

УДК: 005.931.1  
JEL M12, D91

## ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПІДХОДУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ЗАЛЕЖНО ВІД ЗМІН НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Огієнко С. О., к.е.н., доцент

Бочкова К.М.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація.** Людські ресурси являють собою основу будь-якої організації, тому цей елемент потребує значної уваги. В даній статті автор пропонує певний оптимальний підхід щодо управління кадрами відповідно до кожної стадії життєвого циклу існування організації, з метою допомогти компанії ефективно функціонувати і досягти поставленої стратегічної мети. В цій роботі порівнюються поняття «кадри» та «персонал». Висвітлюється поняття «управління кадровими змінами». Оскільки зміни в середині організації прямо пропорційно залежать від змін у зовнішньому середовищі керівнику важливо враховувати особливості процесу управління персоналом в умовах цих змін. В роботі проводиться аналіз моделей І. Адізеса та Л. Грейнера, сучасних зарубіжних науковців. Дослідження цих моделей дозволяє визначити основні проблеми, які виникають на тій чи іншій стадії розвитку організації та своєчасно на них відреагувати, розробити успішну стратегію розвитку компанії, шляхом ефективного управління кадровими змінами. Вони дозволяють спрогнозувати розвиток подій, попередити про кризові ситуації. До того ж ці моделі добре описують дії, які відбуваються всередині відносно як персоналу, так і організації в цілому. На основі цих двох моделей в роботі автор виділяє основні етапи розвитку діяльності торговельного підприємства та пропонує найбільш актуальні завдання управління персоналом на кожній зі стадій життєвого циклу організації, які б дозволили їй підвищувати тенденції свого розвитку за рахунок оптимальних підходів до управління кадрами в умовах середовища, що змінюється.

**Ключові слова:** кадри, персонал, зміни, управління кадровими змінами.

**Постановка проблеми.** Невід'ємним ключовим елементом і рушійною силою будь-якого підприємства є персонал. Від ефективного використання цього ресурсу та правильного підходу до управління кадрами залежить успіх організації в цілому. На сьогодні ринкова кон'юнктура розвивається досить динамічно, тому дуже важливо вміло реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Успіх будь-якого комерційного підприємства визначають грамотно підібрані виконавці, правильне та ефективне управління ними. Організація постійно розвивається та змінюється. Однак зміни проводяться без всякого управління та застосування відповідних методик і технологій. Саме тому виникає необхідність у створенні процесу управління кадровими змінами та організації праці персоналу в умовах змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенням питання по розробці процесу управління кадровими змінами на підприємстві займалося ряд науковців. Серед вітчизняних наукових діячів можна виділити роботи Рульєва В. А, Філоновича С. Р., Івашковської І. В. Серед зарубіжних науковців слід звернути особливу увагу на праці Ларрі Грейнета та Іцхака Адізеса.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Дослідження в області управління змінами персоналу дозволяють зробити висновок про недостатність єдиних теоретичних та методологічних аспектів по їх усуненню. Поняття «управління кадровими змінами» в літературі розглядається з різних точок зору. Цей напрямок зараз досить актуальний. Тут постає проблема у розробці конкретних ефективних та результативних методів і технологій щодо управління саме кадровими змінами на торговельному підприємстві.

**Мета даної статті** полягає в необхідності визначення поняття «управління кадровими змінами», проведенні аналізу існуючих методик щодо ефективності системи управління персоналом в умовах змін, зокрема відповідно до етапів життєвого циклу торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У літературі існують певні розбіжності між поняттями «кадри», «персонал» та «трудова колектив».

Група авторів Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. визначають персонал як сукупність людських ресурсів, які має організація [1]. А Воронкова В.Г. звертає увагу, що персонал - це особовий склад організації, який працює за наймом і

має деякі ознаки. Характерною рисою персоналу є наявність його трудових взаємин з працедавцем, які оформлені трудовим договором (контрактом) [2].

В свою чергу Ципкин Ю. А. чітко розмежовує зазначені поняття [3]:

- кадри - це основний (штатний) постійний склад працівників установи, підприємства тієї чи іншої галузі діяльності;

- персонал - особовий склад установи, підприємства чи частина цього складу, що представляє собою групу за професійними чи іншими ознаками.

Аналізуючи висловлювання зазначених науковців, можна дійти висновку, що поняття «кадри», «персонал» та «трудова колектив» слід ототожнити і визначити, як сукупність трудових ресурсів та соціально-економічної спільноти, що входять до складу підприємства, та які зайняті в процесах його безпосередньої роботи, і володіють відповідною кваліфікацією щодо посади.

Керівнику досить важливо вміти правильно управляти своїми підлеглими, безумовно, враховуючи фактори змін, які постійно впливають на діяльність організації в цілому. Поняття «зміни» можна трактувати як перехід від одного стану до іншого в умовах середовища, що змінюється. Зазвичай зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі [4]. На це, безпосередньо, впливає багато факторів. Тому для динамічного розвитку організації і утримання стабільних, або лідируючих позицій в умовах жорсткої конкуренції має місце ефективне управління кадровими змінами на торговельному підприємстві.

Проведене дослідження теоретичних аспектів управління кадровими змінами показало, що конкретного визначення даного поняття не зустрічається. Тому їх доцільно визначити як багатогранний процес управління людськими ресурсами у ході розвитку підприємства, що складається з певних послідовних етапів, за допомогою яких організація може ефективно функціонувати в умовах середовища, що змінюється.

В процесі розвитку організація проходить ряд певних етапів «життєвого циклу». Л. Грейнер, запропонував модель життєвого циклу організації, де виділяє декілька стадій розвитку організації. В основі його моделі лежить переконання, що майбутнє організації зумовлюється, в першу чергу, історією, а не зовнішніми силами і факторами. В своїй теорії науковець виділяє п'ять стадій життєвого циклу (табл. 1) [5]:

Теорія І. Адізеса, в свою чергу, заснована на таких параметрах, як гнучкість та керованість. Він запевняє, що співвідношення цих параметрів змінюється залежно від кожної стадії розвитку компанії. На відміну від інших методологій підхід І. Адізеса передбачає не вирішувати проблему, яка виникає в ході діяльності організації, а навчати організацію самій вирішувати ці проблеми [6]. Проблеми, які зустрічаються в ході функціонування організації він поділяє на нормальні проблеми й організаційні патології [7]. Нормальними І. Адізес називає такі проблеми, які є передбачувані на даній стадії життєвого розвитку. Патології, в свою чергу, не очікуються або не бажані на тій чи іншій стадії. Тут необхідно своєчасно виявити ці проблеми, і зосередитися на розв'язанні саме патологій, оскільки нормальні проблеми вирішуються зазвичай самостійно при стабільному функціонуванні і розвитку підприємства, їх достатньо просто контролювати. Адізес пропонує десять основних стадій життєвого циклу (табл. 2) [8].

На базі концепцій Л. Грейнера та І. Адізеса, можна виділи чотири головні та основні стадії розвитку організації: стадія становлення, стадія росту, стадія зрілості та стадія спаду. Відносно розвитку кожного етапу доцільно описати, як правильно управляти персоналом, щоб зберегти, перш за все, ефективне функціонування організації. В табл. 3 описано оптимальний підхід щодо управління кадрами залежно від стадії життєвого циклу.

На всіх стадіях розвитку життєвого циклу організації, керівнику важливо заохочувати працівників до роботи, шляхом не тільки матеріальної, а і моральної мотивації, спонукати до розвитку, навчати виживати в умовах змін.

Таблиця 1 – Стадії життєвого циклу за Л. Грейнером

Назва етапу ЖЦО	Характеристика етапу ЖЦО	Ступінь ризику виникнення змін	Роль персоналу під час проведення змін на даній стадії ЖЦО
«Зростання через креативність»	засновник компанії володіє унікальною ідеєю, і його метою є втілення цієї ідеї в життя. Проте йому необхідно переконати в цьому працівників організації, в наслідку організація починає зростати, штаб працівників і кількість замовлень збільшується. У якийсь момент організація доростає до такого рівня, коли загальної «натхненності» ідеєю вже недостатньо, постає питання про необхідність професійного керівництва, виникає так звана криза лідерства. Тоді відбувається перехід на наступну стадію.	Велика ймовірність виникнення змін з боку персоналу. Пріоритетність проведення змін у даному випадку полягає в силі впливу лідера на персонал	Швидкість переходу на новий етап розвитку залежить від зацікавленості не тільки засновника компанії, а і від заохочення персоналу до розвитку та змін
«Зростання через директивне керівництво».	відбувається налагодження управління організацією за допомогою менеджерів-професіоналів, а саме системи формальних комунікацій, заохочення і покарання, контролю. Формальний процес забирає багато сил, організація не встигає вчасно адаптуватися під динамічне зовнішнє середовище через нестачу інформації. В результаті чого виникає криза автономії, і знову необхідне делегування повноважень.	Значний ризик виникнення внутрішніх змін, що пов'язані зі стрімким розвитком ринкової кон'юнктури у зовнішньому середовищі	Працівники повинні бути готові до стрімких змін, беззаперечно виконувати накази керівника
«Зростання через делегування»	керівники не можуть впоратися з управлінням над вже розвиненою і ускладненою організацією, тому розподіляють свої повноваження серед менеджерів середньої та нижчої ланки, які працюють менш ефективно, ніж вище керівництво. Виникає необхідність введення системи мотивації співробітників. При делегуванні повноважень, стає складніше управляти організацією. Тому виникає криза контролю, яка вирішується за допомогою координації.	Чималий ризик виникнення змін в організаційній структурі організації. Формування більш вираженої ієрархії працівників	Тут важливо вміти брати на себе відповідальність, підпорядковуватися безпосередньому керівнику, швидко приймати рішення
«Зростання через координацію»	відбувається ускладнення внутрішньої структури організації, а також системи розподілу інвестиційних коштів між бізнес-одинацями. Ускладнення внутрішньої структури супроводжується розширенням апарату управління. У якийсь момент система розподілу та контролю стає занадто перевантаженою і виникає «криза тяганини».	Певний ризик виникнення зміни у стилі керівництва, він дещо походить на бюрократичний	Важлива наявність працівників, які згодні працювати в умовах нестабільності та жорсткого контролю
«Зростання через співпрацю»	з метою послабити бюрократизацію в організації керівництво компанії прагне посилити внутрішню гнучкість, підвищити зацікавленість працівників у діяльності фірми, закликає до ініціативності співробітників. Велику роль тут відіграють неформальні комунікації. Система контролю стає м'якше, штаб управлінців скорочується. Рано чи пізно ентузіазм у працівників і їхніх начальників слабшає, вони втомлюються від нескінченних інновацій. В такому випадку виникає криза, викликана «психологічною пересиченістю».	Знижується ризик плинності кадрів, проте підвищується «рутинність» в організації	Важливу роль грає фахівець з антикризового управління, при вдалій роботі якого підприємство не буде ліквідовано, а знову почнеться новий життєвий цикл організації

Таблиця 2 – Стадії життєвого циклу за І. Адізесом

Назва етапу ЖЦО	Характеристика етапу ЖЦО	Ступінь ризику виникнення змін	Роль персоналу під час проведення змін на даній стадії ЖЦО
1	2	3	4
«Народження ідеї»	мета підприємця просунути свою унікальну бізнес-ідею. Творець організації на свій страх і ризик бере на себе певні зобов'язання. Для підтримки цієї бізнес-ідеї необхідні фінансова підтримка і можливості для подолання бар'єрів ринку, тому на даному етапі виникає перша фінансова криза, де головним джерелом капіталу на стадії зародження компанії є особисті кошти власника бізнесу	Наявність ризику того, що засновник компанії не розрахує свої фінансові можливості, в умовах стрімкого розвитку обраної галузі на ринку	На початковому етапі підприємство потребує залучення саме талановитих працівників, не лише готових до змін, а і здатних чинити ці зміни
«Дитинство»	починається реалізація бізнес-ідеї. Організаційна структура ще недостатньо сформована, має невеликий бюджет, слабо працюють або взагалі відсутні контроль і мотивація, не розроблена система правил, відсутнє довгострокове бачення. Всі дії управлінців здійснюються методом проб і помилок, компанія буквально виживає від кризи до кризи. Для того для переходу на наступний етап необхідно дві умови: постійні фінансові впливи і ентузіазм автора ідеї.	Великий ризик відсутності позитивних змін на користь підприємства. Тут важливо активно залучати персонал до змін, для виходу підприємства на новий етап розвитку	Власнику важливо заохотити персонал до роботи і до змін, таким чином прагнення розвиватися стає основою для виходу компанії на нову стадію життєвого циклу організації
«Давай-давай»	коли бізнес вже почав працювати, перед організацією відкривається широка панорама можливостей. У зв'язку з тим, що організація поступово розширюється, власник намагається делегувати свої повноваження. Йому необхідно вирішити, чи достатньо у нього навичок для управління організацією, чи потрібно наймати професіонала ззовні. Тут фірма адаптується до постійно виникаючих можливостей із зовнішнього середовища, але передбачити їх не може. Організація змушена підкорятися зовнішнім умовам. Виникає необхідність у створенні адміністративної підсистеми, переходу від інтуїтивного управління до професійно обдуманих дій [9].	Значний ризик втрати контролю за підлеглими, що може привести до кризи. Існує ризик невиконання делегованих задач	Тут успіх компанії як залежить від внутрішніх кадрів, так і від залученого з зовні персоналу. Їм важливо за допомогою комунікацій налагодити зв'язки із зовнішнім середовищем підприємства, що дасть можливість закріпитися компанії на ринку
«Юність»	характеризується зміщенням цілей організації шляхом переходу від екстенсивного розвитку до інтенсивного та зміною управлінської системи (делегування повноважень). Щоб зайняти значну частку ринку організація повинна розвиватися темпами, що перевищують ринкові. Якщо систематизація управління пройшла успішно, то стадія змінюється.	Ймовірність виникнення змін на ринку в належній області. Досить важливо в цій ситуації втримати свої позиції і подолати опір цим змінам	Важливе зростання організаційної структури та розширення керівних ланок, для створення ретельного контролю

Продовження табл. 2

1	2	3	4
«Розквіт»	організація вже здатна планувати в довгостроковій перспективі, приймати зважені рішення. Усередині організації спостерігається чітка структура. На даному етапі необхідно постійно підтримувати розвиток, і як тільки організація починає ставати стабільною і перестає поповнюватися новими силами, настає новий етап.	На цьому етапі «сприятливий» ризик зайняти лікуючі позиції на ринку	Підтримка роботи підприємства на належному рівні, розробка нових технологій щодо випуску нової продукції
«Стабільність»	починається старіння організації. Така стадія, з одного боку, є безпечною. З іншого – знижуються стимули до розвитку. В організації панує сприятливий психологічний клімат, широко розвинені неформальні комунікації. При цьому компанія все гірше задовольняє потреби споживача. У підсумку підприємницький дух падає, починається рутинна.	Майже відсутній ризик змін всередині організації стосовно персоналу, оскільки робота протікає стабільно, без необхідності змін	Робота персоналу та керівників протікає в «рутинному» руслі, без змін
«Аристократизація»	велику роль відіграють традиції в організації. Тут організації зароджується негласний принцип не виділятися з натовпу, тому нові ідеї практично відсутні та інновацій майже немає. Планування знову стає короткостроковим, психологічна обстановка в компанії стає напруженою.	Значний ризик зміни або навіть втрати стратегічної мети. Змінюється атмосфера в колективі	Ентузіазм до роботи іде на спад, основною задачею є підтримка нормального психологічного клімату організації
«Рання бюрократизація»	всі внутрішні системи починають давати збій: команда не працює, але є безліч інструкцій. Організація замикається в собі, перестає взаємодіяти з ринком, знаходиться в зоні інформаційної ізоляції. Коли організація вже не може виконувати своїх функцій у зв'язку з повною непрацездатністю входять до неї систем, настає смерть [10].	Великий ризик спаду трудової активності	Тут важливо як ніколи своєчасно відреагувати на зміни, будувати певну стратегію виходу з кризи і тоді з'явиться шанс для компанії знову перейти на перший рівень ЖЦО
«Бюрократія»		Чимала вірогідність плінності кадрів	
«Смерть»		Дуже значний ризик ліквідації підприємства	

Таблиця 3 – Управління кадрами залежно від стадії життєвого циклу

Етап життєвого циклу організації	Заходи, відносно персоналу під час проведення змін
Стадія становлення	Пошук талановитих спеціалістів та організаторів. Встановлення зарплат та пільг на рівні або вище рівня аналогічних показників на ринку праці, саме для залучення необхідних талантів. Визначення конкретних вимог до розвитку робітників. Вироблення філософії управління людьми, становлення базових цінностей, оформлення трудових відносин у колективних.
Стадія росту	Залучення додаткових працівників зі сторони, використання внутрішніх джерел заповнення вакансій. Зберігання необхідності забезпечення відповідності в оплаті на зовнішньому ринку оплати праці, підтримання рівності в оплаті усередині організації відповідно рівня кваліфікації. Визначення потреб у навчанні персоналу для розвитку нових технологій, у зв'язку з переміщеннями працівників усередині організації, відкриттям нових виробництв. Визначення політики регулювання внутрішнього ринку праці, формування кадрового ядра організації та тимчасової робочої сили.
Стадія зрілості	Оновлення персоналу, управління плинністю, уточнення стратегії відбору кадрів. Оновлення знань, вдосконалення форм і методів навчання персоналу. Підтримання програм мотивації праці, пошук нових можливостей і резервів.
Стадія спаду	Заморожування найму нових співробітників, планування скорочення персоналу. Організації перепідготовки персоналу, підвищення кваліфікації. Рішення проблеми зайнятості, дотримання трудового законодавства, проведення переговорів, вирішення конфліктів, управління стресами.

**Висновки.** Система управління кадровими змінами має враховувати кожний етап, яких проходить організація у ході життєвого циклу. Враховуючи проблеми, з якими може стикатися підприємство на кожній стадії, можна розробити адекватну систему управління персоналом для подолання конкретних проблем, які виникають у процесі внутрішніх і зовнішніх змін. Менеджерам важливо володіти актуальними знаннями щодо управління персоналом.

В подальшому, поглиблене вивчення цього напрямку дозволить більш своєчасно та оперативно коректувати систему управління персоналом у процесі розвитку організації, залежно від перспективи розвитку або загрози кризи.

**Перелік посилань.**

1 Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

2 Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.

3 Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: учеб. пособ. / Ю. А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 446 с.

4 Рутьев В. А. Управління змінами : навч. посіб. / В. А. Рутьев, С. О. Гуткевич - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.

5 Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. – 2002. – Т. 8. – С. 76-92.

6 Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. К. Адизес. / Пер. с англ. Т. Гутман ; Науч. ред. С. Филонович. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

7 Adizes, I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It / Adizes, I. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988. – 361 p.

8 Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес И. - СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

9 Филонович С. Р. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич // Социологические исследования. – 1996. – №. 10. – С. 63-71.

10 Иващовская И. В Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста / И. В. Иващовская, Янгель Д. О. // Корпоративные финансы. – 2007. – №. 4. – С. 97-110.

Стаття надійшла: 25.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Міщенко В.А.



УДК 005.12:005.95/.96

JEL M 100

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Буднік М. М. к.е.н., доцент

Гетманова Є. Ю.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація:** Стаття присвячена проблемі вдосконалення системи управління персоналом. Предметом дослідження є процес побудови та впровадження ефективної системи управління персоналом на підприємстві. Метою статті є аналіз існуючих проблем щодо формування, розвитку та вдосконалення системи управління персоналом. У статті розглянуті сучасні наукові підходи та методи щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. В ході дослідження було розглянуто теоретичні підходи до створення концепції, сформульовано головну мету системи управління персоналом; розглянуті різні підходи до побудови системи управління персоналом. Проведено аналіз різних класифікацій методів управління персоналом. Для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві були визначені основні етапи впровадження системи управління персоналом та наведені принципи, яких необхідно дотримуватись. Для ефективного функціонування системи управління персоналом запропоновано перелік методів, що можуть бути використані при її побудові. Використання комплексу методів дозволить з різних сторін оцінити систему і уникнути можливих прорахунків. Для подальшого розвитку системи управління персоналом було розроблено нормативно-методичне забезпечення системи. Добре налагоджена система управління персоналом дозволить у значній мірі підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, у свою чергу, забезпечить конкурентні переваги підприємства.

**Ключові слова:** менеджмент, підприємство, управління, методи, принципи, оцінка, персонал, система.

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших проблем сучасного менеджменту є побудова і вдосконалення системи управління персоналом підприємства. При всьому різноманітті підходів до вирішення цієї проблеми неможливо визначити універсальні методи і прийоми побудови, тому що кожне підприємство має свої індивідуальні особливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема теорії, методології і практики управління персоналом присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів: М. Мескона, Я. Мэйланда, Р. Рюштингера, Т. Питере, І. Т. Балабанова, В. Д. Бакуменко, О.А. Грішнова, О. І. Замори, А. Я. Кибанова, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука, Г.В. Савицької, Л. М. Усаченко, Ципки Ю. А та багато інших. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

**Невирішені складові загальної проблеми.** У сучасному конкурентному середовищі відбуваються принципові зміни в системі управління підприємствами. Наслідком таких змін стає підвищення ролі науки, яка може запропонувати нові підходи до побудови якісного управління підприємством. Підприємствам все складніше чимось кардинально відрізнитися від конкурентів: усі ресурси майже однаково доступні на ринку [2]. Тому почав активно розвиватися напрямок ефективного використання одного з головних ресурсів підприємства – персоналу. Актуальність обраної теми обумовлено тим, що для забезпечення конкурентних переваг підприємству необхідно вирішити ряд питань, пов'язаних зі зміною в системі управління персоналом підприємства.

**Формулювання цілей статі.** Метою статті є аналіз існуючих проблем щодо формування, розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі економічного розвитку більшості країн однією з ключових проблем ефективного розвитку підприємств є вдосконалення системи управління персоналом.

Управління персоналом – це складне і багатогранне мистецтво, яке містить в собі