

work Publisher: New York: Taylor & Francis e-Library, 2008. – 416 с.

10. Whiddett Steve; Hollyforde Sarah; A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. English: 2nd ed., reprinted – 140 с.

11. Woodruffe Charles. Development and assessment centre. Identifying and assessing competence. Third edition. Great Britain. London. The Sort Run Press. Exeter. 2003 – 296 с.

12. Универсальная система показателей. Как достигать результатов, сохраняя целостность / [Рамперсад Х. Л., Дороти А., Логинова А., Лисицына А., Лисовский А.]; пер. с англ. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

Надійшла 19.08.2010

УДК 005.095

Н. В. ДІДЕНКО

Харківський науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Представлено етимологічний аналіз поняття «організаційні зміни». Досліджено природу організаційних змін та обґрунтовано необхідність їх здійснення. Визначено місце кадрової служби при забезпеченні результативності організаційних змін та зазначено, що роль менеджменту персоналу полягає у залученні всіх ланок управління до стабілізації організаційних перетворень.

The etymological analysis of organizational changes is presented. The nature of organizational changes and the necessity of their implementation are investigated. The place of recruitment in ensuring the effectiveness of organizational change is detected and noted that the role of personnel management is to attract all levels of organizational change to stabilize.

Ключові слова: організаційні зміни, менеджменту персоналу, структура підприємства, техніка і технологія виробництва, організаційна культура, стратегія діяльності підприємства.

Сучасна ситуація, що притаманна економічному, соціально-культурному, політичному життю України, змушує менеджерів підприємств формувати структури антикризового управління у складі управління підприємством, а науковців – проводити дослідження щодо ролі менеджменту персоналу у стабілізації умов, що викликають нестабільність та є ефективними в умовах кризового стану на мікро- та макрорівні. Роль персоналу обумовлена його суспільними та індивідуальними особливостями в реалізації будь-якої діяльності, починаючи від фізичної роботи і завершуючи виконанням інтелектуально-креативних функцій, розумової та інтелектуально-інноваційної діяльності. При тому, що реалізація заходів з антикризового менеджменту персоналу передбачає здійснення відповідних змін, це вимагає наявності у виконавців здатностей до організації, лідерства та управління колективом, що можна віднести до інтелектуальних якостей особистості. Тому слід вважати актуальним визначення місця менеджменту персоналу як наукового та прикладного напрямку управління в реалізації організаційних перетворень особливо в умовах кризи, що притаманна всім сферам економіки.

Видатні вітчизняні та закордонні дослідники займаються розробкою питань, пов'язаних як із менеджментом персоналу в умовах кризи, так і з організаційними змінами, здійснення яких має забезпечити результативність антикризового управління. У контексті дослідження організаційних змін слід визначити праці Голдсмита Дж. [1], Дафта Р. [2], Йохни М. [3], Клока К. [1], Мескона М. [4], Ребріна Ю. [5], Стадника В. [3], Стрікленда Дж. [6], Томпсона А. [6] та ін., у яких докладно висвітлена багатоаспектність природи організаційних змін. Разом з цим вільним залишається простір для досліджень організаційних змін в межах менеджменту персоналу, незважаючи на існування доробок таких науковців як Гавкалова Н. [7], Єгоршин О. [8], Маркова Н. [7] та ін.

Метою дослідження є обґрунтування ролі менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін.

Об'єкт дослідження – процес управління організаційними змінами.

Досягнення мети дослідження обумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- надане етимологічне визначення поняття «організаційні зміни»;
- досліджено організаційні зміни в контексті менеджменту персоналу;
- визначено роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін.

Задля етимологічного визначення понять, що формують категорію “організаційні зміни”, доцільно обґрунтувати сутнісну характеристику організації та змін з позиції різних точок зору. Об'єднання людей з метою задоволення власних потреб вимагає від них працювати разом, щоб досягти значущої для всіх мети, що й визначає створення організації, яку Мескон М. Х. [4] визначає такою, якщо: по-перше, її створюють дві та більше особи, по-друге, існує одна або більше спільних цілей для досягнення, по-третє, члени групи працюють спільно. З огляду на це організація визначається як група людей, діяльність яких свідомо

координується для досягнення загальної мети або цілей [4]. Апеляція до енциклопедичних словників дає змогу визначити організацію як “по-перше, об’єднання окремих індивідуумів, груп, колективів для реалізації спільної мети на підставі певних принципів, правил, норм; по-друге, структурний елемент соціальної системи, створений у формі юридичної особи з метою задоволення колективних і суспільних потреб” [9, с. 28].

Як зазначає Мартиненко Н. М. [10] незалежно від виду продукції та її корисності, розмірів групи та її призначення, переважна більшість організацій має схожі характеристики. Подібного підходу додержується Ребрін Ю. [5], який визначає організацію як складну систему у вигляді юридично оформленого суб’єктно-об’єктного органу, господарського об’єкту, соціального організму, організаційної структури та просторово-технічного організму. Таке науково-практичне бачення піднімає питання про багатоаспектність організації, в тому числі при обґрунтуванні перетворень, що в ній відбуваються. Ряд вчених наділяє організацію соціальними функціями, віддаючи перевагу ролі персоналу у створенні додаткової вартості продукції (робіт, послуг). В цьому ж контексті К. Клок та Дж. Голдсміт зазначають, що “організація – це не просто фінансовий центр, виробник товарів і послуг, складання звітів і доповідей та механізм вироблення стратегій. Це також соціальний центр, джерело цінностей і моральних норм, гарантія збереження цілісності й організаційної культури, механізм виробництва процесів і формування відносин” [1, с. 151]. Таким чином, організації притаманні наступні характеристики: наявність ресурсів, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний поділ праці, розподіл організації на підрозділи, вертикальний поділ праці, необхідність управління.

Щодо іншої категорії – “зміни”, то, наприклад, Даль В. І. зазначає, що змінювати щось – це “замінити, переіменувати, давати одну річ замість іншої; переіменувати, переробляти, давати інший вигляд” [11, с. 41]. В цьому ж контексті Ожегов С. І. та Шведов Н. Ю. зміни трактують як “поправку, зміну, те, що змінює що-небудь колишнє” [12, с. 241]. Визначаючи причини організаційних змін, Стадник В. В. та Йохна М. А. зазначають про необхідність розширення меж повноважень менеджерів нижчих рівнів управління, сприяти їх самостійності у розв’язанні виробничо-господарських завдань, що зумовить залучення більшої кількості працівників підприємства до управління, зростання їх ділової активності, посилюватиме їх прагнення до саморозвитку, оволодіння сучасними технологіями [3]. Інші науковці асоціюють організаційні зміни із запровадженням інновацій в управлінні персоналом, необхідність яких викликана процесом адаптації організації до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, вони надають пріоритетну роль в цьому процесі персоналу та його менеджменту. Організаційні зміни на підприємстві обґрунтовані їх реакцією на зміни зовнішнього середовища, що в даний час розвитку вітчизняної економіки викликані подоланням кризового стану, в якому Україна перебуває, починаючи з вересня 2008 р. Причому дані зміни стосуються наступних аспектів: структури підприємства, що виявляється в: скороченні штату персоналу у зв’язку зі згортанням розміру бізнесу, диверсифікації діяльності та поглинанні, зміні ієрархії владних повноважень, цілей, адміністративних процедур та систем управління підприємством. Техніки та технології виробництва у вигляді заміни, модернізації або капітальному ремонті обладнання, освоєнні нових технологій, зайнятті нових площ. Як зазначає Р. Л. Дафт [2], основне правило реалізації технологічних змін в їх запровадженні знизу доверху: технологічні ідеї генеруються на нижчих рівнях підприємства та подаються до розгляду вищому керівництву. Спроби запровадити технологічні зміни зверху донизу приводять до фіаско, адже вищий менеджмент далекий від виробничих проблем та не має досвіду розробки технологій. Менеджменту персоналу на основі зміни бачення набору компетенцій, мотивів, принципів та методів, добору, оцінки розвитку кадрів, ефективності їх діяльності. При здійсненні змін в управлінні персоналом необхідно мати на увазі зміни в певному вузькому колі кадрів, які формують базис діяльності підприємства, є його основою. Організаційної культури, зміни і якій передбачають здійснення перетворень на всьому підприємстві. Структури, номенклатури та асортименту продукції як виклику на запити клієнтів шляхом перегляду основних принципів, способів та концепції розробки й створення, технології виробництва, а також зміни кола постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих й споживачів. Стратегії діяльності підприємства, що може стосуватися реалізації всіх вище перелічених аспектів. Як зазначає А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [6] початковий рівень розробки стратегії починається з операційної стратегії, за які відповідальні менеджери з виробництва, територіальні керівники та менеджери низової ланки управління. Наступний рівень формують функціональні стратегії (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал та ін.), за якість виконання яких відповідальні керівники підрозділів підприємства. Завершальний рівень стратегії полягає у реалізації ділової стратегії з особистісною відповідальністю керівників підприємства.

Найбільш болісно й тривало здійснюються перетворення стосовно персоналу, що викликано природою людей, їх прагненням до опору, навіть, якщо ці зміни є позитивними. Визначаючи організаційні зміни слід відокремити певні особливості у сфері менеджменту персоналу, що супроводжують цей процес:

- змінам повинна передувати підготовка персоналу до їх впровадження, пояснення необхідності та доцільності переходу до нових параметрів діяльності;
- весь час перетворень повинен супроводжуватися інформаційною підтримкою всіх нововведень, що мають місце на підприємстві;

- зміни відбудуться швидше й ефективніше, якщо персонал буде, по-перше, зацікавлений в їх реалізації, тому в проєкті доцільно відокремити окремий преміальний фонд за впровадження змін, по-друге, залучений не тільки до реалізації, але й розробки змін. Якщо середній рівень менеджменту не зацікавлений у запровадженні змін – вони протікатимуть повільно й значним ступенем опору з боку виконавців;

- чим більше розмір підприємства, тим складніше відбуватимуться зміни, що пов'язано із більшою кількістю персоналу, який необхідно залучити до прийняття нововведень;

- негативне фінансово-економічне становище впливає на ступінь швидкості організаційних змін;

- на характер змін впливають освітні, соціальні, демографічні, етико-моральні особливості персоналу, структура особистості;

- запроваджуючи зміни персонал визначає зиски та невдачі по відношенню до себе й підприємства, причому перші повинні стимулювати його таким чином, щоб не чинити значного опору.

Організаційні перетворення полягають у реорганізації, а не в адаптації структур та систем до нових умов. Тоді робота будеться довкола центрального напрямку діяльності підприємства, а не довкола функціональної спеціалізації. Одна з важливих ролей в запровадженні організаційних змін наводиться кадровій службі, яка, виконуючи норми кадрової політики, спільно з лінійними керівниками реалізує елементи менеджменту персоналу, які включають: планування, підбір, розташування, адаптацію, рух, оцінку, професійний розвиток, оцінку персоналу. Лінійні керівники допомагають кадровій службі у реалізації вказаних елементів у частині надання інформації щодо набору компетенцій їх підлеглих, необхідних для створення й реалізації системи підбору, оцінки й професійної адаптації кадрів. При цьому кадрова політика визначається як стратегічний напрямок роботи з кадрами, що передбачає створення високоефективної команди з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Єгоршин О. П. визначає кадрову політику як “генеральну лінію та принципиальні настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу ... формується дирекцією підприємства та знаходить конкретне відображення у вигляді адміністративних та моральних норм поведінки працівників” [8, с. 30]. Характер та специфіка кадрової політики визначаються, по-перше, баченням власників та топ-менеджменту бізнесу, по-друге, соціально-психологічною зрілістю колективу, по-третє, рівнем запровадження норм організаційної культури та їх прийняттям співробітниками. Поряд із іншими напрямками роботи на підприємстві – фінансами, логістикою, виробництвом, маркетингом, організацією – кадрова політика дозволяє реалізовувати заплановану стратегію, забезпечуючи персоналом відповідної кількості та якості. Як зазначається у численних працях зі стратегічного менеджменту кадрова політика (стратегія) є забезпечуючою або діловою стратегією підприємства. Опонентами такого підходу виступають фахівці з HR-менеджменту [13], які постулюють наступне: якщо підприємство бажає зміцнити конкурентні переваги на ринку, підвищити лояльність та відданість персоналу, тим самим підвищуючи фінансово-економічний рівень розвитку, кадрова стратегія повинна стати загально корпоративною, ставлячи у другорядну роль фінансову, логістичну, маркетингову, виробничу, організаційну. При цьому дана стратегія базується на врахуванні компетенцій не всього персоналу, а лише ключових співробітників, які є базисом підприємства, й ставлять у залежність діяльність “другорядних” працівників. Рівень професіоналізму й освіченості перших є надбанням інтелектуального потенціалу підприємства, їх знання та навички дозволяються випускати продукцію (роботи, послуги) такого рівня, яка орієнтує ринок на нове бачення товару або його властивостей.

Таким чином, кадрова служба, виступаючи посередником між волевиявленням вищого керівництва й найманими працівниками, перетворюється у так званий “буфер”, до обов'язків якої віднесено й доведення до практичної реалізації положень стратегії, й всебічна участь у запровадженні організаційних змін на підприємстві тощо. Причому зміна бачення ролі кадрів та їх менеджменту передбачає виконання певних функцій кадровою службою на підприємстві у вигляді організаційних перетворень.

Як зазначають Гавкалова Н. Л. та Маркова Н. С. [4], кадрова служба повинна складатися із професіоналів в галузі управління, психології, соціології. В розвинутих зарубіжних країнах вони за своїми функціями, рівнем професійної компетенції, технічному оснащенню, методам роботи давно не відповідають традиційній уяві про офіси зі збору та збереження кадрової документації, з чого й починалася їх діяльність ще у 40-50-х рр. ХХ ст.

Тривалість зміни бачення вказаних проблем залежить від сприйняття вищим керівництвом місця кадрової служби в організаційній ієрархії та обсягу повноважень, якими вона наділена. Цей перший крок у бік налагодження менеджменту персоналу є найбільш складним, адже залежить від зміни парадигми мислення не тільки керівників, а, що набагато важливіше, безпосередніх виконавців у необхідності трансформацій. Авторитет кадрової служби залежить не тільки від її повноважень розпорядництва, але й від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби, ступеня її впливу на кадрові процеси. У міру розвитку кадрового потенціалу служби та все більш очевидного впливу на результати роботи персоналу вона наділяється управлінськими повноваженнями та починає брати участь в управлінні підприємством.

При цьому кадрова служба повинна стати координатором змін, пов'язаних з визначенням ступеню опору ним, помічником безпосередньому керівництву у проведенні аналізу з ефективності запровадження певних заходів з точки зору емоційного настрою, психологічної комфортності, ступеня відповідності особистісних характеристик людини функціям, які покладені на неї після проведених перетворень.

Злагоджена діяльність професіоналів кадрової служби надає наступні переваги при запровадженні змін: формування збалансованого складу робочої групи із реалізації реформ; підбір оптимальної організаційної форми робочої групи, відокремлення проектних завдань від оперативних, притаманних повсякденній діяльності підприємства; мінімізація ризиків, пов'язаних з нововведеннями; здійснення експертизи рівня й джерел потенційного опору психологічного характеру; системне планування навчання тих, кого стосуються зміни відносно оволодіння новими компетенціями роботи; підвищення ймовірності закріплення змін і уникнення побічних ефектів.

Визначаючи пріоритетну роль кадрової служби у реалізації стратегії менеджменту персоналу, слід зауважити на тому, що рівень кваліфікації її працівників впливає на якість та своєчасність виконання поставлених завдань, а це діяльність у сфері планування, організації пошуку й добору, розміщення, адаптації, оцінки, стимулювання, руху, розвитку персоналу тощо. Тому вимоги до представників даного підрозділу повинні бути сформовані таким чином, щоб вони відповідали всьому набору компетенцій співробітника, а це можливо при використанні сучасних документів: професіограми, психограми, карти компетенцій, кваліфікаційної карти тощо, в яких в певному обсязі й вигляді прописаний бажаний перелік якостей претендентів. Причому в даному випадку роль менеджменту персоналу зводиться до рівня кваліфікації тих, хто буде організовувати та проводити комплексний добір кандидатів на вакантні посади. Таким чином, має місце ситуація постійного кругообігу дій, що виконуються кадровою службою задля забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства.

Таким чином, роль менеджменту персоналу полягає у залученні всіх ланок управління до стабілізації організаційних перетворень. На виникнення необхідності запровадження змін впливають як зовнішні (політичні, економічні, соціальні, культурні, правові), так і внутрішні чинники (структура, техніка та технологія, продукція, стратегія, менеджмент персоналу та організаційна культура підприємства). Реалізація змін характеризується опором ним, бюджетом проведення, а також визначенням відповідальних за їх реалізацію, серед яких пріоритетна роль відводиться кадровій службі підприємства, до функцій якої дисертантом запропоновано віднести інформаційну, підтримуючу, мотиваційну, селективну, адаптивну, навчальну, координуючу функції. З метою підтвердження гіпотези про те, що створення дієвої системи менеджменту персоналу супроводжується відповідними змінами, а також із залученням інструментів антикризового менеджменту, у подальшому необхідно провести емпіричні дослідження, які ґрунтуються на досвіді функціонування вітчизняних підприємств.

Література

1. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб : Питер, 2004. – 369 с.
2. Дафт Р. Менеджмент .[6-е изд.] / Р. Дафт [Пер. с англ.] – СПб: Питер, 2006. – 864 с. : ил.
3. Стадник В. В. Менеджмент : [підручник]. / В.В. Стадник, М.А. Йохна [. 2-е вид, вип., доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с. – (Альма-матер).
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента; / М.Х. Маскон, М.Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
5. Ребрин Ю. И. Основы экономики и управления производством [Электронный ресурс]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ. – 2000. – Режим доступа <http://www.aup.ru/books/m47/2.htm>
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [Учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [Пер с англ. Под ред. Зайцева, М. И. Соколовой.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : [учебное пособие.] / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – [3-е изд., перераб. и доп.] – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2009. – 296 с.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учебник для вузов.] / А.П. Егоршин – [5-е изд., доп. и перераб.]. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
9. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 2 / Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. за ред. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.
10. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : / Н.М. Мартыненко [учебник]. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
11. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: Современное писание : в 4 т. Т. 2. И – О / В.И. Даль. – М. : ООО “Издательство АСТ”; ООО “Издательство Астрель”, 2003. – 1280 с.
12. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведов. Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – [4-е изд., доп.]. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
13. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М.; [пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина.] – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с.

Надійшла 05.09.2010