

**О. А. Даниленко**, канд. екон. наук, доц.,  
докторант кафедри управління персоналом  
та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## **ЗАВДАННЯ (ПІДХОДИ) УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ЗМІН В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті наводяться результати і висновки проведеного автором дослідження, у якому виявлені основні тенденції, завдання, підходи (практики) та ефективність їх використання у сфері управління персоналом у процесі організаційних змін в українських організаціях.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управління персоналом, організація, завдання, підходи (практики), організаційні зміни.

**АННОТАЦИЯ.** В статье приводятся результаты и выводы проведенного автором исследования, в котором выявлены основные тенденции, задания, подходы (практики) и эффективность их использования в сфере управления персоналом в процессе организационных изменений в украинских организациях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление персоналом, организация, задания, подходы (практики), организационные изменения.

**ANNOTATION.** Results over and conclusions of the research, in which found out basic tendencies, tasks, approaches (practices) and efficiency of their use, in the field of management a personnel in the process of organizational changes in Ukrainian organizations, conducted an author are brought in the article.

**KEY WORDS:** management a personnel, organization, tasks, approaches (practices), organizational changes.

**Постановка проблеми.** У процесі функціонування організацій у конкурентному середовищі небагато з них здатні своєчасно адаптуватися до безперервних змін зовнішнього середовища. У таких випадках невідповідності сформованої організаційної структури та системи управління реальним потребам стають сферою управління організаційними змінами, які можуть стосуватися будь-якого елементу, підсистеми і комунікацій між ними.

Як показує практика, найчастіше зміни системи управління торкаються інформаційної підтримки процесів розробки і реалізації рішень, набору типових процедур бізнесу для вирішення поставлених завдань і системи активізації персоналу організації.

Оптимізація даних складових є основним напрямом удосконалення системи управління в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища.

Виходячи з викладеного вище та з урахуванням важливої тенденції сучасної теорії і практики управління, що торкається підвищеної уваги до персоналу як ключовому ресурсу для стабільного й довгострокового розвитку організації в конкурентному середовищі, завдання управління змінами трансформуються, на наш погляд, у завдання управління персоналом.

У зв'язку з цим особливий інтерес викликає питання про те, які підходи до управління персоналом в період організаційних змін використовують українські організації/компанії і які з них найбільш ефективні. У 2012 р. нами було проведено дослідження «Система управління персоналом в українських організаціях у процесі організаційних змін: специфіка змісту і процесу впровадження, ефективність використання», в якому значна увага була приділена вивченню особливостей управління персоналом в цей період. У даній статті представлені деякі результати і висновки з проведеного дослідження.

**Аналіз останніх джерел чи публікацій.** Проаналізована література і досвід практиків свідчать про те, що саме з персоналом пов'язана безліч проблем в процесі розвитку організації та необхідних для цього організаційних змін, оскільки компетентність, свідомість і поведінку персоналу змінити набагато складніше, ніж основні засоби, виробничі та управлінські технології або організаційну структуру (Андреева Т. Е. [1]; Хентце Й., Каммель А. [6]; Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. [8]; Sevier R. [9]). У вітчизняній спеціалізованій періодиці та фундаментальних наукових працях тематика опору персоналу змінам — одна з самих обговорюваних, що свідчить про те, наскільки актуальне дане питання як для керівників українських організацій, так й для науковців (Діденко Н. В. [2]; Скібіцька Л. І. [3]; Кириченко В. [4]; Петрова І. Л. [5], Шершньова З. Є. [7] й ін.).

Тому **метою даної статті** в рамках проведеного нами емпіричного дослідження є вивчення основних тенденцій і завдань (практик) управління персоналом в період організаційних змін в українських організаціях/компаніях, зокрема специфіки змісту цих змін, процесу впровадження та ефективності їх використання. Політика у сфері управління персоналом розглядається при цьому як один з аспектів процесу впровадження змін, проте, в даній статті ми зупинимося саме на результатах досягнення поставленої мети.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У цілях вивчення підходів до управління персоналом у процесі змін в українських організаціях ми склали перелік пріоритетних завдань у сфері управління персоналом: оцінювання персоналу; атестація персоналу; пошук нових працівників ззовні; пошук лідерів усередині організації/компанії; виведення «зайвих» працівників; специфічне навчання; універсальне навчання; розвиток команди; розвиток внутрішніх комунікацій; допомога в подоланні стресу; адаптація персоналу; розробка нових систем винагороди.

Наведений перелік сформовано на основі аналізу спеціалізованої літератури, у тому числі різних теорій організаційних змін і наслідків, що впливають з них для управління персоналом у даний період. З точки зору розвитку у персоналу гнучкості мислення і здатності приймати самостійні рішення у процесі організаційних змін найбільш актуальне, на нашу думку, таке завдання управління персоналом, як універсальне навчання, оскільки саме воно відповідає цілям розвитку персоналу у рамках сучасних моделей теорій організаційних змін. З точки зору розвитку у персоналу організації здібностей до змін (динамічних здібностей) вважаємо актуальними такі завдання управління персоналом з наведеного вище переліку: розвиток внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток команди, оцінювання персоналу, адаптація персоналу і допомога в подоланні стресу.

Враховуючи характеристики ситуаційної моделі організаційних змін австралійських авторів Стейс Д. і Данфі Д. [10], завдання дослідників у рамках цієї моделі — встановити взаємозв'язок між певними незалежними чинниками (ситуаціями) і найбільш ефективним підходом до змін, зокрема йдеться про взаємозв'язок стратегії змін і використовуваних підходів до управління персоналом. Вибір підходу до змін, у тому числі і до управління персоналом, на думку авторів, має бути обумовлений ситуацією в галузі і ступенем відповідності компанії своєму зовнішньому середовищу.

У зв'язку з викладеним вище, у рамках проведеного нами дослідження до ситуаційних чинників, що впливають на організаційні зміни, віднесено сфера економічної діяльності, «національність» капіталу, «національність» менеджменту, історія розвитку організації, кількість працівників, вік організації, зв'язок власності і управління. Безумовно, важливе значення мають специфіка корпоративної культури організації та її лідера, однак, їх вивчення вимагають окремого дослідження.

*Методика збору інформації.* Як інструмент збору інформації використовувалося анкетування експертів (в основному фахівців у сфері управління та управління персоналом), за яким респонденти письмово відповідали на стандартизовані питання про організацію, в якій вони працюють, та про організаційні зміни, що відбуваються/будуть відбуватися, та про які вони поінформовані. Процедура була анонімною, тобто при обробці анкет прізвище, ім'я та по-батькові експертів, а також назва організації залишалися невідомими.

*Вибірка експертів.* У дослідженні взяли участь 87 експертів 29-ти організацій/компаній з 10-ти міст України. Більшість організацій/компаній (19 або 65,5 %) територіально представляють м. Київ та всі мають регіональні представництва в областях України, внаслідок чого географія дослідження значно розширюється. У кожній організації анкетному опитуванню підлягало три експерта — фахівця. Анкетування відбувалося в очній формі у присутності дослідників-анкетерів, тобто усі роздані анкети майже добросовісно заповнені та стовідсотково повернені.

Більшість експертів мають значний власний практичний досвід у сфері управління та управління персоналом на різних рівнях: серед респондентів 5,7 % керівників та їх заступників, 20,7 % керівників служби персоналу, 25,3 % керівників інших структурних підрозділів, 29,8 % менеджерів з персоналу та 18,4 % ключових працівників інших структурних підрозділів.

Більш ніж трилітнім досвідом у сфері менеджменту володіють 67,8 % респондентів. Це дозволяє стверджувати, що вибрані експерти мають у своєму розпорядженні достатній досвід для того, щоб адекватно оцінювати ситуацію в організації. Також ми відстежували, яку роль експерти грали у процесі змін в організації, по якій вони заповнювали анкету, у тому числі, чи вони брали участь у розробці змісту програми змін або в ході її впровадження. Близько 70% експертів беруть участь у процесі впровадження організаційних змін і близько 50 % — у розробці змісту змін, тобто мають власний практичний досвід у сфері менеджменту. На нашу думку, склад вибірки експертів та її характеристики забезпечують достатню достовірність отриманих відповідей і можливість їх використання для подальших висновків.

*Вибірка організації/компаній.* Не дивлячись на анонімність вторинної вибірки організацій/компаній, можна відстежити цілий ряд їх характеристик, таких як: сфера економічної діяльності, «національність» капіталу, «національність» менеджменту, істо-

рія розвитку організації, кількість працівників, вік організації, зв'язок власності і управління.

На наш погляд, за своїми основними характеристиками дана вибірка схожа з генеральною сукупністю українських організацій. Так, переважають організації з вітчизняним приватним/колективним (58,62 %) та вітчизняним державним (13,79 %) капіталом, якими керують вітчизняні менеджери (72,41 %), при цьому багато з них є ключовими (27,59 %) і міноритарниками власниками (20,69 %) цих організацій/компаній. Майже усі власники організацій (96,55 %) беруть участь в управлінні. Більшість організацій вибірки за кількістю працівників, що в них працюють, середні та великі (51,72 %). Крім того, у вибірці переважають організації у віці від 6 до 10 років (24,14 %) і старше 20 років (34,48 %). Це відповідає реальній динаміці створення організацій в Україні в останні два десятиліття, коли більшість нових суб'єктів господарювання було створене в період між кризами 1991—1992, 1998 і 2008 рр.

У вибірці серед українських організацій/компаній у сферах економічної діяльності переважають організації сфери послуг (41,38 % обслуговують посередників і 31,03 % — кінцевих споживачів). У сфері виробництва при обслуговуванні посередників працюють 17,24 % організацій вибірки та при обслуговуванні кінцевих споживачів — 6,9 %. 10,34 % організацій вибірки із сфери торгівлі обслуговують посередників і 13,79 % — кінцевих споживачів.

Приведений аналіз характеристик організацій/компаній вибірки показує, що, з одного боку, в ній представлені різні організації/компанії, а з іншого — найбільшу частку складають організації з тими характеристиками, які займають велику частку і на ринку в цілому (наприклад, організацій з приватним/колективним капіталом більше, ніж організацій з державним або іноземним капіталом). На наш погляд, це дозволяє стверджувати, що в цілому відомості про дану вибірку можна використовувати для виявлення основних тенденцій змін у сфері управління та управління персоналом, зокрема.

Більш того, у процесі дослідження експертам було поставлено питання про те, наскільки типовою для українських організацій/компаній є описана ними ситуація. І у переважній більшості випадків експерти позначили її як типову для українських організацій/компаній. Дану обставину можна вважати додатковим аргументом на користь валідності отриманих результатів.

Підсумовуючи аналіз методів збору інформації, хотілося б відзначити такого, що, поза сумнівом, дану вибірку не можна вважати в точності, що відображає генеральну сукупність українських організацій/компаній, що переживають різні організаційні зміни, — і по її розмірах, і по характеристиках українських організацій/компаній, що увійшли до неї. Проте зібрані дані досить репрезентативні для аналізу в рамках поставлених перед проведеним дослідженням цілей.

*Результати дослідження.* Отже, опишемо основні тенденції в управлінні персоналом у період організаційних змін в українських організаціях/компаніях. Рейтинг пріоритетних завдань (практик) у сфері управління персоналом у період організаційних змін подано у табл. 1. Найчастіше згадуються розвиток внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток команди. З мінімальним відривом слідує пошук нових працівників ззовні, оцінювання персоналу, розробка нових систем винагороди.

Далі у порядку убунання йдуть адаптація персоналу, універсальне навчання, виведення «зайвих» працівників, специфічне навчання, атестація персоналу і допомога в подоланні стресу. Таким чином, основна увага управління персоналом у процесі організаційних змін в українських організаціях сконцентрована швидше на ефективній взаємодії колективу та лідерах, що його очолюють, аніж на конкретному індивіді.

*Рейтинг ефективності використання підходів до управління персоналом у процесі організаційних змін.* Варто зауважити, що практики управління персоналом, які найчастіше використовуються, не обов'язково будуть найбільш ефективними з точки зору економічності, результативності та доцільності, так як керівники можуть розставляти акценти в управлінні персоналом, виходячи з різних міркувань, наприклад, власного досвіду та уподобань або організаційних традицій (або на протигагу ним). Тому нами було поставлено завдання зрозуміти, які практики управління персоналом виявляться найбільш ефективними у процесі організаційних змін. Для цього респонденти відповіли на три запитання щодо кожної практики управління персоналом, що використовували в організації у процесі змін:

— Чи отримані результати з найменшими витратами (економічність підходів управління персоналом)?

— Чи відповідають результати поставленим цілям (результативність підходів управління персоналом)?

— Чи забезпечує підхід управління персоналом вирішення реальних проблем (доцільність підходів управління персоналом)?

Таблиця 1

**РЕЙТИНГ ЗАВДАНЬ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН  
В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ\*)**

№	Завдання (підходи) управління персоналом	Рейтинг завдань (підходів) управління персоналом, на які ставлять особливий акцент в процесі організаційних змін		Рейтинг ефективності використання підходів до управління персоналом у процесі організаційних змін,			
				Економіч- ності		Ранг результативності, місце	Ранг доцільності, місце
		Ранг, місце	Питома вага серед опитаних експертів, %	Ранг, місце	Заграти-вигоди, +/-		
1	Оцінювання персоналу	5	48,28	6	+	9	5
2	Атестация персоналу	11	33,33	7	+	11	12
3	Пошук нових праців- ників ззовні	4	49,43	11	—	3	6
4	Пошук лідерів усередині організації/компанії	2	58,62	1	+	6	1
5	Виведення «зайвих» працівників	9	36,78	12	—	12	11
6	Специфічне навчання	10	34,48	10	—	10	9
7	Універсальне навчання	8	39,08	5	+	5	7
8	Розвиток команди	3	51,72	3	+	1	3
9	Розвиток внутрішніх комунікацій	1	66,67	2	+	4	2
10	Допомога в подоланні стресу	12	21,84	8	+	7	10
11	Адаптація персоналу	7	42,53	4	+	2	4
12	Розробка нових сис- тем винагороди	6	43,68	9	+	8	8

\*) За результатами проведеного нами дослідження у 2012 р. «Система управління персоналом в українських організаціях у процесі організаційних змін: специфіка змісту і процесу впровадження, ефективність використання»

Як видно з даних табл. 1, до найбільш економічних та доцільних підходів (практик) управління персоналом у процесі організаційних змін експерти віднесли пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток внутрішніх комунікацій, розвиток команди та адаптацію персоналу. Висунули нами гіпотезу з теорії організаційних змін щодо важливості використання універсального навчання для розвитку у персоналу гнучкості мислення і здатності приймати самостійні рішення у процесі організаційних змін експерти оцінили середніми рейтингами: п'яте місце у рейтингу економічності та сьоме — у рейтингу доцільності. Тобто, реалії практики лише частково співпали з останніми теоріями організаційних змін.

На думку експертів, до найбільш результативних підходів управління персоналом у процесі організаційних змін можна віднести розвиток команди, адаптацію персоналу, пошук нових працівників ззовні, розвиток внутрішніх комунікацій, універсальне навчання та пошук лідерів усередині організації/компанії.

Найменш економічним, результативним та доцільним підходом управління персоналом у процесі організаційних змін експерти вважають традиційну для українських організацій практику виведення «зайвих» працівників. Такими ж низькими рейтингами результативності респонденти оцінили й інші традиційні підходи управління персоналом у процесі організаційних змін — наприклад, атестацію персоналу, специфічне навчання, оцінювання персоналу та розробку нової системи винагороди персоналу.

Природно, у реальному житті ті або інші підходи управління персоналом не використовуються окремо, а скоріше, навпаки, доповнюють один одного. Тому звичайно, можливо, не дивлячись на низькі рейтинги результативності традиційних підходів управління персоналом у період організаційних змін, у певних комбінаціях з іншими більш результативними підходами, вони можуть здійснювати значний позитивний вплив на отримання очікуваних результатів діяльності у цей період.

Крім того, виявлено, що найбільш економічні та доцільні практики не є найпоширенішими серед українських організацій/компаній і, на відміну від останніх, є комбінацією «жорстких» (таких, як виведення «зайвих» працівників і атестація) і «м'якших» (таких, як розвиток внутрішніх комунікацій і пошук лідерів усередині організації/компанії) практик управління персоналом у період організаційних змін.

У рамках проведеного дослідження ми планували виявити ситуаційні чинники, що здійснюють значний вплив на вибір най-



більш результативної практики управління персоналом. Проте організації, які використовували найбільш результативні підходи, у нашій вибірці з 29 організацій/компаній було небагато — від 7 до 17 % (тобто від 2 до 5 організацій), залежно від поєднання найбільш ефективних підходів. Така підвибірка дуже мала для здобуття достовірних результатів і формально не може бути використана для подальшого аналізу. Таким чином, отримані результати можна розглядати лише першим кроком у напрямі побудови ситуаційної моделі управління персоналом у процесі організаційних змін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Уміння ефективно управляти персоналом у процесі організаційних змін є визначальним чинником конкурентоспроможності організацій у середовищі, що постійно змінюється. Аналіз результатів дослідження показав, що на думку експертів українських організацій/компаній, що увійшли у вибірку, до найбільш пріоритетних завдань (практик) у сфері управління персоналом у процесі організаційних змін варто віднести розвиток внутрішніх комунікацій, пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток команди, пошук нових працівників ззовні, оцінювання персоналу і розробку нових систем винагороди.

До чотирьох найбільш економічних і доцільних практик управління персоналом у процесі організаційних змін експерти віднесли пошук лідерів усередині організації/компанії, розвиток внутрішніх комунікацій, розвиток команди та адаптацію персоналу, а до шести найбільш результативних — розвиток команди, адаптацію персоналу, пошук нових працівників ззовні, розвиток внутрішніх комунікацій, універсальне навчання та пошук лідерів усередині організації/компанії.

Фактично перелічені підходи є «м'якими» практиками управління персоналом, що відповідає існуючим концепціям організаційних змін. Проте, реалії практики господарювання свідчать, що в українських організаціях/компаніях усе ж більше поширені «жорсткі» та індивідуалізовані підходи до управління персоналом у процесі змін. Можливо, це пов'язано з тим, що багато керівників ще не освідомили належним чином значення людських ресурсів для розвитку організацій, а також тим, що такі підходи актуальні для колишніх «радянських» підприємств, структура і рівень компетентності управлінського персоналу яких деколи вимагають значного коригування.

У світлі цього, вивчення найбільш ефективних підходів (практик) управління персоналом, визначених експертами вітчизняних організацій у процесі організаційних змін, має безперечний інтерес з точки зору практичного використання.

## Литература

1. *Андреева, Т. Е.* Антикризисное управление персоналом в России (анализ результатов опроса 25 петербургских компаний). В сб.: Демин А. А., Катькало В. С. (ред.). // Российский менеджмент: теория, практика, образование. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2001. — С. 95—106.
2. *Діденко, Н. В.* Місце кадрової служби при запровадженні організаційних змін на підприємстві // Економічний простір. — 2011. — № 46. — С. 245—254.
3. *Скібіцька, Л. І.* Організація праці менеджера: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.
4. *Кириченко, В.* Організаційні зміни як професійний стрес // Соціальна психологія. — 2008. — № 1. — С. 158—166.
5. Управління змінами [Текст]: Навчальний посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. — Л.: ЗУКЦ, 2008. — 66 с.
6. *Хентце, Й., Каммель, А.* Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3. — С. 70—75.
7. *Шериньова, З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
8. *Kotter, J. P., Schlesinger, L. A.* Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. — p.111.
9. *Sevier, R.* Overcoming internal resistance to change. University Business // 2003. — № 6 (7). — p. 23—24.
10. *Stace D., Dunphy D.* 1991. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. International Journal of Human Resource Management 2 (3): 263—283.

Статтю подано до редакції 17.05.2012 р.

УДК 658.3:316

**Е. С. Дашкова**, канд. екон. наук, доц.  
ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет»

### **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

АНОТАЦІЯ: У статті розкрито проблеми мотивації працівників охорони здоров'я, проведено діагностику діючих систем мотивації цієї сфери і представлено, інноваційні підходи до їх вирішення

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація персоналу, методика діагностики системи мотивації персоналу, система охорони здоров'я