

економіці України. Диференціація показників питомої ваги працівників з вищою освітою за видами економічної діяльності не корелює із диференціацією показників продуктивності праці і розмірів заробітної плати, що свідчить про низький суспільний ефект, який у вітчизняних умовах має насичення виробництва працівниками із вищою освітою. Така ситуація не вписується в класичне бачення залежності між показниками інтелектуалізації праці і рівнем ефективності господарської діяльності.

У вітчизняній економіці складається цілісна, здатна до самовідтворення система «низька якість освіти — низька продуктивність праці — низький приріст доходів, забезпечений одержанням освіти — низькі інвестиції в людський капітал через одержання вищої освіти — низька якість освіти».

Таким чином, інформатизація, що проявляється в насиченні персоналу працівниками із вищою освітою, набуває формального характеру, не супроводжується зростанням продуктивності праці й поліпшенням добробуту суспільства.

### *Література*

1. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза / [Амоша О. І., Новікова О. Ф., Антонюк В. П., Шаульська Л. В., Шамілева Л. Л.]; НАН України; Інститут економіки промисловості. — Донецьк : ІЕП, 2006. — 208 с.

2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / Грішнова О. А. — К.: Т-во «Знання», 2001. — 254 с.

*І. О. Продан*, аспірантка кафедри менеджменту,  
Тернопільський національний економічний університет,  
e-mail: manager7@i.ua

## **ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**Продан Ирина**  
**Формирование новейшей**  
**парадигмы в управлении**  
**персоналом**

**Prodan Iryna**  
**Formation of new paradigm**  
**in hr management**

Джек Уелч, колишній генеральний директор компанії «Дженерал Електрик», із притаманною йому лаконічністю одного разу сказав: «Знайдіть потрібних людей. Призначте їх на відповідні

посади. Озбройте необхідними повноваженнями і ресурсами. І... можете йти. Не заважайте їм!» [1]. Саме це висловлювання є одним із тих, що яскраво описує реалії філософії управління персоналом сьогоднішнього дня. Адже формування сучасної управлінської парадигми відбувається в умовах синтезу культури та відповідальності, які покликані забезпечити порядок не тільки в окремо взятій організації, але й суспільстві загалом. Відтак, ідеологічною основою сучасного менеджменту персоналу повинна стати організаційна культура, при цьому відповідальність виступатиме джерелом його розвитку.

Варто зазначити, що досягненням 90-х рр. ХХ ст. є забезпечення розуміння конкурентно орієнтованого бізнесу та лідерства. На сьогодні, прийшов час просунути дещо далі і отримати вигоди від знань, результатів досліджень, перспектив і досягнень у сфері психології та соціології, оскільки появилися нові цілі та змінився характер ділових відносин. Наявний етап розвитку управлінської науки і практики свідчить про необхідність орієнтації новітньої парадигми управління на морально-етичні цінності, а саме використання технік, що дозволяють підвищити впевненість, оптимізм, зародження надії і стійкість. Цим самим керівництво повинне підтримати та створити ситуацію успіху для кожного окремого працівника, що в ідеалі має ґрунтуватися на отриманому досвіді від ефективно створеної команди всередині організації.

Очевидно, що управління персоналом виступає найскладнішим і найвідповідальнішим видом діяльності, адже передбачає усвідомлення людини як самодостатньої цінності та безцінного активу підприємства із власними прагненнями, інтересами та мотивами праці в колективі.

Неоціненним надбанням тієї чи іншої організації є виявлений інноваційний потенціал її працівників і якісно новий підхід до управління ним. При цьому, важливо розуміти відмінність між інноваційністю та творчістю. Відтак, творчість — це, по суті, генерування нових ідей та підходів, а інноваційність — їхнє втілення, де завжди присутній ризик (запропонована М. Берд у книзі «Рівняння інновації» формула інноваційності:  $\text{Інновація} = \text{Креативність} \times \text{Готовність ризикувати}$  [2]).

Відомо наступне, що при усій різноманітності досліджень не існує універсальної моделі творчого підходу до організації праці. Найкращим способом створити таку стратегію і розробити методологію буде проведення бенчмаркінгу, аналіз та впровадження вдалих прикладів, що описані в науковій літературі або реалізовані

в подібних компаніях. Поряд із цим, віртуальні офіси, мережі й тимчасові команди, Інтернет-конференції — це тільки видима частина айсбергу сучасних можливостей для співпраці творчих людей. Концепція вибору талановитих, освічених працівників сьогодні реалізується наступним чином: вони обирають свій власний стиль, робочий ритм і графік, партнерів і роботодавців.

Стрімкою тенденцією на сьогодні є встановлення гнучкого робочого графіку для персоналу. Адже продуктивність праці збільшиться, якщо працівникам надасться можливість працювати в той час, коли вони є найпрацездатнішими. Хоча іншою стороною медалі є ситуація, в якій працівник вам дуже потрібний в офісі, а він працює за власним розкладом, тому часом з'являються певні труднощі. Наряду із такою практикою організації праці, успішна бразильська компанія Semco використовує більше десяти способів оплати праці (починаючи з фіксованої зарплати та опціонів і закінчуючи бонусними схемами), що можуть також комбінуватися. Співробітники мають змогу оцінити своє керівництво. Фінансові показники відкриті для того, щоб кожен міг бачити, як ідуть справи підприємства. Зазначимо, плинність кадрів у цій компанії становить близько 1 % [3].

Таким чином, імпульс формування сучасної парадигми в управлінні персоналом полягає в мобілізації усіх зусиль апарату управління навколо і надбань управлінської практики наступним чином:

- оперативні рішення не завжди повинні прийматись вищим керівництвом, важливо, щоб вони приймались швидко, вчасно та грамотно;
- співробітник — це в першу чергу ваш клієнт, що в той чи інший момент подає сигнали про надання йому управлінських послуг;
- наявність і забезпечення формування атмосфери творчості, свободи вибору в розумних межах є квінтесенцією успіху підприємства, адже жорсткий тотальний контроль перетворює живий, здатний до адаптації, організм компанії на недієздатний механізм;
- основний акцент повинен бути направлений не на позиції та місце працівника в ієрархії, а на його роль у тій чи іншій мережі;
- створення розгалуженої системи комунікаційних зв'язків і забезпечення вільного доступу до неї, де єдине правило полягатиме в тому, що кожен працівник нестиме відповідальність за власні комунікації;
- найбільша цінність для організації — це не завжди працівники, що найбільш наближені та близькі до керівника; роль інших не повинна нівелюватись;

• передумовою оптимально організованої роботи системи в сьогодні є перехід від постійного контролю усіх бізнес-процесів до спостереження за відхиленнями від встановлених показників.

### *Література*

1. Jack and Suzy Welch — Winning: The Answers («Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе»), пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007, 192 с.).

2. *Леухіна А.* Інноваційне лікування компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/13683/temp>

3. *Прянікова Ю.* Час великих ідей [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/13628/temp>

*Є. В. Прохорова*, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»,  
e-mail: [prokhorova\\_sun@ukr.net](mailto:prokhorova_sun@ukr.net)

## **ПОСЛІДОВНІСТЬ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Прохорова Елена**  
**Последовательность изменения**  
**организационной культуры**  
**предприятия**

**Prokhorova Ieliena**  
**The sequence of organization**  
**culture change**

Впровадження стратегічних змін на підприємстві потребує відповідної організаційної культури. Якщо існуюча організаційна культура не сприяє проведенню змін, виникає потреба у внесенні змін до самої організаційної культури. Як свідчить практика, серед причин невдалих стратегічних змін, зокрема, внаслідок злиттів та поглинань, важливе місце посідає недостатня увага до підтримуючої організаційної культури [1].

Фахівці висловлюють різні думки щодо можливості зміни організаційної культури. Наприклад, Е. Шейн [2] вважає, що організаційна культура важко піддається змінам. Мартін і Сіел [3] виходять з того, що організаційна культура просто існує, а тому не може бути створеною або управлятися людьми. Інші (Камерон, Куїнн) [4] зазначають, що організаційна культура може змінюва-