

Олександр Миколайович СКІБІЦЬКИЙ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет
E-mail: skibo@ukr.net

**РОЗГЛЯД ОКРЕМИХ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ**

Скібіцький, О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом [Текст] / Олександр Миколайович Скібіцький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 1. – С. 71-79. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. В умовах конкуренції, у т. ч. й на ринку праці (значне скорочення працівників, вимушені звільнення, банкрутство підприємств), кваліфікаційний рівень працівників має постійно зростати. Висока кваліфікація стає найважливішим знаряддям у конкурентній боротьбі як самих підприємств, так і фахівців на ринку праці.

У подібній ситуації персонал, який відчуває на собі вплив змін і є відповідальним за прийняття рішень, повинен продемонструвати здатність управляти невизначеністю – визначальною рисою часу, в якому ми живемо. Наразі в більшості вітчизняних підприємств у працівників відсутня фундаментальна мотивація, і саме це обумовлює необхідність опрацювання стратегії управління персоналом і розвитку людського потенціалу.

Збереження старих технологій індустріального типу при високій інтенсивності праці призводить до багатопланових негативних наслідків з погляду розвитку людини. Неприятливі умови й режими праці негативно впливають на працездатність, сприяють прискореному фізичному зношуванню людського капіталу. Унаслідок цього знижується мотивація до праці, росте частка працівників, які не прагнуть до стабільності трудових відносин (міцним зв'язкам з підприємством), а виходить, не орієнтовані на професійний розвиток.

У цих умовах система підготовки, перепідготовки й профорієнтації кадрів повинна стати важливим блоком інфраструктури ринку праці, який реалізує функції формування конкурентоспроможності працівників при переході до ринку, підтримки якісної збалансованості попиту та пропозиції робочої сили і, в остаточному підсумку, – сприяють ефективній реалізації активної політики зайнятості

Результати. Уточнено визначення ключових термінів теорії людського потенціалу, розглянуто його основні складові і напрямки розвитку та вдосконалення системи управління ним.

Визначено об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування ефективних систем управління людським потенціалом підприємств.

Здійснення інноваційних та структурних змін у підприємстві передбачає не лише вибір певної форми реорганізації (перетворення організаційно-правової форми або трансформації організаційної структури), але й, як стрижневих елементів цього процесу, – реформування відносин власності, модернізацію техніко-технологічної бази підприємства, формування складного мотиваційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу.

Ключові слова: потенціал; людський потенціал; інтелектуальний потенціал; психофізіологічний потенціал; трудовий потенціал; кадровий потенціал; людський капітал; трудові ресурси; персонал; менеджмент персоналу.

Oleksandr Mykolayovych SKIBITSKYI

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Foreign Economic Activity Management of Enterprises,
National Aviation University
E-mail: skibo@ukr.net

CONSIDERATION OF SOME THEORETICAL QUESTIONS OF HUMAN POTENTIAL

Abstract

In a competitive environment, including the labor market (significant layoffs, forced dismissal, bankruptcy), qualification of employees should be constantly growing. High qualification becomes an important tool in the competition of both the companies and professionals in the labor market.

In this situation, the staff that is affected by changes and is responsible for decision-making must demonstrate the ability to manage uncertainty – the hallmark of the times we live in. At present, workers of most domestic enterprises lack fundamental motivation and this necessitates the study of human resource strategies and human development.

Saving old technology industrial type with high labor intensity leads to multifaceted negative consequences in terms of human development. Adverse conditions and modes of work negatively affect the performance, facilitate rapid physical deterioration of human capital. As a result, motivation to work reduces, share of workers who do not seek stability of employment (strong links with a company) increases, and thus they are not focused on professional development.

In these conditions, system of training, retraining and career counseling of personnel should be an important infrastructure unit of labor market that realizes the functions of forming workers competitiveness in transition to a market economy, promoting good balance in demand and supply of labor and, finally, – contributes to the effective realization of active employment policy

Clarification of the Definition of key terms of the theory of human development are clarified, its basic components and areas of development and improvement of potential management are considered.

It has been defined the objective need for further development of theoretical and methodological grounds, applied principles of formation of effective systems of human potential business.

Innovation and structural changes in the company provide not only a choice of some form of reorganization (transformation of legal form or transformation of the organizational structure), but as a pivotal elements of this process – reforming of property relations, modernization of technical-technological base of an enterprise, forming complex of motivational mechanism to ensure productive employment of staff.

Keywords: *potential; human potential; intellectual potential; psychophysiological potential; labor potential; human resources potential; human capital; human resources; personnel; HR management.*

JEL classification: I25, J24, O15

Вступ

В Україні, як і в усьому світі, підвищується значущість людського капіталу як реалізованого людського потенціалу. Висококваліфіковані, грамотно підібрані кадри стали головною конкурентною перевагою для будь-якої сфери бізнесу, тому зростає значення пошуку й добору персоналу. Причому, на відміну від інших видів ресурсів, персонал згодом не втрачає, а, навпаки, здобуває додаткову цінність.

Наразі, у період поглиблення проблем в області навчання, передачі знань і підвищення кваліфікації, особливої гостроти набула проблема розвитку персоналу. Цей напрямок містить у собі етапи розвитку, який складається з його підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації і кар'єрного просування.

Тиск обставин, які підштовхують компанії до змін сьогодні, поступово змістився в бік зовнішніх факторів, і, як наслідок, – менеджмент організацій став втрачати контроль над змінами, що відбуваються. У такій ситуації персонал, який відчуває на собі вплив змін і є відповідальним за прийняття рішень, повинен продемонструвати здатність управляти невизначеністю – визначальною рисою часу, в якому ми живемо. Наразі в більшості вітчизняних підприємств у працівників відсутня фундаментальна мотивація, і саме це обумовлює необхідність опрацювання стратегії управління персоналом і використання людського потенціалу.

В умовах конкуренції, в т. ч. й на ринку праці (значне скорочення працівників, вимушені звільнення, банкрутство підприємств), кваліфікаційний рівень працівників має постійно зростати. Висока кваліфікація стає найважливішим зняряддям у конкурентній боротьбі як самих підприємств, так і фахівців на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління людським потенціалом і його кадрове забезпечення досліджувалися в працях таких іноземних фахівців, як: І. Ансофф, М. Армстронг, Г. Гант, Г. Дреслер, П. Друкер, Г. Емерсон, Р. Лайкерт, Е. Лоулер, Р. Марр, М. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Л. Мізес, Л. Портер, Д. Сульє, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Г. Форд, Г. Шмідт, Й. Шумпетер. Процес формування й розвитку теорії людського потенціалу і капіталу також пов'язаний з іменами таких вчених, як: Г. Беккер, У. Боуен, Дж. Мінцер, Т. Шульц.

Окремі теоретичні проблеми управління людським потенціалом досліджували: К. Брюстер (С. Brewster), Е. Брайан (Е. Brian), Ф. Бурнуа (F. Bournois), Г. Флассбек (H. Flassbeck), Б. Кауфман (B. Kaufman), Ф. Махлуп (F. Machlup), А. Марк (A. Mark), К. Рей (С. Ray).

Теоретичні аспекти актуальних проблем управління людським потенціалом знайшли відображення в працях таких вітчизняних і російських вчених, як: В. Адамчук, В. Антонюк, О. Амоша, І. Бажан, С. І. Бандур, Т. Білорус, Д. Богиня, В. Василенко, В. С. Васильченко, О. Віханський, А. Градов, А. М. Гриненко, В. Гриньова, О. Грішнова, Б. Данилішин, М. Долішній, І. Джаїн, Л. П. Керб, М. Кизим, М. Ким, А. Колот, В. Костів, А. Криклій, О. Кузьмін, Е. Лібанова, О. Левченко, В. Лич, Г. Назарова, М. Ніколайчук, О. Новікова, Л. Ноджак, А. Панкратов, С. Пирожков, В. Пономаренко, В. Приймак, О. Ромашов, В. Савченко, А. І. Соколев, Р. Фатхутдінов, М. Чумаченко, Л. Шамільова, Н. Шаталова, Л. Шаульська, С. Шекшня, О. Ястремська. Проте концептуальні підходи до управління людським потенціалом як системи вимагають подальшого дослідження.

Мета статті

Метою статті є аналіз теоретичних питань управління людським потенціалом, розгляд і визначення впливу кадрової політики, освітнього рівня персоналу, лідерства на стратегію управління людським потенціалом організації загалом і необхідними змінами зокрема.

Виклад основного матеріалу дослідження

Перші наукові міркування про працю були висловлені грецьким філософом Арістотелем (384-322 рр. до н. е.), який на основі праці позначив проблему зіставності товарів. Основоположниками науки про працю є Вільям Петті (1623-1687) і П'єр Буагільбер (1646-1714).

Розвиток науки про працю проходив у такій послідовності:

- У. Петті (1623-1687). Основоположник класичної політекономії. «Праця є батько й активний принцип багатства, а земля його мати»;
- Ф. Кене (1694-1774). Основоположник школи фізіократів. Джерелами чистого продукту є земля й прикладена до неї праця;
- А. Сміт (1723-1790). Становлення політичної економії як науки, розвиток концепції економічного лібералізму. Автор трьох концепцій вартості;
- Д. Рікардо (1772-1823). Прихильник однофакторної оцінки вартості товарів. Вартість товару залежить від кількості праці, необхідної для його виробництва;
- К. Маркс (1818-1883). У завершеному вигляді сформулював трудову теорію вартості;
- Д. Кларк (1847-1938). Теорія граничної корисності;
- Й. Шумпетер (1883-1950). Обґрунтував функцію виробництва – підприємництво;
- Д. М. Кейнс (1883-1946). Теорія державного регулювання ринкової економіки.

Класики політичної економії визначили основний понятійний апарат теорії мотивації й стимулювання особистості до праці через потреби в благах. Власне, визначення науки «Політична економія» говорить про те, що праця втілює в собі мотиви й стимули людей до праці з огляду на завдання і цілі розвитку суспільства. Хоча стимул і не тотожний мотиву, проте в низці випадків може перетворюватися в мотив.

Ф. Тейлор звернув увагу на людський потенціал у процесі виробництва й довів його значущість. Він поклав початок численним експериментам з дослідження ролі людини у виробництві, науковій організації праці.

У сучасній науковій літературі також з'явилися роботи, в яких зроблено спробу дати визначення трудового потенціалу, виявити ознаки, які характеризують його в якості економічної категорії, зв'язати з іншими категоріями. Вивчення найбільш значущих робіт останніх років дозволяє зробити висновок, що більшість дослідників визначає трудовий потенціал як «ресурси праці, якими володіє суспільство» або як «виражені у фізичних особах або в робочому часі потенційні запаси живої праці, якими володіє суспільство на визначений момент часу», тобто – трудові ресурси представлені в поєднанні їх кількісних та якісних характеристик.

Дослідження людської праці не є монополією якоїсь однієї науки, і тому працю як загальну умову розвитку суспільства важко адекватно втілити у змісті одного поняття, і цим зумовлено появу численних визначень праці. Не заглиблюючись у розгляд можливих формулювань одного загального визначення праці, наведемо розгорнене, описове, яке дають сучасні українські економісти Д. Богиня і О.

Грішнова: «праця – свідомо цілеспрямована створююча діяльність, прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату у задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; процес перетворення ресурсів природи у цінності і блага, що здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних), так і внутрішніх спонукань; як вияв людської особистості» [5, с. 14].

Наразі необхідно визначити поняття «робоча сила», «трудові ресурси», «кадри», «персонал», «людські ресурси». В принципі ці поняття визначають той самий об'єкт. Використання різних найменувань визначається тим аспектом сприйняття, тією точкою зору на об'єкт, які мали дослідники цієї проблематики. Одні автори й школи використовують термін «персонал», практики в області управління у своїй більшості використовують поняття «людські ресурси» (HR).

У нашій роботі використовується поняття «людські ресурси» або «human resource» (далі HR) як більш широке. Крім того, це відображає ставлення до людей як до основного надбання будь-якої організації. Необхідно також уточнити позицію деяких авторів щодо термінів «управління» й «управління HR». Однією із засад нашої роботи є неподільність цих понять: управління HR є основною частиною, яка визначає управління загалом. Наразі ці поняття мають істотні відмінності, обумовлені зведенням поняття «управління HR» до переліку функціональних завдань служби управління персоналом. У результаті подібного звуження виникають складності щодо інтеграції роботи в області управління HR у стратегічне управління організацією, з пов'язуванням витрат на HR з економічною ефективністю організації.

Причиною використання різних понять може виступати й характер діяльності по управлінню персоналом. Стратегічний аспект цієї діяльності більше пов'язаний з поняттям людських ресурсів. У межах цього аспекту здійснюється планування людських ресурсів, розвиток індивідуальних здатностей і підвищення кваліфікації, планування витрат на персонал, тобто вирішення глобальних, довгочасних, принципово нових завдань.

Отже, персонал – це весь особовий склад підприємства, установи, організації або частина цього складу, який представляє собою групу по професійним чи іншим ознакам. Він також містить усіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [8].

Оперативна діяльність, вирішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання, має більший зв'язок з терміном «управління персоналом». Це добір і розміщення кадрів, управління трудовою мотивацією, контроль над станом техніки безпеки.

Слово «кадри», яке використовується стосовно працюючого персоналу підприємств і організацій, належить до розряду неологізмів. У XIX та на початку XX століття іменника «кадри» просто не існувало. У словниках зустрічався запозичений із західноєвропейських мов прикметник «кадровий», який використовувався тільки у сполученні зі словами «солдат» чи «офіцер» і означав військовослужбовців, які у мирний час знаходилися у боєдатних армійських підрозділах.

Розширення значення цього слова здійснив Л. Троцький під час створення «трудових армій». Тоді поняття «кадровий» стало поширюватися на робочих та інженерів і означало постійно працюючий персонал. Робітники, які працювали тимчасово або поденно, кадровими не вважалися. Поступово постійна зайнятість збільшувалася, а ідея трудармій втратила свою актуальність. Проте мілітаризоване слово залишилося і стало означати постійний персонал підприємств.

Цей неологізм міцно вкоренився у мові і став означати цілу сферу діяльності в організаціях – «кадрова політика», дав назву групі професій – «кадровики», нарешті, функціональній службі – «відділ кадрів». Натомість, за цим поняттям закріпився і більш складний зміст. Так кадрова політика – це не проста політика управління персоналом, а радянська, тобто здійснювана в умовах організацій і підприємств, які працювали в централізованій економіці. Не випадково зараз зустрічаються фрази типу: «пора переходити від традиційної кадрової політики до управління персоналом». Хоча можна ставитися до цього простіше і сприймати слово «кадри» як аналог слову «персонал».

В умовах зростаючого дефіциту кваліфікованого персоналу компанії витрачають значні суми для переманювання кращих фахівців і менеджерів з інших компаній, від конкурентів. Часто цей дуже дорогий фахівець, досить успішний на колишньому місці роботи, виявляється марним у новій компанії. Причина – інший мікроклімат, інша корпоративна культура.

Треба розрізняти поняття: людський потенціал (інтелектуальний та психофізіологічний), трудові ресурси, трудовий потенціал, кадровий потенціал, персонал, менеджмент персоналу.

Збереження старих технологій індустріального типу при високій інтенсивності праці призводить до багатопланових негативних наслідків з погляду розвитку людини. Несприятливі умови й режими праці негативно впливають на працездатність, сприяють прискореному фізичному зношуванню людського капіталу. Унаслідок цього знижується мотивація до праці, росте частка працівників, які не прагнуть до стабільності трудових відносин (міцних зв'язків із підприємством), а виходить, не орієнтовані на професійний розвиток [3, с. 8].

І нарешті, відставання технологічної бази веде до деградації професійних навичок, перешкоджає природному нагромадженню й відновленню людського капіталу, унеможливує підвищення професіоналізму працівників, а отже, й їхньої участі в майбутній модернізації з її новими вимогами до якості робочої сили.

Відновлення кадрової політики, формування нової концепції управління персоналом на підприємствах в умовах ринкової економіки є істотними резервами конкурентоспроможності й необхідними факторами ефективного розвитку підприємства.

Таким чином, система підготовки, перепідготовки й профорієнтації кадрів повинна стати важливим блоком інфраструктури ринку праці, що реалізують функції формування конкурентоспроможності працівників при переході до ринку, підтримки якісної збалансованості попиту та пропозиції робочої чинності й, в остаточному підсумку, які сприяють ефективній реалізації активної політики зайнятості [6].

Природно, що постійне виробниче навчання вимагає певних інвестицій у людський капітал. Наразі фірми все більше коштів витрачають на підвищення кваліфікації та перепідготовку своїх працівників. Отже, сучасна модернізація стимулювала вкладення коштів у «якість» працівників як «нематеріального» активу, перетворюючи сьогодні їхній розвиток в «інтелектуальну, творчу революцію» у виробництві [2].

Отже, формування конкурентоздатного ресурсного потенціалу України обумовлене якістю вищої освіти, підготовкою сучасних фахівців, конкурентоспроможність яких у сучасних умовах визначається високою адаптивністю до непередбаченої соціально-політичної обстановки, креативністю й здатністю до нестандартних розв'язків завдань, наявністю в особистості знань, умінь і мотивів, які дозволяють залучатися в різноманітні види професійної діяльності, досягати максимального ефекту, а також готовністю до постійного самовдосконалення [5, с. 38].

Виявлення потенціалу особистості, управління конкурентоздатністю освітніх установ вимагає вирішення таких питань, як якість персоналу й програм, рівень підготовки студентів, інфраструктури й навчального середовища [1].

Таким чином, людський капітал посідає провідне місце серед конкурентних переваг підприємства, а отже, аналіз і оцінка персоналу є найважливішою умовою успішного лідерства будь-якої організації. Без інвестицій у персонал забезпечення конкурентних переваг неможливо.

Таким чином, вимір ефективності діяльності співробітників компанії важливий для втримання конкурентної позиції на ринку. Проте слід урахувати, що універсального підходу до визначення вартості людського капіталу комерційних підприємств наразі не існує.

Крім того, людський потенціал посідає головне місце в інноваційному управлінні підприємством. Будь-які інновації (технічні, технологічні, фінансові, управлінські, маркетингові) викликають зміни і відповідний спротив персоналу підприємств. В умовах стрімкої трансформації як вітчизняної, так і світової економіки постає проблема ефективного управління змінами – складного процесу, який будується на таких принципах:

- принцип програмно-цільового управління,
- системності управління,
- цілісності,
- правової визначеності,
- економічності,
- мотиваційного забезпечення,
- плановості дій,
- принцип логічної основи та зворотного зв'язку [7].

Зазначені принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході. Хоча існує точка зору, що управляти змінами неможливо, проте це не так, – зміни можливо передбачити, випередити, а це й є управління змінами.

Особливе місце при впровадженні різних змін, які відбуваються в організаціях, займає керівник, який посідає певну посаду й має владу. Використовуючи її, керівник впливає на підлеглих, аби вони найбільше успішно виконували свою роботу. Для цього керівник повинен бути лідером [4].

Як відомо, лідерство – це здатність людини впливати на окремі особистості й групи працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей підприємства. Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Вона – необхідна умова успішної діяльності підприємства.

Вплив і влада в рівних частинах залежать від особистостей, які підпорядковані цьому впливу, а також від ситуації й здатностей менеджерів-керівників. Звичайно керівник має владу над підлеглим тому, що останній залежить від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, одержання завдання, просування по службі тощо. Але й підлегли мають владу над керівником.

Організаційні зміни розглядаються сьогодні як спосіб упровадження сучасних методів і стилю менеджменту. Стиль роботи керівника – це сукупність методів, прийомів і дій, які використовуються ним

у процесі управління, а також характер його поведінки при вирішенні конкретних виробничих ситуацій [9].

Процеси змін в організаціях належать до стратегічних питань функціонування. Не слід забувати, що питання стратегічного планування змін у першу чергу повинні бути спрямовані на виявлення критично важливих потреб зацікавлених сторін і загроз із боку навколишнього середовища, здатних перешкодити досягненню успіху.

Стратегічні плани організації повинні базуватися на аналізі корпоративних цінностей і ресурсів, потреб і можливостей, компетентності персоналу й системі поглядів, що відповідають обраним цілям. Плани перебудови робочих операцій і процесів слід спрямувати на реалізацію програми змін, забезпечивши участь всього персоналу, який зачіпається ними. Менеджери, які готові прийняти на себе обов'язки по керівництву змінами, повинні мати досвід інтеграції менеджменту в бізнес-плани.

Слід зазначити, що будь-які зміни вимагають навчання персоналу. Тому керівництво організації повинне вживати заходи з вивчення на кожному рівні саме тих питань, які потрібні для планованих змін. Ефективний менеджмент змін припускає, що виконавці мають глибокі знання про впроваджувану систему, а також володіють навичками методології управління проектами змін [7].

Основні фактори, які визначають необхідність внесення змін до діяльності організації – економічні, політичні, технологічні і соціальні – наразі є зовнішніми стосовно організації, у той час як у попередні десятиліття джерела змін перебували всередині організації. Її співробітники, як керівники, так і службовці, знаходили можливості для вдосконалювання роботи й були впевнені в тому, що контролюють ситуацію. Пріоритетним завданням змін було розширення або збагачення вже наявних в організації цінностей.

Під час організаційних перетворень дуже часто виникає питання про опір персоналу змінам усталених певних порядків. У перехідний період персоналу часто доводиться відмовлятися від старих прийомів і методів роботи й здобувати нові навички. Цьому періоду властиві: невизначеність, хвилювання, недовіра, напруженість, конфлікти, невдоволення тощо, що супроводжуються зниженням ефективності роботи на всіх рівнях.

Наприклад, опитування менеджерів 210 північноамериканських компаній показало, що тільки чверть опитаних оцінили свій досвід упровадження змін як вдалий. Свої розчарування вони схильні пояснювати опором інноваціям. Тому перед керівництвом організації постає завдання заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до майбутніх перетворень [9].

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманю. Насправді будь-які зміни в організації відбуваються на трьох щільно взаємопов'язаних і взаємозалежних рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному. Будь-які порушення в одному з них неминуче впливають на два інших, і ця взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін.

Існує базовий принцип, якого повинні дотримуватися всі, хто проводить інновації: необхідний прямий діалог з тими, кого ці зміни обходять. Упровадження інновацій відбувається набагато успішніше, якщо вищі керівники організації безпосередньо беруть участь у їх просуванні [10].

У перехідний період організація стає більш уразливою, страждають якість продукції, ресурси й внутрішня динаміка. Для подолання ризиків, які виникають при небажаних наслідках впровадження інновацій, керівництво організації повинне знаходити засоби управління, зорієнтовані на зниження стомлюваності співробітників, усунення джерел їх тривоги [12].

У контексті безлічі супутніх діяльності організації факторів і виникнення невизначеності в навколишніх умовах деякі керівники схильні перебільшувати складності в діяльності своєї організації, нерідко впадаючи при цьому в агресивність.

Стикаючись з мінливою дійсністю й труднощами досягнення оптимальних умов роботи, деякі організації регулярно здійснюють структурні зміни. Як правило, структурна реорганізація й зміна режимів роботи відбуваються незалежно одне від одного у відповідь на нові обставини, які виникають знезацька. Через це рідко вдається забезпечити повну погодженість проведених змін і досягти стабільності в роботі персоналу [12].

Безумовно, організації повинні шукати вихід зі складної дійсності, реагуючи на виникаючі проблеми. Однак керівництво не повинне занадто легко зважуватися на реорганізацію. За відсутності ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх впливів, які загрожують добробуту організації, а також відповідних заходів, можливі непродумані дії, які породжують хаос та призводять до парадоксів і катастроф (криз).

Існують керівники з чудовою академічною освітою, однак мають при цьому обмежений досвід прийняття рішень. Такі люди схильні переоцінювати здатність організації витримувати потік змін і, навпаки, недооцінюють витрати часу й зусиль на здійснення ініційованих ними ж численних проєктів, що лягають додатковим тягарем на персонал.

Не слід забувати, що організаційні зміни розглядають як перехід від стану «проблеми» до стану прийняття рішення (щодо «можливості поліпшення»). Успіх перетворень припускає прояв ініціативи у відповідь на мінливу ситуацію, що вимагає від лідера відповідних дій. Гарні результати дає груповий

підхід, при цьому вище керівництво організації повинне бути в курсі майбутніх змін, щоб забезпечити їх підтримку. Можливі випадки, коли зміни вимагають невідкладних дій у межах попередньо спланованих поточних заходів або наявних зведень правил. Керівництву або співробітникам компанії для менеджменту змін доведеться вдатися до моделі, яка передбачає планування й виконання дій протягом короткого проміжку часу.

Разом із підготовленими компетентними співробітниками слід ідентифікувати ризики й визначити їхню пріоритетність. Ці дії можуть мати характер проектів з аналізу потенційних ризиків в області довкілля, здоров'я й безпеки, якості або фінансів.

Слід оцінити, чи будуть проведені зміни задовольняти відповідні вимоги, стандарти, кодекси, належну практику, корпоративні вимоги і вимоги організації. Внесення деяких перетворень, наприклад зміна процесів, застосування нового обладнання або хімічних речовин, вимагає, щоб повідомлення про це було надіслано до місцевих органів, які опікуються питаннями охорони праці або довкілля. Крім того, може бути проведена попередня інспекція робочих місць щодо виконання вимог охорони здоров'я і безпеки.

Ключовою ознакою правильного управління змінами є його гнучкість. Менеджмент слід вибудувати відповідно до пріоритетів, визначених у межах процесу оцінки ризиків.

Необхідно чітко розуміти, якими є цілі майбутніх змін і чи підтримують ці зміни положення політики системи менеджменту (наприклад, постійне поліпшення продукції, відповідність законодавству, запобігання забрудненню довкілля, поліпшення показників здоров'я й безпеки, захист прав робітників тощо).

Для управління змінами слід зрозуміти цілі й завдання, розробити необхідні програми, визначити часові фактори й одиниці виміру; слід взяти до уваги, а також виявити потреби в ресурсах. Варто визначити обов'язки й відповідальність персоналу й проінформувати про це всіх співробітників організації. Необхідно ввести порядок затвердження й призначення, який відповідав би рівню ризиків. Розроблювачем документації може бути будь-який співробітник, що розділяє цілі й потреби планованих змін. Слід проводити призначення співробітників за наступними напрямками: оцінка ризиків, аналіз безпеки, співробітництво з повноважними органами й консультування працівників, планування й затвердження змін, перегляд плану змін [11].

У кожній організації повинна бути встановлена власна структура процесів роботи з інноваційного менеджменту. Слід пам'ятати, що спроба займатися менеджментом одночасно в декількох напрямках може викликати децентралізацію інформації й ускладнити ідентифікацію змін, за якими здійснюється менеджмент.

Зміни є частиною роботи з постійного поліпшення чинної в організації системи менеджменту. За своїм напрямком управління організаційними змінами належить до сфери стратегічного планування й вимагає дотримання певних етапів їх проведення. В основі цієї діяльності повинен обов'язково бути лідер, який у змозі втілити й очолити цей трудомісткий процес.

Висновки й перспективи подальших розвідок

Наразі організації вступають у період дієвих перетворень, які характеризуються низкою ознак, серед яких розрив з минулим, фрагментарність, одночасність і повторюваність.

В умовах конкуренції, у т. ч. й на ринку праці (значне скорочення працівників, вимушені звільнення, банкрутство підприємств), кваліфікаційний рівень працівників має постійно зростати. Висока кваліфікація стає найважливішим знаряддям у конкурентній боротьбі як самих підприємств, так і фахівців на ринку праці.

У подібній ситуації персонал, який відчуває на собі вплив змін і є відповідальним за прийняття рішень, повинен продемонструвати здатність управляти невизначеністю – визначальною рисою часу, в якому ми живемо. Наразі в більшості вітчизняних підприємств у працівників відсутня фундаментальна мотивація і саме це обумовлює необхідність опрацювання стратегії управління персоналом і розвитку людського потенціалу.

Збереження старих технологій індустріального типу при високій інтенсивності праці призводить до багатопланових негативних наслідків з погляду розвитку людини. Несприятливі умови й режими праці негативно впливають на працездатність, сприяють прискореному фізичному зношуванню людського капіталу. Внаслідок цього знижується мотивація до праці, росте частка працівників, які не прагнуть до стабільності трудових відносин (міцних зв'язків з підприємством), а отже, не орієнтовані на професійний розвиток.

За цих умов система підготовки, перепідготовки й профорієнтації кадрів повинна стати важливим блоком інфраструктури ринку праці, який реалізує функції формування конкурентоспроможності працівників при переході до ринку, підтримки якісної збалансованості попиту та пропозиції робочої сили і, в остаточному підсумку, – сприяння ефективної реалізації активної політики зайнятості

Треба визначити об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних та методико-прикладних засад формування ефективних систем управління людським потенціалом підприємств.

Здійснення інноваційних та структурних змін у підприємстві передбачає не тільки вибір певної форми реорганізації (перетворення організаційно-правової форми або трансформації організаційної структури), але й, як стрижневих елементів цього процесу, – реформування відносин власності, модернізації техніко-технологічної бази підприємства, формування складного мотиваційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу.

Незалежно від обраного підходу до здійснення інновацій – радикальні заходи або покрокові (ітераційні) дії – треба починати з аналізу відповідності ресурсів (насамперед людських), якими володіє організація, і тих умов, у яких вона здійснює свою діяльність і які превалюють на даний момент.

Треба зазначити необхідність опрацювання і конкретного застосування нових ефективних методик управління організаційними змінами в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток підприємств як одного з головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення їхньої успішної діяльності.

Вбачаються перспективними дослідження наукових обґрунтувань стратегії прискореного, випереджувального розвитку освіти і науки, виробництва і культури, фізичних, інтелектуальних, моральних, харизматичних та інших якостей особистості, які забезпечать її самоствердження і самореалізацію.

Список літератури

1. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
2. Бандур, С. І. Трудовий потенціал України: проблеми формування, загрози та пріоритети розвитку [Текст] / С. І. Бандур, О. І. Цимбал // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: Сб. науч. тр. – Донецьк: ДонНУ, 2008. – Ч II. – С. 456-459.
3. Беззубко, Л. В. Трудовий і кадровий потенціали [Текст] : монографія / Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. І. Беззубко. – Донецьк: Норд-прес, 2008. – 201 с.
4. Білорус, Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Текст] : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь: Національна академія Державної податкової служби України, 2007. – 174 с.
5. Богиня, Д. П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці [Текст] / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 6. – С. 38.
6. Бондарчук, К. Профорієнтація як складова відтворення людського потенціалу в Україні [Текст] / К. Бондарчук // Україна: аспекти праці. – 2007. – №7. – С. 26-29.
7. Верховлядова, В. І. Управління розвитком людських ресурсів [Текст] : монографія / В. І. Верховлядова, С. Б. Львівна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. – 317 с.
8. Грішнова, О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки [Текст] / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання», 2001. – 254 с.
9. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку [Текст] : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2008. – 468 с.
10. Пономаренко, В. С. Визначення інтегрального показника системної ефективності розвитку підприємства [Текст] / В. С. Пономаренко, І. В. Гончарова // Економіка розвитку. – 2012. – № 1(61). – С. 86–94.
11. Сидорко, Н. Л. Роль інвестицій в формуванні людського капіталу (методологічний аспект) [Текст] / Н. Л. Сидорко // Бизнес-Навигатор. – М. – 2010. – №2. – С. 11-12.
12. Терон, І. В. Трудоресурсний капітал і критерії конкурентоспроможності країни в глобальному економічному просторі [Текст] / І. В. Терон // Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Хмельницький, 2008. – Випуск 4 (12). – С. 218-223.

References

1. Balabanova, L. V. & Stelmashenko, O. V. (2010). *Strategichne upravlinnya personalom pidpriemstva v umovah rinkovoyi ekonomiki* [Strategic HR of the company in a market economy]. Donetsk: DonNUET.
2. Bandur, S. I. & Tsimbal, O. I. (2008). *Trudoviy potentsial Ukrayini: problemi formuvannya, zagrozi ta prioriteti rozvitku* [The employment potential of Ukraine: problems of formation, development priorities and threats], II, 456-459. *Problemyi razvitiya vneshneekonomicheskikh svyazey i privlecheniya inostrannyih investitsiy: regionalnyiy aspekt: Sb. nauch. tr.* Donetsk: DonNU.
3. Bezzubko, L. V., Goncharova, L. O. & Bezzubko, B. I. (2008). *Trudoviy i kadroviy potentsiali* [Labor and staff]. Donetsk: Nord-pres.
4. Bilorus, T. V. (2007). *Strategichne upravlinnya kadrovim potentsialom pidpriemstva* [Strategic human resources management company]. Irpin: Natsionalna akademiya Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhbi Ukrainy.

-
5. Bogynya, D. P. (1999). *Kontseptualny pydhodi do viznachennya konkurentospromozhnosti robochoyi sili na rinku pratsy [Conceptual approaches to determining the competitiveness of labor in the labor market]. Ukrayina: aspekti pratsi, 6, 38.*
 6. Bondarchuk, K. (2007). *Proforientatsiya yak skladova vidtvorennya lyudskogo potentsialu v Ukrayini [Career guidance as part reproduction of the human potential in Ukraine]. Ukrayina: aspekti pratsi, 7, 26-29.*
 7. Verhoglyadova, V. I., Ilyivna S. B., Ivannikova, N. A., Lavrichenko, O. V. (2008). *Upravlinnya rozvitkom lyudskih resursiv [Management of Human Resources]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita.*
 8. Grishnova, O. A. (2001). *Lyudskiy kapital: formuvannya v sistemi osviti i profesiyanoi pidgotovki [Human capital: the formation of a system of education and training]. Kyiv : Znannya.*
 9. Novikova, O. F., Amosha, O. I., Antonyuk, V. P. (2008). *Lyudskiy potentsial: mehanizmi zberezheniya ta rozvitku [Human Potential: mechanisms of conservation and development]. Donetsk.*
 10. Ponomarenko, V. S. & Gontareva, I. V. (2012). *Viznachennya integralnogo pokaznika sistemnoyi efektyvnosti rozvitku pidpriemstva [Definition integral index system efficiency of enterprise development]. Ekonomika rozvitku, 1(61), 86-94.*
 11. Sidorko, N. L. (2010). *Rol investitsiy v formirovanii chelovecheskogo kapitala (metodologicheskij aspekt) [The role of investment in capital human formation (methodological aspect)]. Biznes-Navigator, 2, 11-12.*
 12. Teron, I. V. (2008). *Trudoresursnyy kapital i kriteriyyi konkurentospromozhnosti krayini v globalnomu ekonomichnomu prostori [Capital of labor and resource criteria for the country's competitiveness in the global economic environment]. Nauka i ekonomika, 4 (12), 218-223.*

Стаття надійшла до редакції 03.12.2014 р.