініціативи. У підсумку, вони доходять до точки прийняття рішення працівником. Менеджери з персоналу мають прискіпливо оцінити позиції працівника, з'ясувати, наскільки він корисний для підприємства. У будь-якому разі збереження його на займаній посаді навряд чи доцільно. Може йтися про переведення до іншого підрозділу, на іншу посаду або звільнення. [4, с. 414-415]

4. Точка прийняття рішення. Працівник приймає рішення, чи продовжуватиме він працювати на цій посаді, чи змінить її. Якщо він вирішує продовжити свою роботу, то стає

немотивованим і може опинитися у зоні професійної стагнації. Очевидно, трудова віддача від такого працівника буде невисокою. [4, с. 415]

5. Етап професійної стагнації. Залишившись на займаній посаді, працівник найімовірніше виявиться непотрібним роботодавцеві і буде звільненим, тобто в точці ухвалення рішення за нього все вирішить керівник. У деяких випадках працівник, уникаючи звільнення, посилює свою трудову активність. Проте з часом, відчувши себе в безпеці, знову знижує завзятість, і, в остаточному підсумку, залишає посаду. Зрозуміло, що на цьому етапі менеджерам з персоналу слід приготуватися до процедури звільнення. [4, с. 415]

6. Звільнення. Рішення залишити посаду не завжди означає звільнення. Так, це може бути перехід на іншу посаду, спроба реалізуватися всередині компанії. Звільнення може бути конструктивним, коли працівникові допомагають знайти новий функціонал як всередині компанії, так і за її межами, або пасивним, коли людину не зацікавлюють у подальшій роботі на даній посаді. У такому разі працівник лише вдає свою активність, що є непродуктивним як для підприємства, так і особисто для нього. [4, с. 415]

Стратегічний підхід до управління людським капіталом передбачає можливість для працівника займати одну посаду кілька разів. Перший етап життєвого циклу працівник проходить у статусі новачка, але в момент ухвалення рішення роботодавець ставить перед ним більш складні завдання, переводячи його у вищий статус.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Вищевикладені аспекти повинні обов'язково враховуватись в стратегії розвитку організаційної культури морських портів зокрема та стратегії розвитку морських портів України в цілому. Перспективним є формування стратегії управління людським капіталом морських портів України для подальшого підвищення ефективності функціонування морських портів та конкурентоспроможності вітчизняного транспортно-логістичного комплексу на світовому ринку.

Список літератури

1. Просянкуч В. Дослідження показників інтенсивності праці в морському порті URL: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/593>
2. Закон України «Про морські порти України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p>

3. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 р. № 548-р «Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року»
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>

4. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

5. Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. Менеджмент в России и за рубежом, 2003. № 5. С. 47-60.

References

1. Prosyanchuk V. Doslidzhennya pokaznykiv intensyvnosti pratsi v mors'komu porti [Study of labor intensity indicators in the seaport]. <http://visnykj.tneu.edu.ua>. Retrieved from <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/593>

2. Zakon Ukrayiny «Pro mors'ki porty Ukrayiny» [Law of Ukraine “On Sea Ports of Ukraine”]. <https://zakon.rada.gov.ua>. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-p>

3. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 11 lypnya 2013 r. # 548-r «Pro zatverdzhennya Stratehiyi rozvytku mors'kykh portiv Ukrayiny na period do 2038 roku» [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 11, 2013 No. 548-p “On approval of the Strategy for the Development of Sea Ports of Ukraine for the Period until 2038”]. <https://zakon.rada.gov.ua>. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80>

4. Petrova I.L., (2013). Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy [Strategic human resource management]. Kiev: KNEU, 466.

5. Lavizina O., (2003). Nekotoryye aspekty upravleniya zhiznennym tsiklom organizatsii, ponimayemoy kak sotsial'naya sistema [Some aspects of managing the life cycle of an organization, understood as a social system]. Management in Russia and abroad, 5, 47-60.

Olha Shcherbina, *Ph.D. in Economics, Associate Professor Information Systems of Management Department, Vasyl' Stus Donetsk National University*

Human Capital Management in the Development Strategy of Organizational Culture of Sea Ports

The article discusses various aspects of human capital management in the development strategy of the organizational culture of seaports for increasing the efficiency of seaports in general. The competitiveness of the domestic transport complex in the world market depends on the efficiency of the functioning of seaports. This study was conducted by methods such as analysis, systematization, comparison, and synthesis. The stages of the life cycle of an enterprise are revealed, each of which corresponds to a certain type of organizational culture, which makes it possible to anticipate the stages of a change of enterprise with a specific sequence of states and flexibly adapt the strategy and policy of managing human capital over time. So, at the stage of the formation of the enterprise own organizational culture is completely absent; at the stage of intensive development, the company is only forming its own organizational culture, core values; at the maturity stage, the organizational culture reaches a peak; The recession stage is characterized by wide divisibility of organizational culture. To compare the type of organizational culture with the stages of the life cycle, use the criteria of its divisibility and inconsistency, which can be indicators of the stage of development of the enterprise. The divisibility of culture is determined by the share of enterprise personnel, who share its basic foundations. The level of inconsistency is determined both by the incompatibility of contradictory group ideas and values, and by the discrepancy between the present and declared values of the enterprise. The article also emphasizes that along with the cyclical nature of the development of enterprises, human activity within each specific position also occurs cyclically. There are the following stages of human activity in one position: the stage of professional growth; stage of professional implementation; burnout stage; decision point; stage of professional stagnation; release It was noted that these aspects of human capital management must be considered in the strategy of developing the organizational culture of seaports.

Key words: management, human capital, organizational culture, development strategy, sea ports.