

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

DEVELOPMENT OF MECHANISM FOR PROMOTING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS

У статті запропоновано механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін. Його формування передбачає обґрунтування системи принципів, методів, важелів, інструментів, функціональних процесів з урахуванням впливу здійснення організаційних змін. Його реалізація спрямована на забезпечення ефективного формування, використання, розвитку та мотивації персоналу, що відповідає стратегії розвитку підприємства. Визначено, що попередня оцінка готовності персоналу до змін дозволить ідентифікувати та знизити вплив опору персоналу при проведенні змін на ефективність менеджменту персоналу підприємства. Впровадження даного механізму сприятиме не тільки підвищенню ефективності менеджменту персоналу, але й розробці основ подальшого нарощування можливостей виробництва підприємства.

Ключові слова: менеджмент персоналу, забезпечення ефективності менеджменту персоналу, механізм, організаційні зміни, опір персоналу.

В статье предложен механизм обеспечения эффективности менеджмента персонала в процессе организационных изменений. Его формирование предусматривает обоснование системы принципов, методов, рычагов, инструментов, функциональных процессов с учетом влияния осуществления организационных изменений. Его реализация направлена на обеспечение эффективного формирования, использования, развития и мотивации персонала, что соответствует стратегии развития предприятия. Определено, что предварительная оценка

готовности персонала к изменениям позволит идентифицировать и снизить влияние сопротивления персонала при проведении изменений на эффективность менеджмента персонала предприятия. Внедрение данного механизма будет способствовать не только повышению эффективности менеджмента персонала, но и разработке основ дальнейшего наращивания возможностей производства предприятия.

Ключевые слова: менеджмент персонала, обеспечение эффективности менеджмента персонала, механизм, организационные изменения, сопротивление персонала.

The mechanism for ensuring the efficiency of personnel management in the process of organizational change is proposed in the article. Its formation is involved justification of the system of principles, methods, levers, tools, functional processes, taking into account the influence of organizational changes. Its implementation is aimed at ensuring effective formation, use, development and motivation of personnel, which corresponds to the strategy of enterprise development. It has been determined that the preliminary assessment of staff readiness for change will identify and reduce the impact of staff resistance in carrying out changes on the efficiency of personnel management of the enterprise. Implementation of this mechanism will contribute not only to improving the efficiency of personnel management, but also to developing the basis for further enhancement of enterprise production capabilities.

Key words: personnel management, ensuring efficiency of personnel management, mechanism, organizational changes, personnel resistance.

УДК 658.3:005.2

Терещенко Л.В.

аспірант

Харківський національний технічний
університет сільського господарства
імені Петра Василенка

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки та її глобалізація, фінансові кризи, посилення конкуренції, а також прискорення темпів науково-технічного прогресу стимулюють всебічний розвиток підприємств, який є неможливим без забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Адже будь-які взаємовідносини між працівниками на різних рівнях управління формують відповідний соціально-психологічний клімат в колективі, а не байдуже відношення керівництва до персоналу зумовлює підвищення продуктивності праці, мотивує їх на ефективну діяльність та бажання шукати альтернативні шляхи її підвищення.

У то й же час задля збереження конкурентних позицій, високої якості виготовленої продукції чи наданих послуг, сприятливого корпоративного іміджу як на внутрішній, так і на зовнішній арені, підприємства зобов'язані здійснювати організаційні зміни. В таких умовах функціонування, перед підприємствами, постає надзвичайно важливе питання адаптивного та гнучкого управління орга-

нізаційними змінами в контексті забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблема підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства успішно розроблялася як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, в області теоретико-методичних аспектів забезпечення ефективності менеджменту персоналу значне місце займають дослідження Л. Балабанової [1], Н. Гавкалової [2], О. Гавриш [3], О. Герасименко [4], В. Данюк [4], Л. Довгань [3], А. Кібанова [5], А. Колота [4], Т. Костишиної [6], О. Нестулі [6], О. Сардак [1], Н. Ситник [3] тощо. Разом з тим, складність, неоднозначність та важливість обумовленої проблеми в умовах динамічного середовища господарювання, і виникнення нових ринкових і внутрішньогосподарських загроз і можливостей, вимагають подальших досліджень в області розвитку механізмів забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Отже, незважаючи на значну увагу вітчизняних та іноземних науковців до проблеми

забезпечення ефективності менеджменту, слід зазначити, що окремі теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо вирішення цього питання в контексті проведення організаційних змін, їх планування та впровадження, потребують подальшого вдосконалення.

Постановка завдання. У зв'язку з цим, метою статті є розробка та обґрунтування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Проблематика даного дослідження включає аналіз таких ключових напрямів, як сутність механізму, поняття забезпечення ефективності менеджменту персоналу, науково-методичні аспекти формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що вимагають уточнення з позиції їх взаємодії і взаємозумовленості.

Так, категорія «механізм» в економічну теорію прийшла з техніки, переважна більшість вчених, серед яких А. Колот, В. Данюк та О. Герасименко [4], дотримуються розуміння механізму управління як динамічного елементу системи управління підприємством, який являє собою сукупність взаємоузгоджених і взаємопов'язаних елементів, таких як: методи, важелі, інструменти тощо. Інша частина науковців [6] стверджують, що механізм управління це, в першу чергу, процес управління.

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах, коли основними чинниками конкурентоспроможності стає забезпеченість персоналом, ступінь його мотивації, задоволеності умовами роботи, що визначають ефективність використання персоналу, все більш важливими стають питання як нового розуміння системи менеджменту персоналу підприємства, так і нового розуміння механізму забезпечення її ефективності, його взаємодії з іншими структурними елементами, що забезпечують стабільне та результативне функціонування підприємств.

Ефективність будь-якого управління залежить від якісного планування даного процесу та формування відповідного механізму дій. Враховуючи це, запропоновано механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу, який представляє собою систему принципів, методів, важелів, інструментів, функціональних процесів, який функціонує відповідно встановленим умовам та вимогам з урахуванням впливу здійснення організаційних змін, та який спрямований на забезпечення ефективного формування, використання, розвитку та мотивації персоналу, що відповідає стратегії розвитку підприємства.

Таким чином головними завданнями формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі здійснення організаційних змін на підприємстві є: аналіз, виявлення і усунення перешкод в процесі здійс-

нення організаційних змін для забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства; обґрунтування інструментів підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Структура механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін представлена такими елементами, як: принципи, методи, функціональні процеси, чинники впливу.

Основною метою даного механізму є оптимізація функціональних процесів менеджменту персоналу в контексті підвищення його ефективності з урахуванням необхідності та важливості проведення організаційних змін. Досягнення цієї мети передбачає вирішення важливих завдань за такими напрямками:

1. Моделювання ефективності менеджменту персоналу підприємства шляхом побудови динамічної нормативної моделі.

2. Ідентифікація та зниження впливу опору персоналу при проведенні змін на ефективність менеджменту персоналу на підприємстві завдяки попередньої оцінки готовності персоналу до змін

3. Забезпечення ефективної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств.

Відповідно до поставленої мети і завдань механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу розглядається в розрізі тактичного і стратегічного підходів до його формування.

Тактичний підхід до формування механізму передбачає розробку засобів (важелів, методів і інструментів) управління, орієнтованих на реалізацію цілей, завдань, функцій управління тактичного характеру, що відносяться до середньострокової перспективи функціонування підприємства. Його ідея полягає в забезпеченні поточної управлінської діяльності, а в основу покладено принципи системності, збалансованості, адекватності, оперативності тощо, і методи тактичного планування, аналізу і контролю.

У свою чергу, стратегічний підхід передбачає розробку і створення комплексу засобів стратегічного управління. Він спрямований на створення потенціалу розвитку підприємства з урахуванням принципів цілеспрямованості, комплексності, перспективності, безперервності, інформативності та інших, і спирається на методи прогнозування, стратегічного аналізу і планування.

Відділ, який має моніторити в оперативному режимі рівень ефективності менеджменту персоналу, коригувати умови її забезпечення, а також швидко реагувати на організаційні зміни, – це кадрова служба або відділ управління персоналом. Для цього використовуються методи забезпечення ефективності менеджменту персоналу, серед яких більшість вчених [1–3; 5; 7] виокремлюють економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) і соціально-психоло-

гічні та класифікують їх в контексті здійснення впливу на виконавців. Окрім цього, виокремлюють методи прямого впливу та методи непрямого впливу за характером впливу на виконавців. Також виділяють за етапами управлінської діяльності методи підготовки управлінських рішень, методи їх прийняття, методи організації виконання управлінських рішень та методи контролю за їх виконанням.

Що стосується важелів впливу, то у практичній діяльності сучасних підприємств переважають наступні [1; 3; 5]: організаційний вплив (статут, колективний договір, внутрішній розпорядок, посадові інструкції, штатний розпис); розпорядчий вплив (накази, розпорядження, нормативи, плани розвитку підприємства на довго- та короткострокові терміни); матеріальна відповідальність, покарання (відповідальність за затримку, повна матеріальна відповідальність, утримання із зарплати, добровільне відшкодування шкоди, колективна матеріальна відповідальність); дисциплінарна відповідальність і покарання (догана, зауваження, пониження посади, звільнення); адміністративна відповідальність (штрафи, попередження, вилучення, адміністративний арешт, виправні роботи).

Забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві в розрізі формування механізму залежить не тільки від застосування керівництвом тих чи інших методів, важливим є дотримання загальних та специфічних принципів, під якими переважна частина науковців розуміє основні правила, положення та норми, яких мають дотримуватись керівники та спеціалісти в процесі менеджменту персоналу, що в свою чергу, є обов'язковою умовою досягнення підприємством поточних і перспективних цілей.

Важливим елементом механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу є власне функціональні процеси управління персоналом. Так, найм і відбір персоналу є процесом на підприємстві, який зумовлює реалізацію всіх наступних процесів управління персоналом. Якість процесу найму і відбору персоналу впливає на величину витрат на підбір персоналу і організацію корпоративного навчання. Тобто підвищення ефективності найму та відбору сприятиме зменшенню витрат на персонал, що є важливим заходом в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства.

Процес підбору персоналу і планування потреби в персоналі є одним із центральних ланок у системі менеджменту персоналу. Якість проведення цих процесів визначає результативність виробничої діяльності всього промислового підприємства, а не тільки менеджменту персоналу. Тобто, очевидно, що коректна та вчасна розстановка персоналу може, іноді, зіграти вирішальну роль в досягненні високих показників виробничої діяльності підприємства.

На формування потреби в підвищенні професійного рівня персоналу впливає безліч факторів, у тому числі динамічні процеси зовнішнього середовища: поява нових видів техніки і технології, зміна галузевої структури ринку праці, необхідність освоєння нових видів діяльності тощо, а це пов'язано, в свою чергу, не тільки з підвищенням рівня ефективності менеджменту підприємства, а й з якісним ростом персоналу.

Забезпечення ефективності системи стимулювання персоналу необхідно проводити в напрямі підвищення продуктивності праці; підвищення якості праці; зниження плинності кадрів; зменшення технологічних і дисциплінарних порушень; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Процес формування резерву є невід'ємною умовою ефективності менеджменту персоналу, адже головним завданням даного функціонального процесу є підготовка грамотних фахівців, забезпечення в термін підрозділів підприємства інженерно-технічними працівниками і керівним складом.

Однією з можливостей забезпечення своєчасного і якісного прийняття рішень у сфері менеджменту персоналу є впровадження сучасного інформаційного забезпечення, перевагами використання якого є не тільки можливість збору і зберігання великих обсягів інформації, але і наявність величезної кількості варіантів їх обробки і аналізу. Для більшості сучасних керівників стає очевидним, що ефективність управління залежить від наявності повної та оперативної інформації. Тому забезпечення ефективності інформаційного забезпечення управління персоналом дозволить підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Необхідно зазначити, процес здійснення організаційних змін враховує не тільки організаційні зміни, які спрямовані на вирішення проблем, що виникають в процесі діяльності підприємства, але нововведення при інтенсифікації організаційного розвитку.

Проблеми, що виникають під час планування організаційних змін та оцінювання результатів їх впровадження можливо вирішити такими альтернативними шляхами, як:

формування чіткого розподілу обов'язків та відповідальності усіх учасників процесу здійснення організаційних змін;

пошук надійних джерел інформації, які тісно пов'язані з зовнішнім середовищем;

навчання персоналу та формування бачення у працівників майбутнього результату організаційних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, сформовано механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства, який запропоновано розглядати з позиції системи принципів, методів, важелів, інструментів, функ-

ціональних процесів, що функціонує відповідно до встановлених умов та вимог з урахуванням впливу здійснення організаційних змін, та який спрямований на забезпечення ефективного формування, використання, розвитку та мотивації персоналу, що відповідає стратегії розвитку підприємства. В межах дії механізму запропоновано: моделювання ефективності менеджменту персоналу підприємства шляхом побудови динамічної нормативної моделі; ідентифікацію та зниження впливу опору персоналу при проведенні змін на ефективність менеджменту персоналу підприємства завдяки попередній оцінці готовності персоналу до змін; забезпечення ефективної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. Впровадження даного механізму дозволить не тільки підвищити ефективність менеджменту персоналу, але й закласти основи подальшого нарощування можливостей виробництва підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом* / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Гавкалова Н. Л. *Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу* : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 230 с.
3. *Управління персоналом сучасної організації* / [О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко, Н. І. Ситник, В. Е. Грамотнев]. – К.: НТУУ «КПІ», – 2011. – 496 с.
4. Колот А. М. *Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення* : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2017. – 500 с.
5. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации* / А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
6. *Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці*: монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С.І. Нестуля та ін. – Полтава: Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.
7. Соболев В.Г. *Розробка технології ефективного менеджменту персоналу на промисловому підприємстві* : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. Г. Соболев; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2016. – 20 с.

REFERENCES:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
2. Gavkalova N. L., Kryvoruchko A. S. (2012) *Upravlinnia vytratamy na personal – osnova efektyvnosti menedzhmentu personalu* [Management of personnel costs – the basis of the effectiveness of personnel management]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
3. Havrysh O. A., Dovhan L. Ye., Simchenko N. O., Sytnyk N. I., Hramotniev V. E. (2011) *Upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii* [Management of the personnel of a modern organization]. Kyiv: NTUU «KPI». (in Ukrainian)
4. Kolot A. M., Daniuk V. M., Gerasimenko O. (2017) *Gidna pracya: imperatyvy, ukraïns'ki realiyi, mexanizmy zabezpechennya* : monografiya [Decent work: imperatives, Ukrainian realities, mechanisms of support]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Kibanov A. (2010) *Upravleniye personalom organizatsii* [Management of the personnel of the organization]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
6. Kostyshyna T.A., Nestulia O.O., Nestulia S.I. (2010) *Upravlinnia personalom u KhKhI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi* [Personnel Management in the 21st Century: Personnel Policy, Motivation, Remuneration]. Poltava: Poltavskyi Literator. (in Ukrainian)
7. Sobolev V.H. (2016) *Rozrobka tekhnolohii efektyvnoho menedzhmentu personalu na promyslovomu pidpriemstvi* [Development of effective personnel management technology at the industrial enterprise] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Klasych. pryvat. un-t.

DEVELOPMENT OF MECHANISM FOR PROMOTING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS

The study of the effectiveness of personnel management is one of the topical issues in the field of personnel management, regardless of the stage at which the company is located. Whether it be the stage of formation, active growth, the seizure of new markets or restructuring, the need for qualified personnel is one of the most pressing in the face of fierce competition. Properly planned and well-organized work with personnel is a key to achieving the company's strategic goals, its competitiveness, and the readiness for organizational change. Therefore, the purpose of the article is to develop and substantiate the mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management in the process of organizational changes in the enterprise.

The article uses such methods as: theoretical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction – to clarify the essence and content of the concept of «mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management»; system and process approaches – to develop a mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management in the process of organizational change; the method of formalization – to substantiate the elements of the proposed mechanism.

As a result of analysis of the terminology apparatus, the essence of the mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management has been clarified. It is proposed to understand it as a system of principles, methods, levers, tools, functional processes, which functions in accordance with established conditions and requirements taking into account the impact of organizational changes, and which is aimed at ensuring the effective formation, use, development and motivation of personnel, which corresponds to the strategy of enterprise development.

It is determined, that the main objective of this mechanism is to optimize the functional processes of personnel management in the context of increasing its efficiency taking into account the necessity and importance of organizing changes. The achievement of this goal involves solving important tasks in the following areas: modeling the effectiveness of enterprise personnel management by constructing a dynamic regulatory model; identification and reduction of the impact of staff resistance when making changes on the effectiveness of personnel management at the enterprise due to the preliminary assessment of staff readiness for change; ensuring the effective interaction of the external and internal environment of enterprises.

The paper substantiates the structure of the proposed mechanism, which is represented by the following elements: purpose, factors of influence, principles, methods, functional processes. It was determined that the main tasks of forming a mechanism for ensuring the effectiveness of personnel management in the process of implementing organizational changes in the enterprise are: analysis, detection and elimination of obstacles in the process of implementing organizational changes to ensure the effectiveness of management of the personnel of the enterprise; substantiation of tools for improving the efficiency of personnel management.

It is proved that in accordance with the set goals and objectives, the mechanism of ensuring the effectiveness of personnel management is considered in the context of tactical and strategic approaches to its formation. Thus, the tactical approach to the formation of the mechanism involves the development of tools (levers, methods and tools) management, focused on the implementation of goals, tasks, functions of tactical management, relating to the medium-term perspective of the operation of the enterprise. A strategic approach involves the development and creation of a set of strategic management tools aimed at creating the potential of enterprise development, taking into account the principles of purposefulness, integrity, perspective, continuity, informativeness, and others.

Implementation in practice of the mechanism of ensuring the effectiveness of personnel management will solve the following problems that arise during the planning of organizational changes: the formation of a clear division of responsibilities and responsibilities of all participants in the process of organizational change; search for reliable information sources that are closely related to the external environment; training personnel and shaping the vision of employees for the future outcome of organizational changes.