

Abstract.

Krasnorutskiy O.O., Vlasenko T.A., Galic S.P. Directions of perfection of assessment of efficiency of public administration.

In the article the essence of efficiency of public administration and the approaches to its definition at different levels. The proposed definition of effectiveness of public administration as an umbrella figure that includes both quantitative and qualitative characteristics, reflecting the effectiveness in achievement of objectives, efficiency in the use of available resources, the performance of the obtained results (efficiency) as the return on resources expended, profitability as a result of functioning of the national economy, as compliance with the rules of the state of the country with international standards and norms and quality of life of the population. At the state level are: the social; economic; political and system performance. At the level of public administration efficiency of public administration should be assessed using a balanced scorecard (BSC). Dimensions are: customers, Finance, training and development, internal processes. Accordingly, for each measurement, the directions of measurement, expectations and indicators.

Key words: *the efficiency of the public administration, the performance of public administration, effectiveness, efficiency, profitability, quality, quality of work life, performance, social performance, economic performance, political performance and system effectiveness.*

Стаття надійшла до редакції 31.08.2016 р.

Бібліографічний опис статті:

Красноруцький О.О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування / О.О. Красноруцький, Т.А. Власенко, С.П. Галич // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 45-54.

Krasnorutskiy O.O., Vlasenko T.A., and Galic S.P. (2016). Directions of perfection of assessment of efficiency of public administration. Actual problems of innovative economy, No 3, pp. 45-54.



УДК 336.72

МАТЮШЕНКО Ю.В., аспірант,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**КЛАСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Матюшенко Ю.В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін.

Розглянуто основні класифікації і види методів стимулювання персоналу, які були розроблені вченими-економістами і використовуються на сучасних підприємствах. Проведено аналіз цих класифікацій, запропонована нова класифікація стимулювання персоналу з урахуванням її напрямків проведення на підприємстві за умов здійснення організаційних змін. Було виявлено, що одним з найважливіших аспектів, що впливають не тільки на ефективність роботи персоналу, а й на ефективність проведення організаційних змін на підприємстві, є стимулювання. Виділено два напрямки стимулювання персоналу до проведення організаційних змін, а саме: стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві та стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві.

Ключові слова: *стимулювання, організаційні зміни, напрямки та методи стимулювання персоналу на підприємстві до здійснення організаційних змін, форми прояву методів стимулювання персоналу.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. За останні роки в соціально-економічній системі нашої країни відбулися суттєві трансформації, високий рівень динаміки яких впливає на діяльність вітчизняних підприємств. Це вимагає від суб'єктів господарювання адекватного реагування на зазначені трансформації економічного простору. Адекватне

реагування можливе лише за умови ефективного управління організаційними змінами, які передбачають реалізацію комплексу заходів щодо їх реалізації. Крім того, ефективне проведення організаційних змін дозволяє підвищувати результативність діяльності в цілому.

При здійсненні організаційних змін на підприємстві найбільші труднощі

виникають при впровадженні змін у сфері менеджменту персоналу через виникнення опору. Опір змінам – це явище, яке знижує ефективність впровадження змін, обумовлює нестабільність процесу здійснення організаційних змін та може викликати додаткові непередбачувані витрати. Таким чином, опір змінам виступає обмежуючим чинником їх проведення. Відповідно, подолання опору є перспективним та важливим напрямом управління змінами. Враховуючи, що опір змінам виникає у системі менеджменту персоналу, то пошук його подолання варто шукати у цій же площині. Саме тому, одним із найважливіших напрямів подолання зазначеного явища варто вважати стимулювання персоналу. Адже, від умілого використання кадрів, ефективності управління ними та стимулювання працівників за умов проведення організаційних змін залежить успішна діяльність будь-якого підприємства.

Зважаючи на вищевикладене, виникає необхідність у формуванні рекомендацій щодо добору адекватних і дієвих методів стимулювання персоналу в проведенні організаційних змін на підприємстві.

Висвітлені проблеми, які пов'язані з організацією стимулювання персоналу в проведенні організаційних змін на підприємстві, викликають необхідність систематизації всіх існуючих методів стимулювання персоналу за її виділеними напрямками в умовах проведення організаційних змін, що і обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вивчення особливостей сучасної організації стимулювання персоналу, використання різних інструментів у заохоченні персоналу істотний внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. В Україні найбільш відомими із цієї тематики стали публікації таких вітчизняних науковців, як: Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.Л. Єськов, А.В. Калина, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, В.М. Петюх, М.В. Семикіна, та інші [1-4]. Серед наукових праць зарубіжних вчених, в яких були проведені дослідження теоретико-практичних питань управління

стимулювання праці були: М.В. Колмагоров, О.В. Седлецький, М. Мурашов, С.О. Шапиро, Е.В. Маслов, Л. Рок Милтон, Б. Паттабхи, М. Мескон та ін. [5-9].

Проведений аналіз досліджень з теоретико-практичних питань з розробки ефективних методів стимулювання працівників, показує наявність резервів оптимізації як у теоретичному плані, так і у практичній площині. Не дивлячись на плідну працю вчених, деякі проблеми не мають однозначного розв'язання та потребують уточнення. Відкритою для дискусії, на сьогоднішній день, як з теоретичної, так і з практичної точки зору залишається проблема поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів та вибору інструментарію, який би дав змогу визначити не тільки напрями та методи стимулювання персоналу при проведенні організаційних змін, а й вказати на складові методів (інструменти), які необхідно коригувати та удосконалювати.

Крім того, проведений аналіз показує, що недостатньо уваги приділяється використанню саме нематеріальних методів стимулювання праці, без залучення яких систему стимулювання не можна вважати цілісною. Тому це завдання є науковою проблемою, розв'язання якої потребує удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз напрямків та сучасних методів і форм стимулювання персоналу, як важливого фактора підвищення ефективності проведення організаційних змін на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині існує безліч методів стимулювання, які дозволяють сформувати ефективну систему стимулювання персоналу. Так, у працях вченого Єгоршина А.П. стимулювання може бути матеріальним, пов'язаним безпосередньо із впливом на результати роботи, а також нематеріальним (нефінансовим), що впливає на підвищення престижності трудової діяльності в даній організації, надання переваг соціального характеру, тощо [10, с. 213].

Шапіро С.А. виділяє дві основні групи методів [7, с. 92]. Перша група – методи матеріального стимулювання, які поділяються на грошові та не грошові. Друга – методи нематеріального стимулювання. Грошові методи включають заробітну плату, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсації, пільгові кредити. Негрошові методи поділяються на: соціальні (медичне страхування та обслуговування, путівки, харчування, сплата транспортних витрат) і функціональні (покращення умов праці та організації праці). Методи нематеріального стимулювання поділяються на соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу), творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження) та вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи) [7, с. 93].

У працях деяких вчених наводилась інша класифікація методів стимулювання, що залежно від орієнтації впливу (напрямок) на ті чи інші потреби виділяла такі групи методів: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні [11]. Економічні методи обумовлені економічними стимулами. Вони направлені на виконання певних показників або завдань, після чого – виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання даних методів пов'язано з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням персоналу. Це передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість.

Організаційно-адміністративні методи засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на підпорядкуванні закону, правопорядку, яка спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль.

Соціально-психологічні методи, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають

переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання персоналу.

З проведеного аналізу було виявлено, що інші вчені доповнюють та ускладнюють дану класифікацію. Так, А. Брас запропонував в середині адміністративних методів виділяти три підгрупи: організаційні, що підрозділяються на регламентування, нормування та інструктування; розпорядчі та дисциплінарні [12, с. 101]. Розпорядчі методи застосовуються при необхідності втрутитися в процес виробництва й управління для розпоряджень, вказівок. Дисциплінарний вплив регламентується КЗпП і застосовується у разі невиконання працівником своїх функціональних обов'язків.

Систематизація існуючих класифікацій та їх застосування до умов проведення організаційних змін потребує вибору основних напрямків стимулювання персоналу. На базі вищевикладеного матеріалу автор пропонує виділити такі напрямки стимулювання персоналу (табл. 1): стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві та стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві.

У рамках кожного із напрямку були виділені свої методи стимулювання, що покликані позитивно вплинути на ефективність проведення змін на підприємстві та ефективність діяльності в цілому.

Так, за напрямком «стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві» автор виокремив лише одну групу методів, а саме адміністративні (організаційні) методи. Основою адміністративних методів є відносини влади, а також дотримання регламенту підприємства, вони направлені на здійснення адміністративного впливу щодо залучення персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Дані методи реалізуються через нормативні, розпорядчі, організаційні документи.

Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін

Напрями стимулювання	Методи стимулювання та їх зміст	Складові методів (інструменти)	Сутність складових методів (інструментів)	Форма прояву
1	2	3	4	5
Стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві	Адміністративні (організаційні), що направлені на здійснення адміністративного впливу щодо залучення персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві	Регламентування	Формування структури та ієрархії управління стимулюванням персоналу, делегування повноважень та відповідальності	Актуалізація інформації у штатному розкладі, оновлення вимог щодо компетенцій
		Нормування	Визначення нормативів праці, часу, витрат, чисельності персоналу та ін.	Спеціально розроблена нормативна документація, формуляри, бланки та ін.; методи оцінки від впровадження нововведень
		Навчання (інструктаж)	Ознайомлення з умовами трудової діяльності, новими технологіями, процесами, обладнанням та ін.; роз'ясненні змісту нової роботи, рівня відповідальності	Організація та проведення навчання персоналу, зайнятого у здійсненні організаційних змін на підприємстві; організація зустрічей з відповідальними особами, носіями інформації, необхідної для здійснення організаційних змін
		Операційне управління	Поточна оперативна організаційна робота, визначення і розподіл конкретних завдань виконавцям, контроль за їх виконанням	Накази і розпорядження управлінського апарату, проведення фокус-груп; створення каналів обміну інформацією
Стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві	Економічні, що направлені на реалізацію матеріальних інтересів участі персоналу у здійсненні організаційних змін	Матеріальне стимулювання (грошове)	Створення економічних умов, що спонукають персонал залучитись до здійснення організаційних змін на підприємстві та підвищити ефективність їх проведення, зменшення опору персоналу	Преміювання, виплата доплат та надбавок, підвищення заробітної плати, зміна коефіцієнту трудової участі
		Матеріальне стимулювання (не грошове)	Створення економічних умов до залучення персоналу до здійснення організаційних змін та зменшення опору персоналу	Забезпечення медичного обслуговування, харчування, путівок, оплата транспортних витрат; покращення організації та умов праці
		Бюджетне планування	Формування бюджетів, що ґрунтуються на економічних розрахунках, спрямовані на стимулювання персоналу до зменшення опору та залучення до здійснення організаційних змін	Фінансування, кредитування, економічні санкції
	Соціально-психологічні, що направлені на реалізацію нематеріальних інтересів участі персоналу у здійсненні організаційних змін	Методи соціального впливу	Змістовність та творчий характер трудової діяльності, можливість прояву ініціативи	Підвищення кваліфікації, стажування, відрядження; огляд результатів проведення організаційних змін; персональної активності, заохочення персоналу
		Методи психологічного впливу	Створення нормального психологічного клімату в колективі, вирішення конфліктних ситуацій, підвищення рівня готовності персоналу до здійснення організаційних змін, рівня відповідальності та участі у їх здійсненні	засоби анкетування, інтерв'ю, тестування, групової динаміки, інструменти зворотного зв'язку

За напрямком «стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві» виділені дві групи методів: економічні та соціально-психологічні. До економічних методів стимулювання були віднесені методи матеріального стимулювання (грошового), методи матеріального стимулювання (не

грошового), бюджетне планування. Звичайно, основою цієї групи методів є грошова винагорода (заробітна плата, премії, надбавки та ін.) або винагорода, що надається працівнику не в грошовій формі (оплата путівок, проїзду, харчування і т.д.). Вони орієнтовані на матеріальні потреби персоналу: прагнення достатку, певного рівня добробуту. Працівники зацікавлені в

збільшенні свого трудового внеску з метою отримати вищу заробітну плату. Тому система матеріального стимулювання повинна будуватись на принципах індивідуальності винагород – залежності розміру оплати праці від індивідуальних результатів, а також на наявності єдиної системи формування матеріальних винагород.

Соціально-психологічну групу склали методи, що направлені на реалізацію нематеріальних інтересів участі персоналу у здійсненні організаційних змін. До них віднесені методи соціального та психологічного впливу. Дана група методів стимулювання, у першу чергу, спрямована на задоволення потреби збереження соціального статусу в трудовому колективі [13, с.19]. Вони спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури, задоволення потреб працівника у визнанні тощо; пов'язані з професійним розвитком працівника.

Висновки. Одним з найважливіших аспектів, що впливають не тільки на ефективність роботи персоналу, а й на ефективність проведення організаційних змін на підприємстві, є стимулювання.

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання персоналу в умовах проведення організаційних змін на підприємстві, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають

розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Крім того, стимулююча дія матеріальних виплат спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. В зв'язку з цим достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більшу увагу на конкретного працівника.

У проведеному дослідженні було виділено два напрямки стимулювання персоналу до проведення організаційних змін, а саме: стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві та стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві. У рамках кожного з яких були виокремлені свої методи стимулювання та їх зміст, складові методів (інструменти) та їх сутність, форма прояву даних методів.

На думку автора, вміле використання кожного з них та їх вміле поєднання у будь-якому разі буде справляти позитивний психологічний вплив на працюючого, створювати додаткові стимули для його трудової активності в умовах змін на підприємстві.

Література.

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці : [Навчальний посібник] / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 312 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: [Підручник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Менеджмент персоналу: [Навчальний посібник] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – [Вид. 2-ге, без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Семикіна М.В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М.В. Семикіна // Економіка праці. Наук. вісн. ЧДІЕУ. – 2010. – № 2(6). – С. 160-167.
5. Колмагоров М.В. Отношение работников к стимулированию труда на предприятии / М.В. Колмагоров, С.И. Ксенофонтов, И.П. Поварич // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность: Матер. Междунар. Научно-практ. конфер. – Санкт-Петербург, 2005. – С. 109-111.
6. Мурашов М.В. Нематериальная мотивация персонала. Как заставит сотрудников поверить в себя? / М.В. Мурашов // Кадровый менеджмент. – 2003. – № 2[6]. – С. 16-18.
7. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: [Учебное пособие] / Под ред. П.В. Шелитова – М. : ИНФРА-М, Новосибирск НГАЭ и У., 2000. – 423 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента: [Учебник] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко; пер. с англ. – [3-е изд.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

10. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с.
11. Мельничук И.В. Современные методы мотивации персонала в организации: [Электронный ресурс] / И.В. Мельничук // Режим доступа: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf.
12. Брасс А.А. Кадровый менеджмент: [Учебно-методическое пособие] / А.А. Брасс. – Минск : РИВШ, 2008. – 248 с.
13. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – № 4. – 2013. – С. 19-20.

References.

1. Bohynia D.P., and Hrishnova O.A. (2000). *Osnovy ekonomiky pratsi [Basics of Labour Economics]*. Kyiv: Znannia-Pres, p. 312 [in Ukrainian].
 2. Kolot A.M. (2002). *Motyvatytsia personalu [The motivation of of staff]* Kyiv: KNEU, p. 337 [in Ukrainian].
 3. Daniuk V.M., Petiukh V.M., Tsymbaliuk S.O. et al. (2006). *Menedzhment personalu [Management of personnel]* Kyiv: KNEU, p. 398 [in Ukrainian].
 4. Semykina M.V. (2010). *Naukovo-metodychni zasady upravlinnia produktyvnosti pratsi [Scientific and methodological principles of management productivity]*. *Ekonomika pratsi. Naukovyi visnyk ChDIEU – Labor Economics. Scientific journal of CHIEU*, No 2(6), pp. 160-167 [in Ukrainian].
 5. Kolmagorov M.V., Ksenofontov S.I., and Povarich I.P. (2005). *Otnoshenie rabotnikov k stimulirovaniyu truda na predpriyatii [The attitude of labor stimulation in the enterprise]*. *Management of organization: diagnostics, strategy, effectiveness: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Materials of international scientific-practical conference.* (pp. 109-111). Sankt-Peterburg [in Russian].
 6. Murashov M.V. (2003). *Nematerialnaya motivatsiya personala. Kak zastavit sotrudnikov poverit v sebya? [Intangible motivation of personnel. How to get employees to believe in yourself?]* *Kadrovyyi menedzhment - HR management*, № 2[6], pp. 16-18 [in Russian].
 7. Shapiro S.A. (2005). *Motivatsiya i stimulirovanie personala [Motivation and stimulation of personnel]*. Moscow: GrossMedia, p. 224 [in Russian].
 8. Maslov E.V. (2000). *Upravlenie personalom predpriyatiya [Management personnel of the enterprise]*. Moscow: INFRA-M, Novosibirsk NGAE i U., p. 423 [in Russian].
 9. Meskon M.H., Albert M., and Hedouri F. (2000). *Osnovy menedzhmenta [The bases of Management]*. Moscow: Delo, p. 704 [in Russian].
 10. Egorshin A.P. (1997). *Upravlenie personalom [The management of personnel]*. N. Novgorod: NIMB, p. 607 [in Russian].
 11. Melnichuk I.V. *Sovremennyye metody motivatsii personala v organizatsii [Modern methods of motivation in organization]*. (n.d.). www.sbmt.bsu.by Retrieved from http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf [in Russian].
 12. Brass A.A. (2008). *Kadrovyyi menedzhment [The management of personnel]*. Minsk: RIVSh, p. 248 [in Russian].
 13. Fomina V. (2013). *Motyvatytsia pratsivnykiv vyrobnychoi sfery [The motivating of employees in productive sphere]*. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, № 4, pp. 19-20 [in Ukrainian].
-

Аннотация.

Матиюшенко Ю.В. Классификация направлений и методов стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений.

Рассмотрены основные классификации и виды методов стимулирования персонала, разработанные учеными-экономистами и использующиеся на современных предприятиях. Проведен анализ этих классификаций, предложена новая классификация стимулирования персонала с учетом ее направлений проведения на предприятии в условиях осуществления организационных изменений. Было выявлено, что одним из важнейших аспектов, влияющих не только на эффективность работы персонала, но и на эффективность проведения организационных изменений на предприятии, является стимулирование. Выделено два направления стимулирования персонала в проведении организационных изменений, а именно: стимулирование участия в осуществлении организационных изменений на предприятии и стимулирование повышения эффективности труда персонала в осуществлении организационных изменений на предприятии.

Ключевые слова: стимулирование, организационные изменения, направления и методы стимулирования персонала на предприятии к осуществлению организационных изменений, формы проявления методов стимулирования персонала.

Abstract.

Matiushenko Y.V. Classification of directions and methods of stimulation of personnel in the implementation of organizational changes.

In the article the basic classifications and types of methods of personnel stimulation are considered. These methods have been developed by scientists and used at the modern enterprises. The author was carried out the analysis of these classifications and proposed new classification of personnel stimulation. The new classification of personnel stimulation includes the directions of its performe at the company in the sphere of the implementation of organizational changes. It was revealed that one of the most important aspects that affect not only staff efficiency, but also on the effectiveness of the organizational changes in the enterprise, is encouraging. Selected two directions of stimulation of the personnel in the

organizational change, namely: promoting participation in the implementation of organizational changes in the enterprise and improving the efficiency of the personnel in the implementation of organizational changes in the enterprise.

Keywords: personnel stimulation, organizational changes, directions and methods of personnel stimulation at the company to implement organizational changes, the forms of methods of personnel stimulation.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2016 р.

Бібліографічний опис статті:

Матюшенко Ю.В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін / Ю.В. Матюшенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 54-60.

Matiushenko Y.V. (2016). Classification of directions and methods of stimulation of personnel in the implementation of organizational changes. Actual problems of innovative economy, No 3, pp. 54-60.



УДК 65.012

СТЕПАНЕНКО С.В., аспірант,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами.

В статті розглянуто сутність та запропоновано структуру механізму управління організаційними змінами. В структурі механізму варто виділять суб'єкт управління, представлений керівництвом підприємства та командою здійснення змін, та управлінський вплив на процес їх здійснення. Підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо змін запропоновано розглядати сукупність цілей і критеріїв ефективності проведення. Виокремлено дві групи факторів зовнішнього середовища, які провокують зміни та впливають на механізм. Обґрунтовано сукупність принципів управління організаційними змінами: системності та послідовності, комплексності, інтегрованості, стимулювання до проведення, ефективності, залученості персоналу. Виділено методи управління змінами: організаційного розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, паралельний інжиніринг (паралельне проектування), рефреймінг, реструктуризація, створення віртуального підприємства. Безпосередньо здійснення змін надано у вигляді процесу, який включає сукупність етапів за сферами: процеси (технології, управління), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу, організаційна культура (комунікації).

Ключові слова: механізм, управління організаційними змінами, принципи, методи, процес управління організаційними змінами, критерії ефективності.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Поняття «механізм» є одним із найважливіших та найбільш складних в економічній науці. Складність спровоковано запозиченням даного терміну з технічних наук, де воно є розповсюдженим та розробленим, але для суспільних наук – це питання не є однозначним через відсутність однозначних причино-наслідкових зв'язків, що викликано наявністю людського чинника. Важливість обумовлена тим, що саме механізм має забезпечувати перетворення відповідних витрачених ресурсів в заданий необхідний результат шляхом реалізації управлінського впливу. Цілком зрозуміло, що його складові, а особливо причинно-наслідкові зв'язки між ними є визначальними щодо забезпечення

необхідного характеру його функціонування. Враховуючи гостру необхідність вдосконалюватися та розвиватися вітчизняні підприємства стикаються з нагальною потребою здійснювати організаційні зміни на підприємстві, які часто стають серйозним випробовуванням його стійкості. Адже в момент змін підприємство проходить точку біфуркації як це відомо з системного аналізу, що в свою чергу може як забезпечити поставлену мету, так і спричинити сильні коливання та втрати. Таким чином, впровадження механізму здійснення організаційних змін на підприємстві повинно саме забезпечувати необхідний результат, що і обумовлює актуальність дослідження.