



УДК 336.71, 623.011, 65.013

*Задорожний І. С., Козловська С. Г., Катасонов А. В., Задорожний С. В.*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЕКТУВАННЯ І ПЕРЕПРОЕКТУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*У статті розглядаються питання особливостей проектування підсистем системи управління персоналом сучасної організації, орієнтованої на результат.*



**Ключові слова:** підсистема керування, зовнішнє середовище, ефективність, результативність, результат.

### **ВСТУП**

Глобалізація ринків, швидке скорочення життєвого циклу товарів, посилення конкуренції, поява конкуруючих світових фінансових груп створили загрози існування організацій не тільки на довготривалий період, але і на середньостроковий і навіть на поточний.

Перед теоретиками з менеджменту встали питання пошуку нових принципів, способів і методів проектування і перепроєктування систем і структур управління, пошуку нових підходів до підвищення продуктивності праці. Паралельно з пошуком нових принципів і методів проектування і перепроєктування загальної системи управління виникають проблеми з перепроєктуванням підсистем управління і насамперед з підсистемою управління персоналом, підсистемою управління фінансами, підсистемою планування витрат ресурсів, підсистемою управління основним виробництвом, підсистемою управління інноваціями і змінами, підсистемою стратегічного дослідження ринку (маркетингу) та ін. Перша є однією з основних внаслідок того, що вона пронизує всі підсистеми управління, включаючи і загальну (корпоративну) систему управління.

Сьогодні слід повернутися до забутого гасла: «Кадри, персонал вирішують все!».

### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою дослідження є аналіз стану підсистем управління персоналом і пошук нових принципів та методів, які б забезпечили підвищення продуктивності праці, прибутковість, гнучкість до ринку, рівень корпоративної культури, що необхідно для виживання організації на довгостроковий період.

Загальна мета дослідження може бути деталізована як *окремі завдання*. Основними з них є: визначення місця підсистеми управління персоналом у структурі загальної (корпоративної) системи управління; забезпечення необхідної продуктивності праці на операційному рівні; вибір методів управління, які необхідно використовувати керівникові для досягнення рівноваги між завданнями організації і можливостями персоналу; забезпечення соціо-психологічної поведінки персоналу в умовах постійного підвищення продуктивності праці; визначення підходів щодо проведення оцінки виконання робіт; пошук методів мотивації, які є найбільш сприятливі для збереження психологічної стійкості і задоволення персоналу; внесення змін в основні управлінські документи (положення і посадові інструкції) для забезпечення максимального результату; підготовка персоналу до швидких змін зовнішнього середовища і викликів ринку.



### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розглянемо місце підсистеми управління в структурі загальної (корпоративної) системи управління. Рівняння управління загальної системи управління як комплекс дій в часі має такий вигляд:

$$Y(t) = f[\zeta(t) \wedge S(t) \wedge R(t)], \quad (1)$$

де  $\zeta(t)$  – цілі, плани, завдання,  $S(t)$  – способи досягнення мети,  $R(t)$  – результати.

Способи досягнення результатів – це функція, яка характеризує ресурси, що використовуються, а саме:

$$S(t) = f[T(t) \wedge P(t) \wedge W(t)], \quad (2)$$

де  $T(t)$  – використані технології;  $P(t)$  – різні ресурси;  $W(t)$  – дії (менеджмент). Одним з ключових ресурсів приймається час  $t$ .

Знак  $\wedge$  є знаком логічної функції «І», який означає, що при відсутності одного або декількох складових управлінь (1) або (2) управління недостатнє або відсутнє.

Необхідні ресурси можна записати у вигляді

$$P(t) = f[M(t) \wedge K(t) \wedge D(t) \wedge \Pi(t)], \quad (3)$$

де  $M(t)$  – сировина і матеріали;  $K(t)$  – комплектуючі і покупки;  $D(t)$  – документація (креслення, складальні креслення, принципові електричні схеми, інструкції з наладки, технічні умови);  $\Pi(t)$  – персонал (кадри).

Підставивши (2) і (3) у рівняння (1), маємо:

$$Y(t) = f[\zeta(t) \wedge T(t) \wedge M(t) \wedge K(t) \wedge D(t) \wedge \Pi(t) \wedge W(t) \wedge R(t)]. \quad (4)$$

Рівняння (4) включає всі елементи процесу діяльності організації. Персонал  $\Pi(t)$  як складова є основною в рівнянні управління.

Похибка управління є результатом різниці між метою і результатом:

$$\varepsilon(t) = \zeta(t) - R(t), \quad (5)$$

де  $\varepsilon(t)$  – похибка системи управління у будь-який період оцінки;  $R(t)$  – зміряний результат за плановий період;  $\zeta(t)$  – заданий план роботи (мета).

Для забезпечення результативності (ефективності) організації необхідно виконати умову:

$$\varepsilon(t) \leq [\varepsilon], \quad (6)$$

де  $[\varepsilon]$  – допустима величина похибки. Цю величину можна з великою вірогідністю називати показником оцінки результативності загальної



системи управління. Якщо система управління забезпечуватиме виконання цієї умови, то організація буде фінансово стійкою, тобто потоки грошових коштів будуть позитивними.

З формули (4) маємо, що персонал як складова управління потребує постійного управління в часі, причому цей процес має особливості, пов'язані з багатьма рівнями управління: корпоративним, діловим, функційним – керівники і операційним – робітники, ІТР і службовці.

З іншого боку, персонал як об'єкт управління є одночасно і суб'єктом управління з власними індивідуальними властивостями, знаннями, характером, організаційним здібностями, бажанням працювати та ін. Як показали результати проведених досліджень [1], до 30 % працівників працюють погано, інколи навіть саботують роботу і обкрадають роботодавця, до 60 % працівників на перше місце ставлять рівень заробітної платні і тільки 10 % справляються зі службовими обов'язками і знаходять у цьому задоволення. Звідси можна зробити висновок, що в будь-якій організації є потенціал для підвищення продуктивності і результативності. Для вирішення цього завдання і слід працювати над удосконаленням системи управління персоналом.

Під системою управління персоналом (СУП) розуміємо сукупність організаційних, економічних і соціальних заходів для створення персоналу умов і стимулів для ефективної і результативної діяльності. Тому основне і головне завдання проектування і перепроектування – зробити її ефективною і результативною. Під ефективною ми розуміємо виконання умови рівняння (5) і (6), а результативною – досягнення бажаного результату  $R(t)$  за рахунок управління (рівняння (4)).

Аналізуючи рівняння (4), бачимо, що реалізацію кожної зі складових забезпечує персонал відповідної кваліфікації. Персонал аналізує ринки збуту і розробляє стратегічні і оперативні плани; організовує закупівлю сировини, комплектуючих і матеріалів; розробляє документацію і створює інноваційні товари; організовує продаж товарів і формує кадри для керівництва. Як бачимо, персонал пронизує всю структуру організації і є основою для досягнення успіху і довгострокового життя організації. Зі зміною стратегічних і поточних планів змінюються і вимоги до персоналу, а значить, і до системи управління персоналом. При створенні СУП рекомендують дотримуватися таких принципів.

1. Принцип відповідності функцій СУП стратегічним цілям і стратегіям організації.

2. Принцип наочності, який означає, що всі заходи і рішення повинні опиратися на досягнення сучасної науки практики управління.



3. Принцип підбору кадрів слід проводити з урахуванням особистих і ділових якостей, які відповідають вимогам паспорту робочого місця і посадовим інструкціям.

4. Принцип системності, за якого працівник розглядається як людський ресурс організації, як цілісна, взаємозв'язана динамічна система, тісно пов'язана із зовнішнім середовищем організації і колективом свого підрозділу. Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід на всіх напрямках формування, використання і розвитку людського ресурсу організації.

5. Принцип перспективності повинен враховувати стратегічні прогнози і планування розвитку організації. Цей принцип спрямований на забезпечення потрібними працівниками з потрібною кваліфікацією відповідно до майбутніх потреб організації.

6. Принцип оптимальності забезпечує підготовку найбільш раціонального за кількістю, структурою і якісним складом персоналу.

7. Принцип командності забезпечує формування професійних і достатньо самокерованих команд і колективів, які розділяють основні цілі і цінності організації.

8. Принцип спадкоємності персоналу, який сприяє спілкуванню досвідчених і молодих працівників.

9. Принцип професійного і посадового росту на основі створених в організації умов для постійного поновлення ділових і професійних якостей, а також використання обґрунтованих критеріїв і показників оцінки їхньої діяльності.

10. Принцип участі працівників у прийнятті рішень, які розглядають питання щодо заохочення працівників на етапі розробки варіантів рішень і подачу своїх пропозицій.

11. Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу підрозділу, який направлений на формування і підтримку основного ядра працівників із найбільш високими професійними і особистими якостями, що створює ключові переваги з розробки нових товарів, продуктів і послуг. Їхні знання і досвід можуть створити стратегічні переваги організації на довгий період.

12. Принцип простоти і автономії означає можливість працювати в коротких структурах і одночасно надання свободи дії працівникам за умови підвищення особистої відповідальності.

13. Принцип виконання посадових правил трудового законодавства.

Наведені вище принципи не приводять до бажаного успіху, якщо вони діють незалежно. Основою підвищення ефективності (результативності) є їхня узгодженість і взаємозв'язок між собою.

Для досягнення цілей організації розглянемо основні цілі підсистеми управління персоналом. Їх три: формування персоналу, використання персоналу і розвиток персоналу. Організації, які



працюють у сфері бізнесу, вимушені постійно турбуватися про підвищення продуктивності праці, а це призводить до перенавантаження персоналу, погіршення його психологічного й емоційного стану. Для управління цими процесами в ПСУП необхідно ввести нову функцію аналізу і психологічного стану персоналу.

**Команда управління.** Пошуки стратегічних цілей організації виконуються командою керівників вищого рівня управління. Ці цілі деталізуються і задаються керівниками нижнього рівня (ділового, функційного й оперативного) для реалізації конкретними підрозділами і виконавцями. Ефективність їхнього виконання дуже залежить від рівня керованості команди виконавців. У сучасній літературі прийнято, що створення управлінських команд є універсальним методом успіху організації. Причому всі управлінські команди повинні об'єднатися навколо першого керівника. На практиці часто ці умови не виконуються. Існує багато організацій, в яких перші керівники, наділені відповідними професійними, діловими, особистими якостями, у більшості покладаються на одноосібні рішення і досягають хороших результатів. Але для того щоб команда стала «керованою», вона повинна відповідати ряду критеріїв. За рекомендаціями А. І. Пригожіна [2] існує до п'яти обов'язкових ознак керованості команди, а саме:

1. Постійність складу команди. Для успішної роботи команди кількість членів команди повинна бути обмежена (до 5–10), що обумовлюється фізичними можливостями керуючих. До складу групи рекомендується включати вищих топ-менеджерів (часто господарів) і представників основних структурних підрозділів: маркетингу, дослідження і розробки товарів, основного виробництва, фінансів, управління використанням ресурсів, якості, управління персоналом, безпеки і головного бухгалтера. Критерії відбору представників можуть бути різними, але слід в першу чергу враховувати: особисту компетентність, ділові якості, особисті симпатії до першого керівника. Всі вони мають володіти умінням ділового спілкування. Вони повинні забути про своє «я», а мислити колективним поняттям «ми».

2. Регулярність спільної роботи. Для цього слід проводити наради постійно у зручний для всіх учасників час.

3. Предмет роботи. Це основний показник спільної роботи. Працювати всім необхідно за прийнятим стратегічним планом. Такий принцип допомагає активізувати діяльність і розробляти кращий план поточної діяльності.

До основних питань, які вирішує управлінська команда, належать:

- постановка стратегічних завдань і розробка стратегій їхнього досягнення;
- великі зміни в організації;
- розвиток персоналу організації і підвищення його віддачі;



- призначення працівників на ключові посади і їхнє звільнення;
- розробка та впровадження управлінських рішень у момент появи кризових ситуацій;
- інші завдання, необхідні для виживання організації.

Всі інші завдання слід делегувати керівникам середнього і оперативного рівнів.

4. Командні правила. Ці правила розробляються у процесі поточної роботи, але бажано, щоб вони були представлені в письмовому вигляді або у вигляді кодексу законів. Бажано в ньому закріпити відповідальність, права, соціальні гарантії всіх членів управлінської команди. Часто перший керівник делегує тільки обов'язки, але без наділення прав. Ефективної командної роботи не буде.

5. Спільні справи. Учасники управлінської команди повинні бути мотивованими однією метою, мати взаємну довіру і розуміння поставлених завдань. Без цих умов команда буде працювати неефективно.

6. Повна відкритість управлінської інформації. Без відкритості доступу до інформації ускладнюється процес роботи команди. Відомо, що передача інформації ослаблює позиції першого керівника. Але без відкритості передачі інформації управлінської команди також не буде. Часто управлінські команди прирівнюють до команди односторонців. На практиці нові ідеї і проривні рішення виникають у більшості випадків у різноманітні думок і позицій членів управлінської команди.

Командна робота має ряд позитивних сторін порівняно з індивідуальною, а саме:

- узгоджене бачення розвитку організації, продумана і узгоджена розробка стратегічних цілей і стратегій їхнього досягнення;
- зниження ризику прийняття неякісних управлінських рішень і ймовірності появи кризових явищ;
- підсилюються узгодженість цілей і дій на функційному і операційному рівнях;
- підвищується ступінь реалізації прийнятих управлінських рішень;
- забезпечується поява (генерація) нових цілей і способів вирішення проблем;
- підвищується взаєморозуміння у вищих ешелонах влади;
- підвищується відповідальність членів управлінської команди за результати діяльності організації в цілому;
- знижується можливість маніпуляції вищих керівників з боку підлеглих;
- підвищується управлінський потенціал членів управлінської команди.



Важливим елементом підвищення ефективності є використання стилів роботи керівника з підлеглими [3]. Відомі стилі управління, що створюють позитивний клімат, їх називають *резонансними*, а ті, що створюють негативний виробничий клімат, називають *дисонансними*.

До **резонансних стилів** управління належать: *ідеалістичний, повчальний, товариський і демократичний*.

Найкращим із них називають *ідеалістичний стиль*.

При використанні *ідеалістичного стилю* керівник повинен виступати в ролі **оптиміста, мрійника**. Він генерує нові ідеї, заряджає своєю енергією творчих працівників, а через них весь колектив, надихає їх усвідомити завдання і допомагає їм визначити своє місце у досягненні мети. Виконавці розуміють, чого від них чекають, що рівень завдання їм по силі, і ця упевненість об'єднує їх у роботі, посилює їхню віру в можливість досягнення потрібного результату, формує у них почуття довіри до керівника, до організації, формує впевненість у майбутньому службовому зростанні (підвищенні заробітної платні, категорії, розряду, успішної службової кар'єри).

Працівники пишаються тим, що їм доручають складну роботу, що вони належать до цієї організації. Ці відчуття підвищують їхню особисту відповідальність, організаційний клімат і сприяють підвищенню продуктивності їхньої праці на тривалий період.

Для застосування цього стилю управління рекомендуємо керівнику культивувати такі характеристики **емоційного інтелекту**: *співпереживання, натхнення, відвертість у передачі інформації, щирість, чесність, впевненість в собі*.

Це допомагає виконавцям долати внутрішні бар'єри і одночасно формує стійкий зворотний зв'язок в системі управління між цілями (планами), резонансом виконавців (організаційним кліматом), результатами і невирішеними проблемами.

Під показником *«співпереживання»* розуміється емоційна здатність керівника розділяти почуття виконавців і їхні побоювання, а це значить, що він здатний у потрібний час підказати виконавцю шляхи вирішення проблеми (допомагає розв'язувати вузли), а не заганає його в глухий кут.

Ідеалістичний стиль управління має перевагу при виконанні творчої (науково-дослідної) роботи: проведенні інноваційних розробок, виборі напрямів реструктуризації, освоєнні нових ринків, пошуку нових стратегічних рішень.

Керівник, який культивує ідеалістичний стиль управління, повинен сам постійно удосконалюватися і навчати своїх підлеглих, все це підвищує особисту і колективну гнучкість.

Сьогодні багато хто з керівників декларує такий стиль управління, але на практиці нічого не робить для вирішення проблем, а всі невдачі перекладає на своїх заступників, стверджуючи, що вони





слабкі і бездарні. Така зрада команди можлива тільки за часів абсолютного цинізму (низького рівня корпоративної культури) і безконтрольності (відсутності або слабого зворотного зв'язку).

Слід також пам'ятати, що керівник-ідеаліст повинен постійно працювати над собою, об'єктивно оцінювати свої можливості, мати зворотний зв'язок із колективом, піклуватися про відповідну підготовку виконавців, забезпечувати роботу потрібними ресурсами і не ставити без потреби надзавдання.

Порушення цих правил приводить до зневіри у власні здібності, песимізму, втрати ініціативи, зниження продуктивності і, зрештою, до руйнування колективу.

#### **Дисонансні стилі управління**

*Амбітний стиль* управління заснований на *сильних сторонах керівника й організації* (відмінні фахівці з розробки товарів, продажу, нових технологій).

В основі цього стилю лежить правило **бути першим, працювати швидше, якісніше**. Якщо керівник працює в такому високому темпі, він вимагає того ж і від своїх підлеглих. Це **правильна стратегія**, але працювати у такому темпі кожному не під силу: одні не справляються з таким темпом, інші починають хворіти, треті розчаровуються в такому керівнику і шукають собі більш поміркованого.

Керівники з таким стилем управління ставлять перед колективом **надцілі**, часто ставлять такі завдання, вирішення яких не знають самі, залишаючи за собою жорсткий і часто дріб'язковий контроль.

Складні завдання, короткі терміни, відсутність розуміння проблеми, невміння підказати рішення викликає у підлеглих сум'яття і роздратування, погіршується організаційний клімат, підривається поняття творчості, забирається право на помилку.

В такому колективі з'являється проблема виживання: *знижується ініціатива, з'являється відчуття небезпеки і несправедливого покарання за ризики, втрата продуктивності і у результаті – слабкий стратегічний стан організації у майбутньому*.

*Авторитарний стиль* управління заснований на **страху** і в першу чергу поширюється на своїх близьких і підлеглих (секретарів, керівників низових ланок). Таких керівників називають тими, що **«знищують близьких»**, тих підлеглих, які приносять погані новини. Цей стиль ще називаю **стилем Чингізхана**. У підлеглих цей стиль породжує **скритність, брехню і небажання спілкуватися зі своїм керівником**. Такий стиль часто **деморалізує колектив, вбиває волю, знижує моральний дух і продуктивність**.

В основі стилю закладені **постійні загрози і залякування** підлеглих. Авторитарний стиль (волюнтаристський) за останні 100 років переважав у менеджменті.



В основі цього стилю закладено **незаперечливе і негайне** виконання наказів керівника, деколи навіть при вирішенні складних завдань, що вимагають уточнення постановки завдання і надання додаткових ресурсів.

Якщо виконавець не слідує вказівкам керівника, на нього сиплються **погрози**, звертається увага на недоліки, дріб'язкові упущення, а не на позитивні результати.

Ламаючи **волю** виконавців, вселяючи в їхні душі **страх**, керівник породжує в них **невіру в успіх**, знищує **відчуття потреби** їхньої праці і **гордості за свою роботу** (задоволення трудовим життям), сприяє появі **відчуття непотрібності і відчуженості від власної роботи**, упевненості в самому **сенсі їхнього старання**, що призводить до зниження продуктивності, а деколи і звільнення. Багаторазова практика підтверджує, що такий стиль управління характеризується найнижчою продуктивністю.

На вибір стилю управління **впливає місце керівника** в ієрархічній структурі управління. Так, президент, ректор, директор знаходяться на верхній сходинці управління, і вони за видом діяльності та ієрархічним станом далекі від виконавців. Їхній стиль управління повинен сприяти досягненню результатів організації і створювати корпоративний дух організації в цілому.

Найбільш ефективним стилем управління на корпоративному рівні вважається авторитарний стиль у поєднанні з ідеалістичним стилем управління.

Керівники **функціонального і операційного** рівня працюють безпосередньо з виконавцями і не повинні повторювати авторитарний стиль управління директора, оскільки їм необхідно вирішувати питання в підрозділі безпосередньо руками і здібностями виконавців, основою їхнього успіху є взаємні **довіра і пошана**. Силою довіри в підлеглих керівнику не завоювати, її можна тільки **заслужити**. Тому на функціональному й операційному рівні керівник має вибирати стиль управління залежно від того, який у нього рівень в ієрархічній структурі, від складності завдання і наявності часу на вирішення. До таких стилів належать всі резонансні стилі.

Кожний із стилів управління має свої переваги і недоліки, особливо з урахуванням емоційного забарвлення. П. Друкер в роботі «Завдання менеджменту в XXI столітті» [4] писав, що вчені-теоретики з менеджменту до кінця XX століття не визначилися з двох проблем: яка структура організації і який стиль управління буде якнайкращим у XXI столітті. Він же дав загальну відповідь: та структура і той стиль управління, що дозволить дати вищу продуктивність і буде більш результативним.

**Корпоративна культура організації** є одним з основних джерел підвищення продуктивності праці і довгострокового виживання



організації. Розрізняють два рівні корпоративної культури. Перший проявляється у вигляді артефакторів: символів, гасел, церемоній, фірмового одягу, оформлення громадських міст та ін. [5, 6]. Це видимі фактори корпоративної культури. На другому (глибинному) рівні знаходяться невидимі фактори. Вони в основному і визначають рівень корпоративної культури. До них належать життєво необхідні цінності організації. Вони визначають поведінку працівників. Вони управляють поведінкою працівників усередині і зовні організації. Вони формують переконання, норми поведінки і відповідальності окремих працівників і колективів. Вони формують базові цінності організації на рівні підсвідомості. Французький економіст Н. Корзьє писав: «У поступальній сьогоднішній революції на перший план у виробництві виступає людський чинник. Виробництво повинне орієнтуватися на духовні сили виконавців. Маніпуляція тільки матеріальними ресурсами втрачає сенс. Слід в першу чергу розвивати ініціативу людей, компетенцію, знання справи, дух підприємництва, відчуття нового, здібність до співпраці – такі визначальні якості особи працівника сучасної організації» [7].

На основі ідеології Корзьє можна сформулювати чотири елементи розуміння корпоративної культури організації.

1. Схильність до інновацій висувається на перше місце відносно здатності раціоналізації. Успіху можна досягти тільки при використанні інновацій у техніко-економічній сфері і в управлінні з клієнтом.

2. Переосмислення суспільством основного пріоритету якості (масове виробництво було засноване на масовому споживанні). Нова логіка основана на пріоритеті якості – скільки куплять, те і буде визначати кількість, яку слід виробляти.

3. Принцип центральної ролі людського ресурсу. При масовому виробництві використовується багато трудових ресурсів, але всі вони низького рівня. Високі технології використовували рідко. Звідси і висококваліфіковані працівники не потрібні. Сьогодні використання високих технологій і орієнтація на високу якість товарів потребує талановитих виконавців. Їх необхідно «вирощувати», за них потрібно боротися і високо оплачувати. За ідеологією Корзьє сучасна організація – це сукупність організаційних відносин висококваліфікованих працівників на базі корпоративної культури. Це суспільство причетного залучення і розвитку. Все це створює новий напрямок у менеджменті – співпричетний менеджмент.

4. Здатність персоналу до інноваційних перетворень, розвиток нових високих технологій, досягнення високої якості у нематеріальній сфері (розвиток особистості, системи організаційних процесів, корпоративної й особистої культури).



Ключовим елементом тут є навчання і використання потрібних знань. Успіх освоєння нових форм і технологій залежить від умінь вчителя. Це твердження справедливе і для налагодження міжособистих зв'язків, мобілізації людських ресурсів усередині організації і з клієнтами для налагодження міжвиробничих зв'язків. Якщо організація змінює рушійні сили, напрямки своєї діяльності, то необхідно змінювати і принципи, способи і форми управління в ній. За теорією Н. Корзье, сучасній організації слід розвиватися на основі таких принципів: простоти, автономії, управління на основі корпоративної культури, оновлення ремесла як індивідуальної майстерності, перегляду ролі клієнта.

**Принцип простоти** характеризується такими ознаками: скорочення шаблів в ієрархічній структурі управління, скорочення проміжних передаючих елементів у структурі і елементів влади, розвиток горизонтальних зв'язків на всіх рівнях управління.

**Принцип автономії** прямо пов'язаний із принципом простоти – він заснований на розвитку особистості і майстерності працівників. Для цього необхідно розвивати ці якості у працівників, при цьому працівники повинні мати можливість свободи дії, але брати на себе особисту відповідальність за якість і результати роботи.

**Перегляд ролі клієнта в організації** (покупця) визначений тим, що змінилася роль покупця. При масовому виробництві покупців було багато, і їхні інтереси враховувалися орієнтацією організації на середнього. Сьогодні система відносин із покупцем стає центральним моментом у діяльності організації. Покупець виступає в декількох статусах: він і покупець, він і замовник, він і інвестор. Від нього залежить, які властивості повинен мати товар і яку кількість товару слід виготовляти. Тому покупця слід розглядати як елемент організації. Від нього залежить, як буде функціонувати організація. Тому покупець має право приймати найважливіші рішення відносно існування організації. Система управління, яка включає покупця, його побажання і пропозиції для прийняття рішень, підвищує ефективність і результативність.

**Відродження ремесла як індивідуальної майстерності.** При індустріальному і масовому виробництві процес виробництва ділиться на частини, що забезпечує спеціалізацію, автоматизацію і механізацію частин процесу. При цьому зникає необхідність у ремеслі. Зникає цілісне розуміння товару, що призводить до зниження якості, а часто і до втрати обіцяного функціонування. Праця працівників стає простою, за якою не видно товару в цілому. Як пародіював великий майстер сатири А. Райкін: «...один шиє рукав, другий – поли костюма, третій пришиває гудзики, четвертий – штанини, а в результаті костюм став бракованим. Нема портьє, ніхто не відповідає за костюм в цілому».



Сьогодні, в постіндустріальні часи, створюється можливість добитися єдності професії і реалізації творчого потенціалу робітника. Покупець з кожним днем бажає мати оригінальний товар, а його може створити і виготовити працівник, який працює на рівні мистецтва.

**Управління через корпоративну культуру.** Цей принцип найбільше підходить для практичної реалізації всіх вищеперерахованих принципів: простоти, автономії, відродження майстерності, а всі разом – до простої структури управління і реалізації принципу самоуправління автономних організацій. Шлях до самоуправління можливий тільки через удосконалення корпоративної культури, зміни ролі керівника і розширення самоуправління персоналом. Соціологи стверджують, що корпоративна культура оригінальна в кожній організації і що вона формується в процесі життєвого циклу. Це так. Більшість правил корпоративної культури виникає стихійно, залежно від можливостей організації і зовнішніх умов у процесі взаємного спілкування всіх членів організації. Але корпоративна культура не догма. На неї можна і слід впливати і формувати бажані установки, ціннісні орієнтири, норми відносин і поведінки та ін.

**Оцінка діяльності персоналу.** Перед тим, як почати проводити оцінку діяльності персоналу, треба визначитися з метою оцінки. Метою оцінки можуть бути: створення кадрового резерву, розробка програми розвитку персоналу, скорочення персоналу чи його розвиток, атестація чи проведення конкурсу на заміщення штатних посад. У даних дослідженнях метою оцінки будемо визначати індивідуальні результати праці. При проведенні оцінки рекомендують керуватися принципами [8, 9]:

1. Предмет оцінки повинен відповідати меті оцінки.
2. Оцінку персоналу проводити у зв'язку з діяльністю в організації.
3. Правила і результати оцінки повинні бути зрозумілі для всіх працівників, їх необхідно донести до всього колективу і обов'язково до працівників, яких будуть оцінювати.

4. Працівник повинен бути ознайомлений з результатами оцінки.

В якості методів оцінки можуть використовуватися такі: описовий метод, експертний, індивідуальний, психодинамічний, порівняльний, анкетування та ін. Всі названі методи можна звести до трьох груп: 1) кількісні, які використовують числові показники; 2) якісні, що використовують описові аспекти оцінки; 3) комбіновані, які використовують комбінацію кількісних і якісних методів. На практиці рекомендується використовувати найбільш об'єктивні кількісні методи, оскільки вони засновані на використанні числових показників. В якості інструментів оцінки можуть бути використані: тестування, анкетування, інтерв'ювання, опитування, вирішення кейсів



та ін. В якості показників можуть використовуватися показники, взяті з розділу «Оцінка результатів роботи «Посадової інструкції», за умови, що вона містить вказаний розділ. Для спрощення процедури проведення оцінки часто використовують обмежену кількість показників, але відбирають ключові із них. Так, наприклад, для працівника відділу маркетингу можуть бути вибрані: загальний обсяг продажу; обсяг продажу новим клієнтам; ріст прибутку від продажу; відсоток виконання доручень, кількість порушень стандартів обслуговування та ін.

Важливим елементом проведення оцінки є вибір вагових коефіцієнтів до кожного з показників. Слід пам'ятати, що вага коефіцієнта повинна відображати вибрану корпоративну стратегію організації, ключовим показникам слід надавати більшу вагу. Сумарна величина всіх коефіцієнтів має дорівнювати одиниці. Індивідуальний оціночний результат часто використовують для виплати винагороди.

**Мотивація і стимулювання персоналу.** Як слідує з визначення, мотивація – це процес примушування працівників виконувати свою роботу швидше і краще для досягнення цілей організації. В літературі існує близьке поняття – стимулювання. Стимулювання – це вплив на людину для направлення (коригування) її діяльності і коригування її поведінки в організації. Стимул і мотив використовуються керівником для активізації персоналу. Але вони по-різному впливають на працівників. Для одного стимулом будуть додаткові гроші, для іншого – увага і повага керівника та колективу до нього. Тому керівник повинен вибирати форму мотивації індивідуально до кожного виконавця.

Всіх працівників можна розділити на два класи: перші намагаються уникнути мотивації (працівник намагається уникнути небажаного наслідку своєї поведінки), другі – ставлять перед собою мету досягти рівня бажаної мотивації (працівник поводить себе так, щоб досягти рівня, за який його помітять і нагородять). Стимули допомагають підсилити бажання персоналу до мотивації і можуть бути: негативними – у вигляді покарання, загрози втрати роботи, зменшення заробітної плати, премії, надбавок; натуральні – допомога в покупці чи оренді житла; моральні – грамоти, почесні звання, нагороди, турбота про працівника, додаткові соціальні пільги, медичне страхування; організаційні – покращення умов праці та ін.

При розробці системи мотивації рекомендується керуватися такими принципами: форми мотивації повинні відповідати цілям і стратегіям розвитку організації і її кадрової політики, зміцнювати рівень корпоративної культури; система мотивації повинна декларуватися всім працівникам, має бути зрозумілою і прийматися більшістю працівників; нагорода повинна відповідати статусу, посаді і діловим якостям людини і основне – результату праці робітника;



система мотивації повинна гнучко реагувати на всі зміни в організації, при зміні стратегічних і тактичних цілей повинні змінюватися і базові показники оцінки; рівень нагороди має озвучуватися до початку виконання роботи і надаватися своєчасно; критерії і показники оцінки результату повинні бути подібними до оцінки близьких підрозділів-сумісників, узгодженими з ними і сприяти досягненню результату всієї організації; недоцільно практикувати великі і рідко використовувані показники, вони мало впливають на ефективність праці; правила мотивації слід вводити спочатку в окремих підрозділах і тільки після досягнення успіху рекомендувати для інших підрозділів з урахуванням їхньої специфіки діяльності. На практиці не існує ідеальної системи мотивації через різні причини. При створенні системи мотивації рекомендується розробити основні правила: на перше місце рекомендується ставити посадові функції і бажані результати, на друге – забезпечення прозорості й об'єктивності нагороди. Кращою за ефективністю вважається та, що включає матеріальні і нематеріальні стимули.

У літературі [10] існує декілька теорій побудови контуру мотивації на рівні виконавця: теорія потреб Маслоу, теорія очікування В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса і М. Корела, теорія очікування і справедливості Портера – Лоулета. Виходячи з цих порад, рівняння контуру мотивації запишеться:

$$M_i = (\text{план} \wedge \text{здатність} \wedge \text{бажання} \wedge \text{можливість} \wedge \text{оцінка своєї ролі}) \wedge (\text{зусилля} \wedge \text{витрати}) \wedge [(\text{витрати} \wedge \text{результати}) \wedge (\text{результат} \wedge \text{очікування}) \wedge (\text{очікування} \wedge \text{задоволеність})], \quad (7)$$

де  $\wedge$  – знак логічного множення.

Критерій «здатність» визначає **рівень особи**, його пізнання, посаду, категорію, розряд, характер, уміння настроюватися на виконання завдання.

Критерій «бажання» – **хочу**, наймінливіший показник. «Бажання» виконавця пов'язане з його ставленням до роботи, його ціннісним ставленням до колег і організації, залежить від глибини і коректності постановки завдань керівником, відданості справі і фірмі, задоволення від дорученої роботи.

Кожний працівник є особою, а особа, з позицій психологів, характеризується біологічною, психологічною і соціальною підструктурою і цілеспрямованістю.

Критерій «можливість» – **можу**, означає внутрішні і зовнішні умови на момент виконання завдання.

**Зовнішні можливості** – це організація робочого місця, наявність оргтехніки, засобів комунікації, особистої комунікабельності при контактах з іншими виконавцями і фірмами.



**Внутрішні можливості** виконавця – це рівень його фізичного здоров'я, спосіб мислення (логічний або інтуїтивний), минулий досвід, компетенція, схильність до творчості (мистецтва). Для успішного управління внутрішніми можливостями виконавця слід керуватися біопсихічними законами.

**Оплата праці.** У більшості організацій основою оплати праці виступає посадовий оклад, який відображає рівень кваліфікації працівника: квартальні премії в розмірі посадового окладу, місячні премії, процент від прибутку, процент від виручки, відсоток з доходу, оплата на відрядження, оплата представницьких затрат, компенсація за використання особистого транспорту та ін.

Як показала практика, найбільш ефективним методом оплати праці є розділення нагороди у вигляді двох складових: постійної, що складає одну третю заробітку, і змінної частини, яка виплачується виконавцю з урахуванням його результату роботи. У випадку прийняття «голих» окладів у керівника залишається мало важелів впливу, у нього залишаються тільки дві можливості – загроза звільнити працівника і «закрутка його гайок». При наявності змінної частини оплати праці у керівника з'являється набагато більше можливостей впливати на працівника.

Важливим елементом заохочення працівників є надання **соціальних винагород**. Це може бути матеріальна допомога для купівлі путівки в лікувальний заклад, компенсація витрат на харчування, оплата фірмового одягу, подарунки до дня народження і ювілейних дат.

Велику стимулюючу вагу приносять **соціальні гарантії** працівникам. До них належать: щорічні відпустки, оплата лікарняних листів, страхування життя, додаткові виплати до пенсії, допомога у разі звільнення за скороченням штатів, допомоги на випадок смерті близьких та рідних і ін.

#### **Визначення величини винагороди підрозділу і виконавців**

Винагорода підрозділу за виконану роботу здійснюється згідно з «Положенням про преміювання підрозділів» і визначається внеском підрозділу в загальний результат організації. Рішення приймає керівництво корпоративного рівня.

Винагорода  $i$ -го співробітника підрозділу визначається за формулою [3]:

$$P_i = \frac{K_{TU}}{\Sigma K_{TU}} \cdot P_{\text{колект}}, \quad (8)$$

де  $K_{TU}$  – коефіцієнт трудової участі кожного виконавця;  $\Sigma K_{TU}$  – сумарний коефіцієнт трудової участі підрозділу;  $P_{\text{колект}}$  – сума винагороди підрозділу.





Коефіцієнт трудової участі визначається керівником підрозділу, обговорюється на раді підрозділу і затверджується радою підрозділу. На підставі встановленого коефіцієнта трудової участі  $K_{ту}$  і здійснюється мотивація праці членів підрозділу. Для цього визначають коефіцієнт трудової участі співробітника згідно з виразом:

$$K_{ту} = K_p \cdot K_{ЗП} \cdot K_t, \quad (9)$$

де  $K_{ЗП}$  – коефіцієнт заробітної платні:

$$K_{ЗП} = Z_i / Z_{ср}, \quad (10)$$

де  $Z_i$  – заробітна платня (оклад) співробітника за місяць;  $Z_{ср}$  – середня заробітна платня по підрозділу;  $K_t$  – коефіцієнт відпрацьованого часу.

Коефіцієнт відпрацьованого часу визначається так:

$$K_t = \frac{t_{факт}}{t_{календ}}, \quad (11)$$

де  $t_{факт}$  – фактично відпрацьований час виконавцем за місяць;  $t_{календ}$  – календарний час роботи бригади;  $K_p$  – коефіцієнт якості роботи співробітника, визначається керівником підрозділу таким чином:

$$K_p = \frac{1}{\sum K_{pi}}, \quad (12)$$

де

$$K_{pi} = \frac{1}{n} (\alpha_1 \cdot C_i + \alpha_2 \cdot U_i + \alpha_3 \cdot \varphi_i), \quad (13)$$

де  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  – коефіцієнти ваги основних показників якості;  $C_i$  – коефіцієнт змісту роботи (може змінюватися залежно від плану і оцінюється в балах). На практиці часто всі три складові коефіцієнтів ваги приймають рівними 1, тобто  $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = 1$ . У цьому випадку вираз (13) матиме вигляд:

$$K_{pi} = \frac{1}{3} (C_i + U_i + \varphi_i). \quad (14)$$

Коефіцієнт  $C_i$  може приймати такі значення (масштаби):

$C_1 = 5$ , якщо робота виконана в повному обсязі відповідно до завдання самостійно. Виконавець сам знайшов і обґрунтував оптимальний варіант рішення;

$C_2 = 4$ , якщо робота виконана відповідно до завдання, але виконавцю надавалася допомога у виборі оптимального рішення;



$C_3 = 3$  – оптимальне рішення запропонував керівник, робота велася з технічними помилками;

$C_4 = 2$  – робота виконувалася іншою особою або керівником.

Коефіцієнт  $U_i$  характеризує прояв ініціативи з боку виконавця і може приймати значення:

$U_1 = 5$  – співробітник зробив більше, ніж було потрібно планом (завданням), провів більш глибоке опрацювання, одержав оптимальний результат, запропонував нестандартне рішення;

$U_2 = 4$  – виконана звичайна рядова робота відповідно до завдання, за характером аналогічна робота виконувалася виконавцем раніше;

$U_3 = 3$  – виконавець не виявив зацікавленості в роботі, вимагав постійного контролю і уваги;

$U_4 = 2$  – у співробітника виявлялася негативна ініціатива («сачкує» – ухиляється від роботи, «тягне гуму»).

Коефіцієнт  $\varphi_i$  характеризує оформлення виконаної роботи і може приймати такі значення:

$\varphi_1 = 5$  – робота виконана з першого пред'явлення без зауважень;

$\varphi_2 = 4$  – робота виконана з першого пред'явлення, але із зауваженнями, що не мають принципового значення і не вимагають великих витрат праці на їхнє виправлення;

$\varphi_3 = 3$  – робота здана з другого пред'явлення, була потрібна допомога в оформленні;

$\varphi_4 = 2$  – робота здана з третього пред'явлення.

Для оцінки ефективності роботи виконавця можна запропонувати комплексну формулу [3]:

$$K_p = (I - \sum_{j=1}^l K_{cj} \cdot p_{cj} + \sum_{g=1}^m K_{Pg} p_{Pg}) H_i, \quad (15)$$

де  $I$  – коефіцієнт виконання показників основного плану;  $K_{cj}$  – вага показника зниження якості роботи;  $P_{cj}$  – кількість випадків повторення зниження;  $K_{Pg}$  – вага показника підвищення якості роботи;  $P_{Pg}$  – кількість випадків повторення підвищення;  $H$  – коефіцієнт напруженості роботи (плану).

Існують системи управління з жорсткою і гнучкою системою мотивації.

Для жорсткої системи мотивації утверджене правило:  $I = 0$ , якщо хоча б один з пунктів плану не виконаний;  $I = 1$ , якщо виконані всі пункти плану.

Для гнучкої системи мотивації параметр  $I$  визначається таким чином:



$$I = \frac{N_{\text{викроб}}}{\Sigma N_{\text{загкількроб}}}, \quad (16)$$

де  $N_{\text{викроб}}$  – кількість виконаних робіт;  $\Sigma N_{\text{загкількроб}}$  – загальне кількість доручених планом робіт.

Коефіцієнт напруженості плану визначається виразом:

$$H = \frac{\Sigma T_{\phi} + \Sigma T_C + \Sigma T_B}{\Sigma T_{\text{пл}}}, \quad (17)$$

де  $\Sigma T_{\phi}$  – фактичний час, відпрацьований співробітником за плановий період;  $T_C$  – час наднормових робіт;  $T_B$  – час хвороби;  $T_{\text{пл}}$  – ресурс часу в плановий період.

Слід пам'ятати, що розглянуті форми оплати праці, соціальних винагород і соціальних гарантій по-різному впливають на результативність виконавця, і їх слід призначати індивідуально, попередньо виявивши, яка з винагород найбільш цінна для працівника.

#### **ВИСНОВКИ**

Проведені дослідження, пов'язані з проектуванням і перепроектуванням підсистеми управління персоналом, дають можливість стверджувати:

1. На основі аналізу літературних джерел із менеджменту визначено місце підсистеми управління персоналом у загальній системі управління організацією як основної підсистеми, що пронизує всю організацію.

2. Ефективність (результативність) системи управління персоналом залежить від рівноваги відносин виконавців і керівника. В сучасних умовах керівник повинен змінити ставлення до самого себе: з «поганяли» стати помічником і консультантом для працівників свого підрозділу.

3. Найбільш ефективним стилем управління на корпоративному рівні вважається авторитарний стиль у поєднанні з ідеалістичним стилем управління. На функційному й операційному рівні керівник має вибрати стиль управління залежно від того, який у нього рівень в ієрархічній структурі, від складності завдання і наявності часу на вирішення. До таких стилів належать всі резонансні стилі – *ідеалістичний, повчальний, товариський і демократичний*.

4. У сучасній організації слід розвивати управління на основі таких принципів: простоти, автономії, управління на основі корпоративної культури, оновлення ремесла як індивідуальної майстерності і перегляд ролі клієнта.



5. Оцінку діяльності персоналу рекомендується проводити відповідно до вибраної мети оцінки. Метою оцінки можуть бути: створення кадрового резерву, розробка програми розвитку персоналу, скорочення персоналу чи його розвиток, атестація чи проведення конкурсу на заміщення штатних посад. У даних дослідженнях метою оцінки були визначені індивідуальні результати праці, засновані на кількісних критеріях і показниках. Рекомендується вибирати невелику кількість ключових критеріїв і показників.

6. На основі теорії потреб Маслоу, теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості Дж. Адамса і М. Корела, теорії очікування і справедливості Портера – Лоулета розроблено алгоритм мотивації персоналу на рівні виконавця, який включає план, здатність, бажання, можливість, оцінку своєї ролі, зусилля і витрати, що дає змогу проектувати ефективні системи управління персоналом.

7. Запропоновано систему стимулювання персоналу і методику розрахунку величини винагороди виконавців, що ґрунтується на кількісних показниках і передбачає використання як основних показників виконання плану, так і якісних показників, включаючи і трудову дисципліну.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пятенко С. В. Книга генерального директора / С. В. Пятенко. – 2-е издание. – М. : Омега-Л, 2008. – 302 с.
2. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 854 с.
3. Задорожный И. С. Менеджмент товарных инноваций : учебник / Задорожный И. С., Задорожный В. И., Казаринова Н. Л.; под общей ред. д. т. н., проф. И. С. Задорожного. – Черкасы : Восточноевропейский университет экономики и менеджмента, 2010. – 443 с.
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
5. Минько В. М. Все для руководителя / В. М. Минько. – Черкасы : Изд. Чабаненко Ю. А., 2015. – 532 с.
6. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл. – М. : Инфра-М, 2000. – 660 с.
7. Корзье Н. Организационное проектирование на предприятии / Н. Корзье. – К. : Наукова думка, 1990. – 216 с.
8. Задорожный И. С. Проективання результативних систем управління / І. С. Задорожний, А. Ф. Шигимага, С. В. Задорожний // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». – Випуск 36. – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – С. 49–56.
9. Задорожний І. С. Проективання систем менеджменту з використанням елементів емоційного інтелекту / І. С. Задорожний, В. І. Задорожний, Н. В. Старовойтенко // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». – Випуск 24, частина 1. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – С. 158–164.
10. Мескон М. Х. Основы менеджмента : учебник : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

*Дата надходження до редакції – 30.09.2015 р.*