

Ю.П. СИНИЦІНА, Г.Ю.ШПОРТЬКО

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ
СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Монографія

Дніпро
Поліграфцентр «Формат»
2022

*Рекомендовано до видання Вченою радою НМетАУ
(протокол № 9 від 29 жовтня 2021 року)*

Рецензенти: Смесова В.Л. доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародних економічних відносин НТУ «Дніпровська політехніка»;

Тютченко С.М. кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної та інформаційної безпеки Дніпропетровського державного Університету внутрішніх справ (ДДУВС)

СИНИЦІНА Ю.П., ШПОРТЬКО Г.Ю.

С 38 Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

У монографії авторами досліджено теоретико-методичні засади елементів системи управління персоналом промислового підприємства на основі вивчення оцінки персоналу і корпоративної культури для отримання підприємством соціально-економічного ефекту та підвищення його конкурентоспроможності.

Роботу виконано авторським колективом кафедри менеджменту Національної металургійної академії України на основі власних розробок в рамках бюджетної теми Б404020019 та дослідження наукових джерел.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, зокрема при опрацюванні ними розділів навчальних програм з дисциплін «Менеджмент організацій», «Корпоративне управління», аспірантів, викладачів, науковців і практиків.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ ПЕРШИЙ	
СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК	
НАЙВАЖЛИВІШИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ	5
1.1 Сучасний стан оцінки персоналу в умовах промислових підприємств	5
1.2 Аналіз сучасних методів оцінки персоналу промислових підприємств	16
1.3 Аналіз ефективності методів оцінки персоналу на промислових підприємствах	28
1.4 Обґрунтування ефективності системи оцінки персоналу .	39
1.5 Шляхи удосконалення системи оцінки персоналу	55
Література до розділу першого	61
РОЗДІЛ ДРУГИЙ	
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	63
2.1 Сутність та основні характеристики корпоративної культури	68
2.2 Класифікації та елементи корпоративної культури	76
2.3 Управління змінами корпоративної культури.....	85
2.4 Вплив корпоративної культури підприємства на його конкурентоспроможність	102
Література до розділу другого	112

ПЕРЕДМОВА

Персонал являє собою особливий вид ресурсів, який відіграє провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності промислового підприємства. Визначена у монографії проблематика набуває особливої ваги та актуальності в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни.

Структурно монографія складається з двох розділів.

Перший розділ присвячено теоретичним засадам аналізу сучасного стану оцінки персоналу в умовах промислових підприємств. Розглянуто сучасні методи оцінки персоналу та обґрунтована ефективність їх застосування в умовах промислових підприємств.

Другий розділ охоплює визначення сутності управління персоналом на основі сутності корпоративної культури. Надана її класифікація і характеристика елементів. Розглянуто процес управління змінами корпоративної культури та вплив корпоративної культури підприємства на його конкурентоспроможність.

Роботу виконано авторським колективом кафедри менеджменту переважно на основі власних наукових досліджень і навчально-методичних розробок. Проведена авторами наукова-дослідна робота в рамках бюджетної теми Б404010019, яка виконувалася на кафедрі менеджменту у 2019-2021 роках у Національній металургійній академії України, дозволила узагальнити теоретичні основи і практичні аспекти елементів сучасної системи управління персоналом.

Представлена монографія може бути використана як довідник для тих, хто має намір самостійно поглибити знання з окремих питань управління підприємствами, взагалі, та управління персоналом, зокрема.

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАЙВАЖЛИВІШИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

1.1 Сучасний стан оцінки персоналу в умовах промислових підприємств

Створення та підтримання стійких конкурентних переваг як національної економіки, загалом, так і конкретного підприємства, зокрема, можливе лише за умови ефективного формування та використання персоналу вітчизняних підприємств. Практика діяльності вітчизняних підприємств та організацій неодноразово підтверджує, що послідовне застосування перевірених принципів, ефективних методів залучення та використання людського капіталу дає змогу отримати належну віддачу від його використання, підвищити прибутковість підприємства, рівень отримання ними певного соціально-економічного ефекту.

Управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Побудова ефективної

системи управління персоналом та система оцінки персоналу – найважливіші інструменти розвитку сучасного підприємства.

У сучасних умовах діяльності підприємств персонал є одним з найбільш складних об'єктів керування. Завдяки йому відбуваються принципові зміни щодо формування системи управління та оцінки персоналу. Вдосконалення цієї системи на машинобудівних підприємствах повинно відбуватись комплексно, адже національні машинобудівні підприємства у переважній своїй більшості є класичними корпоративними організаціями. Як правило, корпоративна організація – це замкнута група людей, доступ у яку є обмеженим, а централізація і авторитарність керівництва – максимальні. З розвитком науково-технічного прогресу, інформаційної революції, впровадженням маркетингових концепцій на ринку почали з'являтися нові організації за типом взаємодії з людьми.

Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити. Безсумнівно, що кадри, які стосуються соціально-економічної категорії, є з найважливіших аспектів діяльності підприємства.

Кадри можуть керувати як виробничою, і невиробничою сферою діяльності підприємства. Отже, вони теж мають важливе значення у забезпеченні ефективності виробництва, особливо за умов ринкових відносин.

Управління та оцінка трудових ресурсів, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінювання трудового потенціалу підприємства. Крім спискової, розраховують явочну та середньооблікову чисельності працівників підприємства. Різниця між списковою (обліковою) та явочною чисельністю характеризує резерв (здебільшого робітників),

що має використовуватись для зміни тих, хто не виходить на роботу з поважних причин.

Персонал організації перебуває в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. У процесі використання персоналу необхідно розробляти заходи, які будуть спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю. Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньо організаційною мобільністю працівників.

Формування особового складу працівників підприємства включає: наймання і звільнення працівників, оцінку їх можливостей і результатів діяльності, підвищення їх якісного рівня.

Формування персоналу підприємства – це комплекс дій, спрямованих на своєчасне забезпечення стратегічних планів організації кваліфікованими робітниками. Формування персоналу включає у себе:

- а) набір персоналу на підприємство;
- б) відбір персоналу;
- в) оцінка персоналу;
- г) адаптація персоналу на робочому місці.

Серед низки ресурсів успішна діяльність підприємства значною мірою залежить саме від сформованості (укомплектованості) та ефективного використання його персоналу відповідно до виробничо-господарських потреб.

Погано організована робота з набору, відбору та найму персоналу призведе до таких небажаних наслідків, як висока плинність

персоналу, поганому морально-психологічному клімату, низькій трудовій та виконавчій дисципліні.

Ефективна система формування й використання персоналу передбачає:

а) оцінювання кадрового потенціалу підприємства, використовуючи науково-обґрунтовані методи: усні та письмові характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д. Їх повинні використовувати під час атестації кадрів;

б) розробка та реалізація комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру. Тактичні заходи можуть мати захисний характер, а саме: впровадження більш досконалого механізму мотивації працівників проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального рівня, дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці і т. д.;

в) послідовність етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізацію кадрової політики;

г) визначення ролі та функцій підсистеми управління персоналом як основи в реалізації стратегічних кадрів.

Загальний контроль над політикою у сфері управління персоналом та відповідальність за її результати несе вище керівництво. Політика керівництва щодо персоналу (навчання та розвиток, мотивація персоналу, забезпечення гарного морального клімату в організації та ін.) має значний вплив на методи та ефективність пошуку та відбору персоналу.

Своєчасне і раціональне комплектування штатних виробничих і управлінських структур (робочих місць) є необхідною умовою і

найважливішою гарантією ефективної діяльності підприємства. З цим пов'язана загальна вимога, яка встановлює, що керівники всіх без виключення рангів (відповідно до встановленої на даному підприємстві ієрархічної структури розподілу повноважень) відповідають за комплектування кадрів. Як правило, ця функція закріплена за ними в статуті підприємства або в посадових інструкціях.

Основною вимогою часу для формування високоефективної системи управління персоналом є зміна пріоритетів роботи кадрових підрозділів. Якщо раніше керівники підрозділів з управління персоналом переважним чином були зацікавлені у економії витрат, пов'язаних із утриманням працівників на виробництві, то тепер на передній план виходять питання розвитку персоналу, використання сучасних методів для оцінки персоналу, підвищення прихильності працівників до підприємства.

Безсумнівно, оцінка персоналу є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління підприємства в цілому. Говорячи про необхідні умови управління на основі цінностей компанії можна досить логічно стверджувати, що персонал підприємства повинен бути таким, щоб досягти цілі компанії, виходячи із її цінностей.

При оцінці персоналу фахівці з кадрових питань на вітчизняних підприємствах стикаються з рядом проблем: по-перше, упередженість оцінки; по-друге, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки; по-третє, невірна інтерпретація отриманих результатів і цим список не вичерпується.

Про неврегульованість питання оцінки персоналу в Україні свідчать статистичні дані порталу rabota.ua та видавництва HRD [1].

За цим методом компанія «GfK Ukraine», що спеціалізується на проведенні маркетингових досліджень по всій території України, а також в Білорусі та Молдові провела всеукраїнське дослідження оцінку ефективності державної молодіжної політики. Цільовою

групою дослідження є молодь України – громадяни України у віці від 14 до 35 років, що постійно проживають на території України (без урахування тимчасово окупованих та непідконтрольних територій) [2].

Вибірка з 2852 респондентів репрезентативна для населення України відповідної вікової категорії за статтю, віком, областю проживання, розміром населеного пункту та часткою користувачів Інтернету. Інтернет-опитування на тему оцінки персоналу проводили за наступними питаннями (рис. 1.1): чи проводиться оцінка персоналу на промислових підприємствах; відношення українців до оцінки персоналу; задоволеність оцінкою персоналу; способи оцінки персоналу; частота проведення оцінки персоналу; вплив проведення оцінки персоналу.

За результатами оцінки визначено, що майже в половині українських компаній проводиться оцінка персоналу (44%), до подібної практики не вдаються (38%), не чули про таку практику у себе на роботі (18%) (рисунок 1.1, а). В цілому практику оцінки персоналу схвалюють 46% абсолютно впевнені, що така практика корисна, 38% вважають, що вона корисна, але потрібно трохи відкоригувати самі методи, 10% респондентів не вважають необхідною аналогічну практику, а 6% українців не змогли відповісти (рисунок 1.1, б). Більшість опитаних (43%) знаходить оцінку персоналу в їх компанії справедливою і об'єктивною, 37% – нею незадоволені, 20% вагаються з відповіддю (рисунок 1.1, в). У 40% випадків проводяться особисті співбесіди або тестування, в третині випадків (29%) використовуються спеціальні анкети, а в 9% – асесмент-центри, лише 2% використовують детектори брехні (рисунок 1.1, г). На питання, як часто проводиться оцінка співробітників, 32% відповіла, що раз на рік, 25% – кілька разів на рік. У 11% оцінка проходить раз на три місяці, в 20% випадків – частіше, 6% – рідше ніж раз на рік, а 7% не змогли відповісти (рисунок 1.1, д).

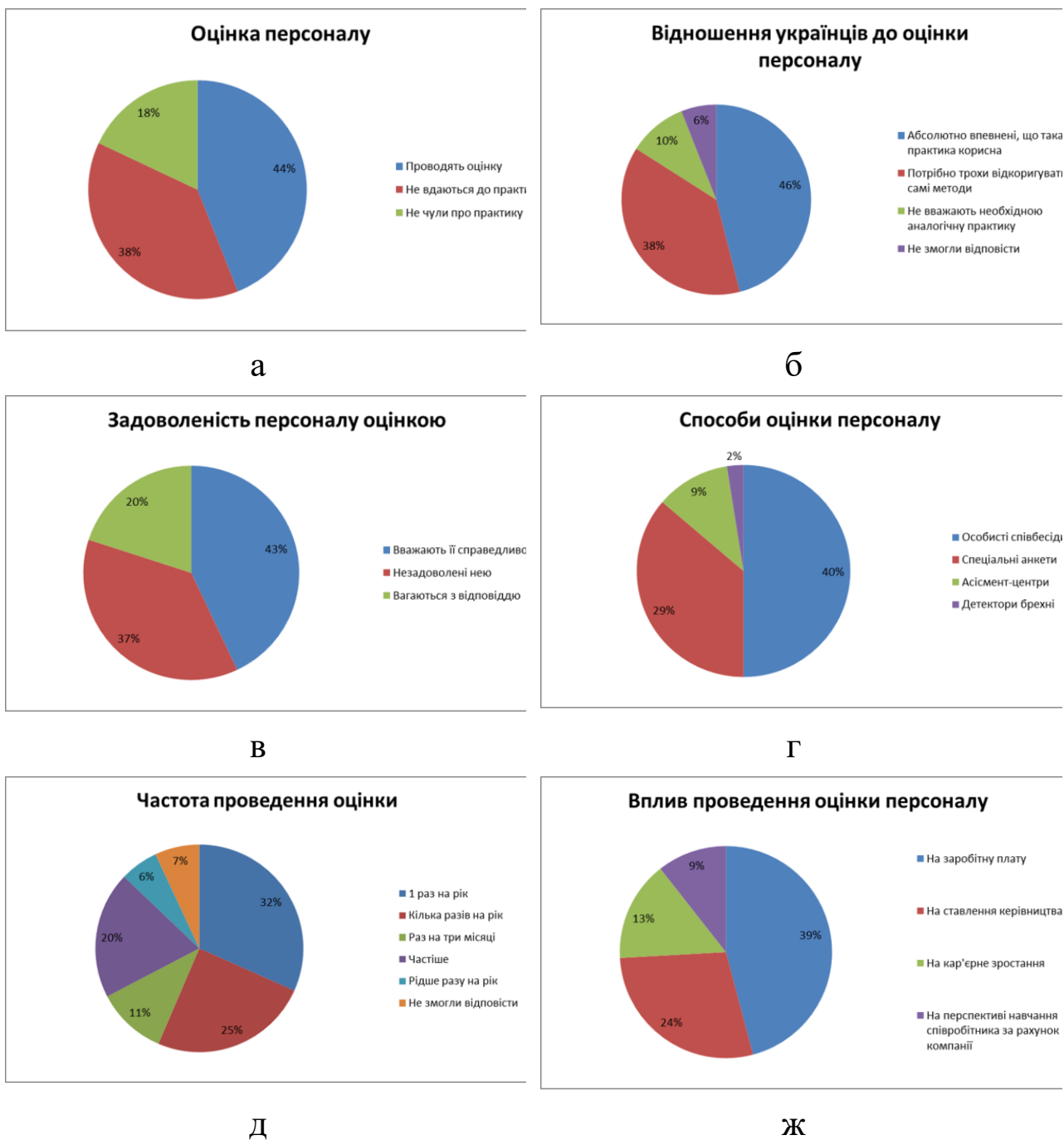


Рисунок 1.1 Результати Інтернет - опитування [1, 2]

При цьому, 39% респондентів вказують, що розмір зарплати співробітників залежить від результатів оцінки. У 24% випадків оцінка персоналу впливає на ставлення керівництва до підлеглих, в 13% – на кар'єрне зростання, а в 9% – результати можуть позначитися на перспективі навчання співробітника за рахунок компанії (рисунок 1.1, ж).

Для формування і підтримки потужної команди з метою досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства необхідно системно проводити оцінку персоналу. Узагальнюючи результати ретроспективного аналізу методи оцінки персоналу поділяють та групують наступним чином: якісні, кількісні та комбіновані (рис. 1.2) [3].

Якісні методи	Кількісні методи	Комбіновані методи
<ul style="list-style-type: none"> • Методи описового характеру • Анкетування, інтерв'ю, матричний метод, групова дискусія 	<ul style="list-style-type: none"> • Об'єктивно визначають рівень ділових якостей працівників • Метод рангового порядку, бальної оцінки, система графічного профілю 	<ul style="list-style-type: none"> • До основи покладено як описовий принцип, так і кількісні характеристики • Тестування, співбесіда, метод "360 градусів", метод компетенцій

Рисунок 1.2 Групи методів оцінки персоналу [3]

Більш того, вдосконалення систем управління персоналом в компаніях, що працюють в Україні, характеризується посиленням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу. Процедура оцінки забезпечує зворотній зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Вона значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки, тому процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками, які наведено в таблиці (табл. 1.1) [4].

Незалежно від великого різноманіття методів оцінки персоналу, зарубіжні країни вносять свої особливості. В США та Західній Європі застосовують тест з питань оцінки персоналу – Business Personality Test (BPT).

Таблиця 1.1 Класифікація напрямів оцінки персоналу [4]

Напрямки оцінки	Класифікаційні ознаки
За об'єктами, які оцінюють діяльність	Складність, ефективність, якість, ставлення до них; Досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок у загальні підсумки; Наявність у працівників тих чи інших особистих якостей.
За джерелами, на яких ґрунтується оцінка	Документи, н основі яких можна дати оцінку з імовірністю, як вважають спеціалісти; Результат співбесіди
За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника	Інтерв'ю
За критеріями оцінки	Оптимальний результат Середній результат Низький результат
За суб'єктами	Претендент чи працюючий Члени спеціальної комісії Керівники, колеги
За мірою охоплення	Усі працівники Претенденти на вакантну посаду
За періодами	За календарний рік За час робот на посаді

В Японії оцінювання персоналу ґрунтується на японській філософії виробництва, тобто визначаються здібності кожного працівника [5].

Серед зарубіжних методів оцінки персоналу основними вважаються такі: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів» [6]. Однак існує безліч їх

комбінувань, адже кожен з методів має свої особливості, переваги і недоліки. (табл. 1.2) [7].

Механізм, серед інших категорій менеджменту, дає відповідь на питання, як саме реалізовується певний процес, і, зокрема, процес оцінювання ефективності персоналу. Механізм оцінювання є важливим важелем впливу, тому його практичне використання сприятиме підвищенню ефективності процесу оцінювання та прийняття адекватних управлінських рішень (рис. 1.3) [8].



Рисунок 1.3 Механізм оцінювання [8]

З проведеного огляду сучасного стану оцінки персоналу та методів оцінки можна сказати, що сучасні методи оцінки персоналу є досить цікавими. Кожен з методів має за мету проаналізувати наскільки ефективно працівники виконують свою роботу, знаходяться вони на своєму місці, або потребують підвищення, дозволяють виявити прихильність персоналу. Звичайно, між собою методи різняться типом проведення оцінки персоналу. До того жоден з них не є досконалим, має свої переваги та недоліки, але в цілому саме завдяки сучасним методам, оцінка персоналу стає більш об'єктивною.

Таблиця 1.2 Особливості сучасних методів оцінювання персоналу

Метод	Переваги методу	Недоліки методу	Особливості застосування	Предмет оцінки	Мета оцінки
360° атестація	Дозволяє виявити наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки, визначити його сильні та слабкі сторони.	Отримані дані щодо професіональних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними	Не застосовується в «чистому вигляді» та самостійно	Особливості поведінки працівника	Отримані результати можливо використовувати для розробки стратегій мотивації та розвитку персоналу.
Метод асесмент центру.	1. Висока об'єктивність результатів, пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру. 2. Включає в себе набір сучасних інструментів оцінки.	1. Висока вартість проведення даного методу. 2. Потребує значних затрат робочого часу працівників. 3. Результати залежать від кваліфікації оцінювача.	Оцінювачами виступають керівники, які займають посаду на 2-3 рівні вище ніж та яка оцінюється, або консультанти ззовні.	Визначення особистих якостей працівника, та його потенціалу.	1. Формування кадрового резерву. 2. Визначення необхідності навчання та перекваліфікації працівників.
Аналіз людських ресурсів (HRA).	Дозволяє виявити прихильність працівника підприємства.	Отримані дані щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%.	Оцінка персоналу проводиться анонімно.	Прихильність працівників до підприємства	1. Оцінити якісний склад співробітників. 2. Визначити готовність персоналу пов'язати своє майбутнє саме з цією компанією. 3. Розробити ефективні способи підвищення лояльності персоналу.
Метод управління за цілями.	Дозволяє перейти від щоденного виконання посадових обов'язків до роботи, спрямованої на досягнення результату.	Оцінюються тільки ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки.	Обов'язковими умовами для впровадження є наявність стратегії та операційних завдань компанії.	Ступінь виконання працівником ключових завдань	Оцінити мотивацію персоналу підприємства
Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI).	1. Зниження ризику суб'єктивізму. 2. Зменшення кількості конфліктів. 3. Позитивно сприймається персоналом.	Визначення (створення) показників ефективності - процес, який вимагає від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу та неординарних ідей.	Суворе дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв оцінки.	Результати праці.	1. Підвищити ефективність діяльності підприємства. 2. Мотивація персоналу з метою підвищення якості роботи.

*- сформовано автором

1.2 Аналіз сучасних методів оцінки персоналу промислових підприємств

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з оцінкою діяльності персоналу в організаціях, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, яке все більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності будь-якої організації.

На сьогодні проблема оцінки роботи персоналу поки не має конкретного загальновизнаного рішення. Існує безліч методик, стандартних і нестандартних, які допомагають оцінити окремі параметри діяльності персоналу організації. Дедалі більше уваги приділяється оцінці персоналу як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання – це викликано потребою забезпечення більш якісних результатів діяльності організації.

Тому питання оцінки персоналу стоїть надзвичайно гостро, а необхідність його вирішення та реалізації вже ні у кого не викликає сумнівів. Практично ні один напрямок кадрової роботи в організації тією чи іншою мірою не може обійтися без оцінки персоналу.

Критерії оцінки персоналу — це основні вимоги, яким повинен відповідати працівник. Повинні бути виділені 5 основних критеріїв оцінки [5]:

1. Якість роботи. Робота виконується без помилок, акуратно й ретельно.
2. Обсяг робіт. Робота виконується в запланованому обсязі.
3. Присутність на роботі (дисципліна). У робочий час зайнятий роботою. Рідкісні пропуски з поважної причини,

обумовлені заздалегідь.

4. Лояльність до організації . Шанобливе ставлення до організації.

5. Готовність до співробітництва всередині підприємства.

Для оцінки персоналу в організації застосовуються різні методи. Багато методів оцінки, які використовуються сьогодні, склалися ще в минулому столітті. Розроблення ефективних методів оцінки персоналу є однією з найважливіших завдань сучасного менеджменту. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, а отже, – ступінь задоволеності працівників і в кінцевому підсумку, економічні показники підприємства.

Застосовувані в більшості компаній заходи щодо оцінки діяльності персоналу недостатні і дуже вузькі. Найчастіше вони зводяться до оцінки при прийнятті на роботу та проведення атестації співробітників із подальшими заходами щодо визначення потреби в навчанні. Останнім часом стали популярними так само методи оцінки результативності співробітників. А в деяких виданнях з'явилися вже матеріали, що надають практичні рішення за оцінкою ефективності управління персоналом, за оцінкою планування персоналу та інвестицій або витрат на персонал. Питання не в тому хороші чи ні застосовувані методики, а в актуальності застосування інструментарію, в її результативності, своєчасності застосування і зв'язку з потребами даної компанії [8].

Виходячи з цілей проведення оцінки персоналу, розробляється процедура оцінки. По-перше, це безпосередньо оцінка персоналу, яка використовується для оцінки працівника, його індивідуальних якостей і професійних знань, навичок і вмінь.

По-друге, це оцінка ефективності діяльності, що є за своєю суттю підбиттям підсумків роботи співробітника за певний відрізок часу. І, нарешті, по-третє, це оцінка посади передбачає оцінку важливості для компанії певної посади з подальшою оцінкою її вартості.

Помилки в оцінці персоналу призводять до спотворення отриманих результатів і, як наслідок, прийняття неадекватних управлінських рішень. Щоб уникнути цього, необхідно ретельно продумати план розроблення та реалізації процедури оцінки. Дотримуючись плану проведення процедури оцінки персоналу, можна якщо й не повністю уникнути помилок у ході оцінки, то принаймні частково мінімізувати їх [9].

У результаті проведення ефективної оцінки персоналу на підприємстві повинні бути отримані такі результати:

1. Досягнення згоди між керівниками і підлеглими в оцінці поточної діяльності. Якщо згоду досягнуто, можна робити висновок про гарну взаємодію між керівниками і підлеглими, якщо ні – необхідно шукати причини виникнення суперечок і непорозумінь. План дій – заходи з підтримки взаєморозуміння (спільні зустрічі, обговорення, корпоративні свята) або щодо покращення внутрішніх комунікацій (навчання керівників, побудова системи обліку і т. п.).

2. Узгодження майбутніх цілей. Результат – кожен співробітник розуміє, що з якою якістю, в які терміни і головне навіщо він повинен робити на робочому місці. План дій – контроль за виконанням досягнутих домовленостей, за необхідності - підтримка з боку керівника.

3. Потреба в навчанні і розвитку. План дій – складається план навчання для організації в цілому. Для вдосконалення вже

існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких найважливіших умов:

- зацікавленість і підтримка з боку вищого керівництва;
- наявність в організації навчених, висококваліфікованих фахівців, які відповідають за роботу системи оцінки;
- підготовка документів, що регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінки, яку передбачається використовувати в недалекій перспективі;
- встановлення чіткого зв'язку системи оцінки робочих показників з системою оплати праці.

Наведені вище умови не охоплюють усіх напрямів роботи з оцінки праці персоналу. Однак у сукупності вони створюють ту базу, той фундамент, без якого розраховувати на успіх дуже важко, якщо взагалі можливо.

Найважливішою вимогою до системи оцінки є її дієвість. Система оцінки може вважатися дієвою, якщо в результаті її застосування буде забезпечено чіткий зв'язок результатів праці та її оплати, високий рівень мотивації і максимальну віддачу від працівників. Іншою вимогою є практичність використовуваної системи оцінки. Для того щоб задовольнити вимогу практичності, система оцінки повинна бути зручною для використання на практиці як людям, що проводять оцінку, так і тим, хто оцінюється. Якщо система оцінки не отримує загального визнання, якщо використовувані у процесі оцінки методи зайво складні, а оціночні показники викликають сумнів, то впровадження системи оцінки швидше за все наштовхнеться на

опір працівників, і керівникам буде важко використовувати її результати на практиці.

Отже, у проведенні об'єктивної оцінки й атестації повинні бути зацікавлені всі: як керівники, так і співробітники.

В роботі було проаналізовано сучасні методи оцінки персоналу: «360° атестація», «Метод ассесмент центру», «Аналіз людських ресурсів (HRA)», «Метод управління за цілями (МВО)», «Метод оцінки за ключовими показниками ефективності».

Перераховані вище методи можемо поділити на комбіновані та комплексні. Таким чином комбінованим є метод «360° атестація» та аналіз людських ресурсів (HRA). Метод управління за цілями (МВО), метод оцінки за ключовими показниками ефективності та метод ассесмент центру є комплексними методами.

Також визначення значущості кожної складової використовували метод переваг, за п'ятибальною шкалою Для кожного методу оцінки проводилося ранжування значущості складових в порядку їх переваги (мінімальний бал – 1, максимальний – 5).

Узагальнені результати ранжування наведено в таблиці 1.3 та визначені коефіцієнти вагомості кожної окремої функції (табл. 1.4).

За результатами ранжування функцій системи управління персоналом за методами оцінки визначено, що найбільш оптимістичними є методи: «метод ассесмент центру» (20 балів), «360° атестація» (19 балів), «Аналіз людських ресурсів (HRA)» (18 балів).

Коефіцієнт вагомості представляє собою середньозважене значення ваги за даними всієї вибірки експертів (N), що беруть участь у дослідженні.

Таблиця 1.3 Результати ранжування функцій системи управління персоналом за методами оцінки

№	Функції	Методи оцінки персоналу				
		360° атестація.	Метод ассесмент центру.	Аналіз людських ресурсів (HRA).	Метод управління за цілями. (MBO).	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI).
1	Підбір і розстановка персоналу	3	5	4	3	4
2	Мотивація персоналу	5	4	4	5	3
3	Навчання та розвиток	4	5	2	2	4
4	Робота з кадровим резервом	4	3	4	4	3
5	Контроль та прийняття кадрових рішень	3	3	4	3	2
Сума балів		19	20	18	17	16

Розраховується коефіцієнт вагомості за формулою:

$$w_i = \frac{\sum_{k=1}^n w_{ik}}{N}, \quad (1.1)$$

де w_i -коефіцієнт вагомості i -ої функції;

w_{ik} - чисельна величина вагомості i -ої функції, яка була дана

k –м експертом;

N – кількість експертів, які брали участь у експертизі.

Таблиця 1.4 Середньоарифметичний коефіцієнт вагомості оцінки ефективності функцій системи оцінки персоналу

№	Функції	Коефіцієнт вагомості
1	Підбір і розстановка персоналу	0,21
2	Мотивація персоналу	0,24
3	Навчання та розвиток	0,19
4	Робота з кадровим резервом	0,2
5	Контроль та прийняття кадрових рішень	0,16
	Сума балів	1,0

З урахуванням вищевикладених результатів зазначимо, що найважливішим чинником, що впливає на забезпечення високого рівня оцінки персоналу є функція мотивації персоналу.

Наступним етапом дослідження є визначення основних мотиваторів персоналу промислового підприємства та їх вплив на персонал різних вікових категорій (табл. 1.5). Аналіз впливу основних мотиваторів персоналу визначено методом експертних оцінок за 10-ти бальною шкалою.

За результатами аналізу, що найбільший вплив мотиваторів відзначається у наступних вікових категоріях персоналу: «25-35 років» (140 балів), «До 25 років» (137 балів), «35-45 років» (130 балів).

Всі вищеперераховані мотиватори в тій і іншій мірі відображаються в сучасних методах оцінки персоналу. Відображення основних мотиваторів в сучасних методах оцінки персоналу наведені в розробленій таблиці (табл.1.6)

Таблиця 1.5 Основні мотиватори та їх вплив на персонал різних вікових категорій

№	Мотиватор	Вплив мотиватора	До 25 років	25-35 років	35-45 років	45-до пенс. віку	Пенсіонери
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності	Працівник працює максимально ефективно, якщо бачить перспективи кар'єрного зростання	10	10	7	5	2
2	Заробітна плата, матеріальна винагорода, надбавки	Робітник мотивується тільки матеріальними стимулами, бажано сформувати інший мотиватор (бонусна і антибонусна система)	9	7	8	9	10
3	Самореалізація, стабільність	Така мотивація ідеальна для діяльності, яка потребує творчості	8	6	4	5	3
4	Розуміння цілей та завдань, які ставляться перед працівниками	Працівник ефективний, коли чітко пописані цілі підприємства та його обов'язки для її досягнення	4	5	8	6	9
5	Статус	Працівник мотивується статусними факторами, залишаючи попередню зону відповідальності	10	9	9	7	7
6	Зацікавленість, творча робота	Працівнику необхідно постійно вказувати на щось нове та цікаве (підвищення кваліфікації, семінари, курси, тощо)	8	10	9	6	4
7	Відношення, колектив, мікроклімат	Працівнику необхідно вдало увійти в колектив та корпоративну культуру, велике значення мають власна репутація та внесок в загальну діяльність	6	7	6	9	10
8	Відповідність оплати отриманим результатам праці	Винагорода відповідно до сприйняття її працівником як справедливої або несправедливої, в залежності результатів праці	8	7	5	7	6

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8
9	Гігієнічні фактори (комфортні умови)	Звернути уваги на стан робочих місць, місцезнаходження підприємства, тощо	5	4	6	8	9
10	Досягнення цілей, результат	Встановлення напружених, але досяжних цілей та результатів праці	7	9	6	7	5
11	Вшанування зростання іміджу	Працівник часто вступає у конфлікти для самовираження	9	10	8	5	3
12	Азарт, прагнення перевершити	Ефективними будуть: конкурси, діаграми успіху,	10	9	9	6	4
13	Оцінка, схвалення, подяки, грамоти, нагороди	Такого працівника необхідно хвалити, слід досить обережно критикувати надаючи негативну оцінку діяльності	6	8	7	10	9
14	Повноваження, відповідальність, самостійність	Працівнику необхідно надати свободу у прийнятті рішень, визначаючи досягнення і повноваження	7	9	10	8	6
15	Ініціативність, бажання	Працівник орієнтований на діяльність, яка визиває бажання працювати або проявити себе	10	10	8	7	5
16	Нормований робочий день	Створення стабільного режиму праці	3	4	5	7	9
17	Рівноправність у відносинах	Вірогідні наявність високих амбіцій	9	10	8	5	1
18	Невідворотність покарання за негативні вчинки і результати праці	Для такого працівника найбільш ефективним буде покарання за невиконану роботу	8	6	7	4	5
	Всього		137	140	130	121	107

В найбільшій мірі основні мотиватори відображені у методі «360° атестація» (10 мотиваторів), найменше у методі «метод управління за цілями (МВО)» (7 мотиваторів).

Таблиця 1.6 Відображення мотиваторів щодо методів оцінки персоналу

№	Метод оцінки персоналу	Мотиватори
1	360° атестація.	Кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності, розуміння цілей та завдань, які ставляться перед працівниками, зацікавленість, творча робота, гігієнічні фактори (комфортні умови), досягнення цілей, результат, вшанування зростання іміджу, азарт, прагнення перевершити, повноваження, відповідальність, самостійність, ініціативність, бажання, рівноправність у відносинах
2	Метод ассесмент центру.	Кар'єрне зростання, перспектива розвитку майстерності, самореалізація, стабільність, статус, зацікавленість, творча робота, азарт, прагнення перевершити, повноваження, відповідальність, самостійність, рівноправність у відносинах, невідворотність покарання за негативні вчинки і результати праці
3	Аналіз людських ресурсів (HRA).	Самореалізація, стабільність, статус, відношення, колектив, мікроклімат, відповідність оплати отриманим результатам праці, гігієнічні фактори (комфортні умови), вшанування зростання іміджу, повноваження, відповідальність, самостійність, ініціативність, бажання, рівноправність у відносинах
4	Метод управління за цілями. (MBO).	Заробітна плата, матеріальна винагорода, надбавки, самореалізація, стабільність, розуміння цілей та завдань, які ставляться перед працівниками, відношення, колектив, мікроклімат, відповідність оплати отриманим результатам праці, оцінка, схвалення, подяки, грамоти, нагороди, нормований робочий день
5	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI).	Заробітна плата, матеріальна винагорода, надбавки, розуміння цілей та завдань, які ставляться перед працівниками, відповідність оплати отриманим результатам праці, гігієнічні фактори (комфортні умови), досягнення цілей, результат, вшанування зростання іміджу, оцінка, схвалення, подяки, грамоти, нагороди, нормований робочий день, невідворотність покарання за негативні вчинки і результати праці

Використовуючи результати експертної оцінки за основними мотиваторами та їх впливом на персонал різних вікових категорій (табл. 1.5) та відображення мотиваторів щодо методів оцінки персоналу (табл.1.5) сформована зведена таблиця результатів аналізу застосування методів оцінки персоналу відповідно до вікової категорії персоналу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 Результатів аналізу застосування методів оцінки персоналу відповідно до вікової категорії персоналу

Метод оцінки / Вікові категорії	360° атестація	Метод ассесмент центру	Аналіз людських ресурсів (HRA)	Метод управління за цілями. (МВО)	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI)
До 25 років	79	70	72	44	59
25-35 років	86	69	72	44	60
35-45 років	79	63	64	43	60
45-до пенс. віку	63	46	61	53	63
Пенсіонери	48	32	50	56	65

За результатами аналізу застосування методів оцінки персоналу відповідно до вікової категорії персоналу визначено, що найбільш ефективним, з точки зору максимально можливого впливу мотиваторів, для персоналу віком «до 25 років», «25-35 років», «35-45» буде метод оцінки персоналу «360° атестація». Для персоналу вікової групи «45 років і пенсіонери» в рівній мірі

підходять методи: «360° атестація» та «метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ)». В то же час, для персоналу вікової групи «пенсіонери» - метод метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ)».

Щодо ПАТ «ДАЗ», найчисленнішою категорією є персонал віком від 45 років до пенсійного. Це, в свою чергу, означає, що одним з основних методів оцінки має бути метод управління за цілями або метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності. Але, не дивлячись на це, друге і третє місце по кількості персоналу займають категорії 25-35 років та 35-45 років. А отже, молодший персонал потребує використання таких методів як ассесмент центр або 360° атестація. Кожен з проаналізованих методів може бути застосовано як для керівничих посад, так і для робочого персоналу. У таблиці 1.8 відображено модель компетенцій для керівних посад та робочого персоналу.

Таблиця 1.8 Порівняльна модель компетенцій для керівних посад та робочого персоналу

Керівні посади	Робочий персонал
1. Стратегічне мислення	1. Аналіз і рішення проблем
2. Створення культури ефективності	2. Самоорганізація
3. Партнерські відносини	3. Чіткість у комунікаціях
4. Корпоративне командне лідерство	4. Робота у команді
5. Лідерство в стратегічних цілях	5. Ініціативність та відкритість
6. Розвиток організаційного потенціалу	6. Мотивація та здатність до розвитку
7. Орієнтованість на результат	7. Орієнтованість на результат
8. Чесність та етична поведінка	8. Чесність та етична поведінка

У такому випадку, головне, створити правильну модель компетенцій, яка характеризує найважливіші аспекти професії.

1.3 Аналіз ефективності методів оцінки персоналу на промислових підприємствах

Аналіз ефективності методів оцінки персоналу на промислових підприємствах проводили в умовах промислового підприємства України машинобудівної галузі: ПАТ «Дніпропетровський Агрегатний Завод».

В межах дипломної роботи проведено фінансово-економічний аналіз (вертикальний та горизонтальний) з визначенням економічних показників стану промислового підприємства ПАТ «ДАЗ».

За результатами аналізу визначено, що стан основних показників фінансового стану підприємства погіршилися. Такі коефіцієнти, як коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, фінансування знизилися. У свою чергу коефіцієнт плинності кадрів та заборговності зросли. Тому досить актуальним питанням є дослідження даного підприємства, з метою визначення причин погіршення показників.

В роботі проведено порівняльний аналіз чисельності (табл. 1.9), його структура (рис. 1.9) та визначенню коефіцієнт плинності (табл. 1.9) за віковою категорією персоналу ПАТ «ДАЗ» протягом 2019-2020 рр.

За результатами оцінки коефіцієнта плинності визначено, що коефіцієнта плинності ПАТ «ДАЗ» за віковою категорією коливається від 0,08 до 0,29. Найбільше значення коефіцієнта плинності 0,29 для вікової категорії – працюючі пенсіонери. Найменше – 0,08 для вікової категорії працівників 35-45 років.

Зайва плинність (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Таблиця 1.9 Чисельність персоналу ПАТ «ДАЗ» за віковими категоріями

№	Вік робочих	2019 р.	2020 р.	Коеф. плинності
1	до 25 років	150	179	0,16
2	25-35 років	600	657	0,09
3	35-45 років	414	382	0,08
4	45р.- до пенсійного віку	921	1083	0,15
5	Працюючі пенсіонери	383	296	0,29

За результатами порівняльного аналізу структури персоналу з 2019 роком у 2020 році кількість молодих спеціалістів віком від 25 до 35 років зросла, але всеодно найбільший сектор займає персонал віком від 45 – до пенсійного віку (рис. 1.4).

В роботі також проведено порівняльний аналіз вікової структури (рис. 1.5) на ПАТ «ДАЗ» за 2019-2020рр.

За результатами аналізу визначено, що машинобудівна галузь на прикладі ПАТ «ДАЗ» сконцентрувала персонал віком від 45 років до пенсійного віку.

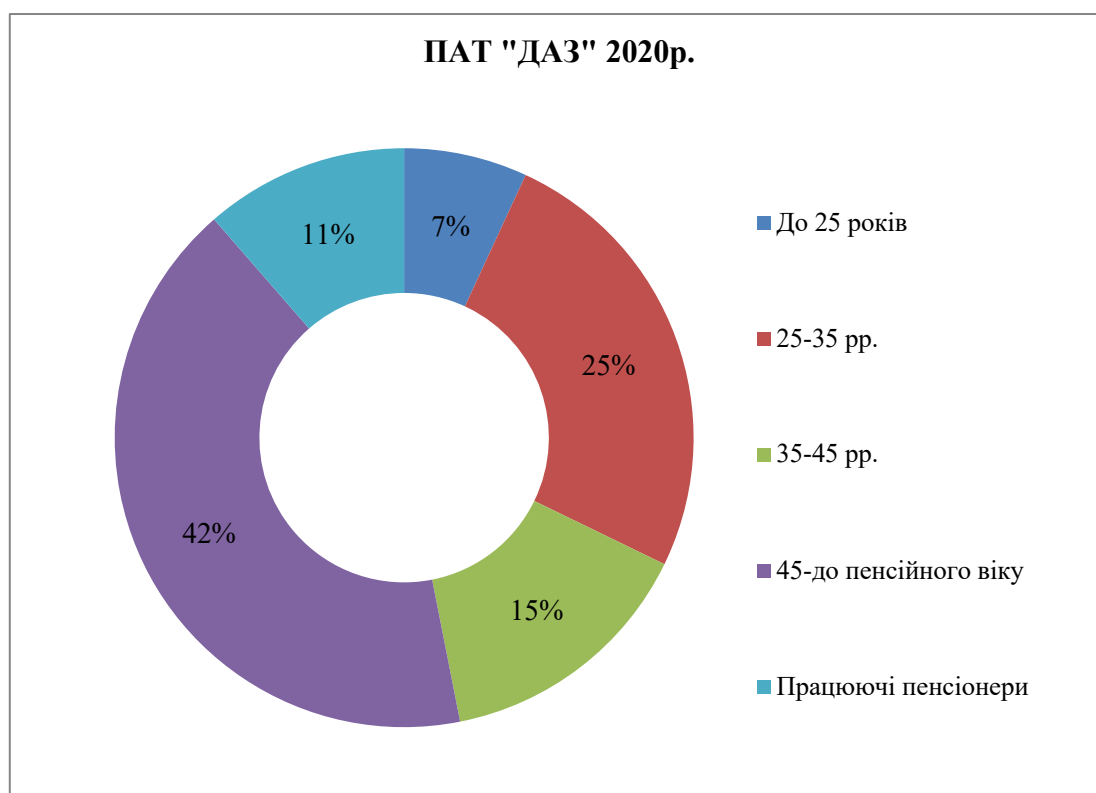
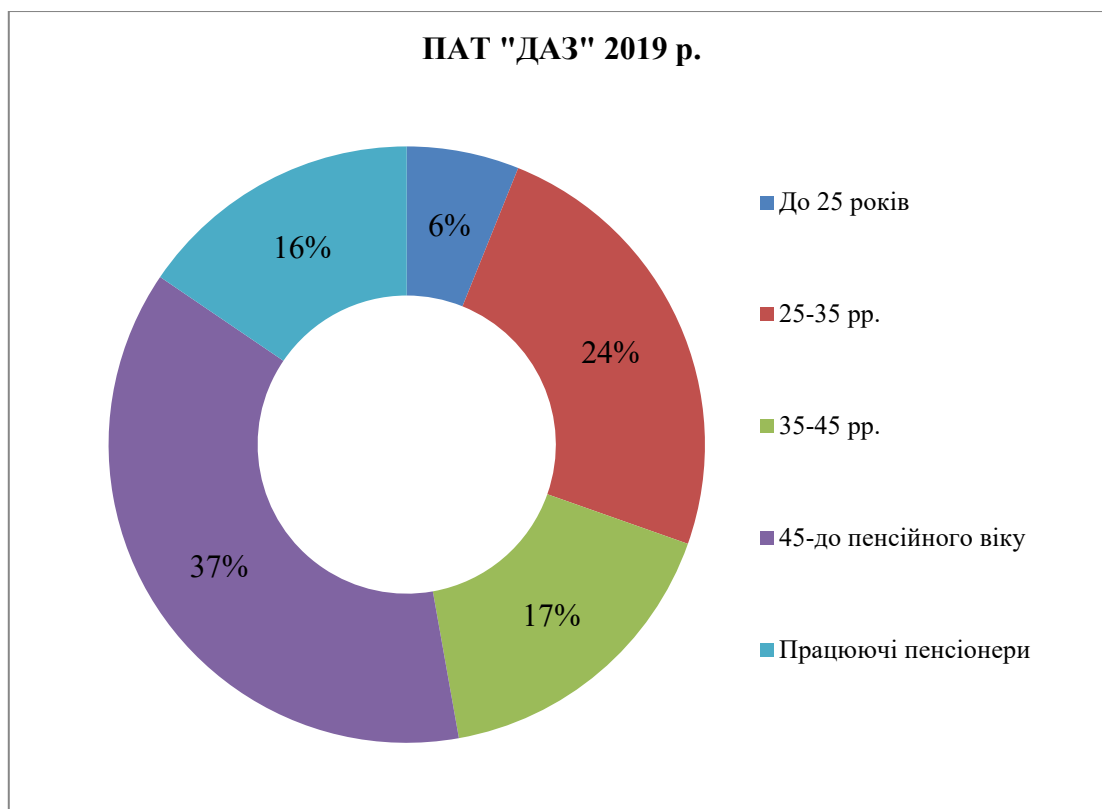


Рисунок 1.4 Структура персоналу за віковими категоріями ПАТ «ДАЗ» за 2019-2020 рр.

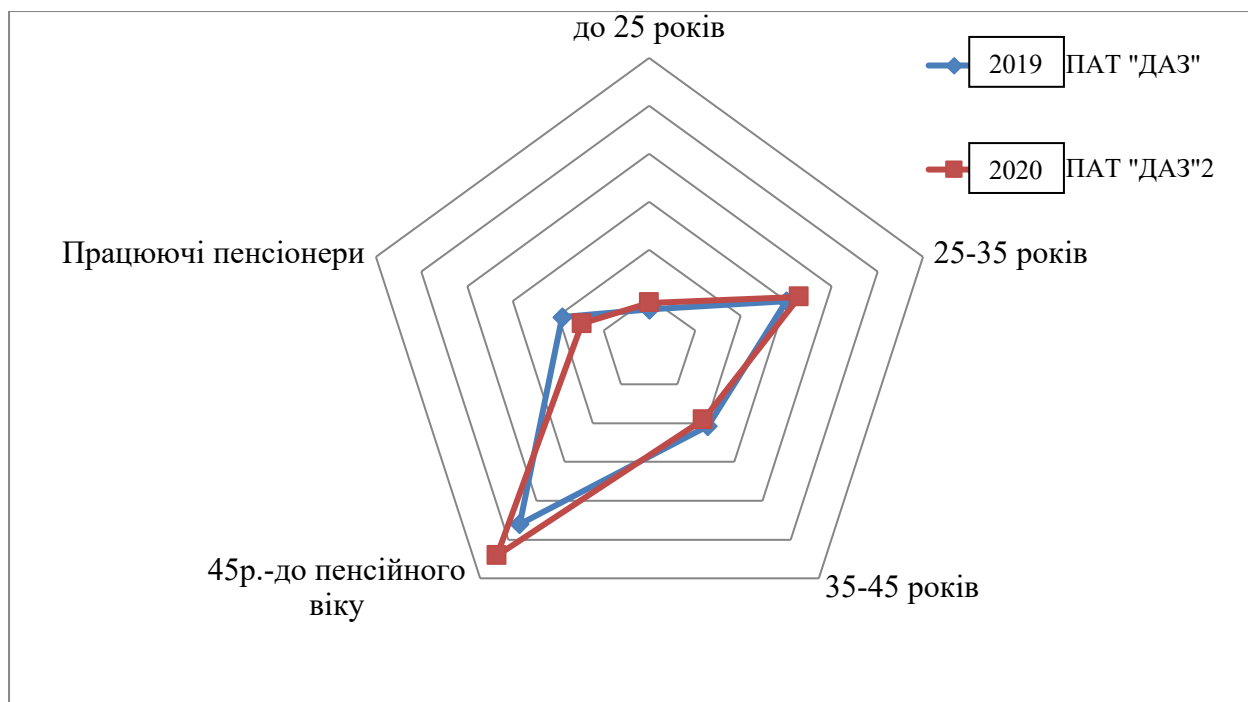


Рисунок 1.5 Результати порівняльного аналізу вікової структури працівників ПАТ «ДАЗ» за 2019-2020 рр.

На другому місці за чисельністю опинилася категорія 25-35 років (рис. 1.5).

За результатами аналізу коефіцієнтів плинності визначено що ПАТ «ДАЗ» потребує зниження коефіцієнту плинності кагерорії доволі молодого персоналу віком від 25 до 35 років. ПАТ «ДАЗ» у свою чергу потребує приділити увагу віковій категорії від 45 років до пенсійного віку.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване промислове підприємство має досить нестабільний коефіцієнт плинності персоналу деяких вікових категорій. Однією з основних причин є невірно підібраний метод оцінки персоналу, що є дуже важливою складовою системи управління персоналом. Отже, ми в котре підтверджуємо

актуальність і важливість правильно підбраного методу оцінки персоналу на промисловому підприємстві.

Використовуючи кореляційно-регресійний аналіз залежності об'єму реалізованої продукції від вікової категорії персоналу промислових підприємств ПАТ «ДАЗ» побудувати математичну модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 \quad (1.2)$$

де Y – об'єм реалізованої продукції;

X_1, X_2, X_3, X_4 та X_5 - вікові категорії персоналу.

Багатофакторна модель матиме вигляд:

$$Y = -843,4882 + X_1 + X_2 + 3,1053 \cdot X_3 + X_4 + X_5 \quad (1.3)$$

Коефіцієнти рівняння показують кількісний вплив кожного фактору на результативний показник за незмінності інших. У нашому випадку найвагомим коефіцієнтом є X_3 . Під цим коефіцієнтом знаходилась вікова категорія персоналу 35-45 років.

У практиці, плануванні і обліку результатів діяльності промислового підприємства важливе значення має вивчення динаміки продуктивності праці промислового підприємства (ПАТ «ДАЗ»).

Для цього користувалися індексним методом та даними табл. 1.10:

$$I_{\text{пп}} = \frac{Q_1}{C_1} \div \frac{Q_2}{C_2}, \quad (1.4)$$

де I – індекс продуктивності праці;

Q_1 і Q_2 – обсяг випуску продукції(послуг) відповідно у 2019 і 2020 роках;

$Ч_1$ і $Ч_2$ – середньооблікова чисельність персоналу відповідно у 2019 і 2020 роках.

Таблиця 1.10 Дані для розрахунку індексу продуктивності праці

$Ч_1$	$Ч_2$	Q_1	Q_2
2468	2597	458654	562490

Розрахунок індексу продуктивності праці для ПАТ «ДАЗ»:

$$I_{\text{пп}} = \frac{458654}{2468} \div \frac{562490}{2597} = 185,8 \div 216,6 = 0,86$$

За результатами аналізу продуктивності праці визначено, що індекс продуктивності ПАТ «ДАЗ» (0,86).

Трудова активність населення — це прагнення працездатної особи застосувати на практиці наявні знання та досвід і одержати за це винагороду.

Узагальнюючим фактором трудової активності виступають соціально-економічні умови життя, психологічні настанови і стимул трудової діяльності.

Трудова мотивація – одна з гостріших проблем реформування всієї економіки і формування нового якісного стану зайнятості.

Згідно статистичних Державної Служби Статистики України економічно активне населення включає осіб у віці 15-72 років, які

забезпечують пропозицію робочої сили (праці) для виробництва товарів або послуг в межах кордону виробництва, визначеного в Системі національних рахунків (СНР) [13].

Відповідно до статистичних даних Державної Служби Статистики України визначено що найбільший рівень економічної активності припадає на категорії від 25 до 45 років (0,285 та 0,301 відповідно, табл. 1.11 та рис. 1.6).

В той же час серед працівників та роботодавців існують так звані «вікові стереотипи». Вікові стереотипи визначають, як «різновид соціальних стереотипів, що відображає стійкі змістовні та оціночні характеристики сприйняття віковими групами власної і інших вікових груп і є змістом вікових ідентифікацій. [14].

Таблиця 1.11 Рівень економічної активності населення за віковими групами у 2019 році (у середньому за період, у % до загальної кількості населення відповідної вікової групи)

	Всього	Вікові категорії, років				
		до 25 років	25-35 років	35-45 років	45 – 60 (до пенсійного віку)	60-70 (працюючі пенсіонери)
Усе населення	282,3	35,1	80,5	84,9	67,3	14,3
Коефіцієнт вагомості	1,0	0,1	0,3	0,30	0,2	0,1

Саме негативні вікові стереотипи і є основним джерелом вікової дискримінації окремих вікових груп. Якщо розглядати вікові стереотипи не до широких вікових груп, як «молодь», або «діти», а в контексті діяльності цих вікових груп, в тому числі, і

на ринку праці, можна отримати інформацію про походження вікової дискримінації на ринку праці (рис. 1.7) [14].

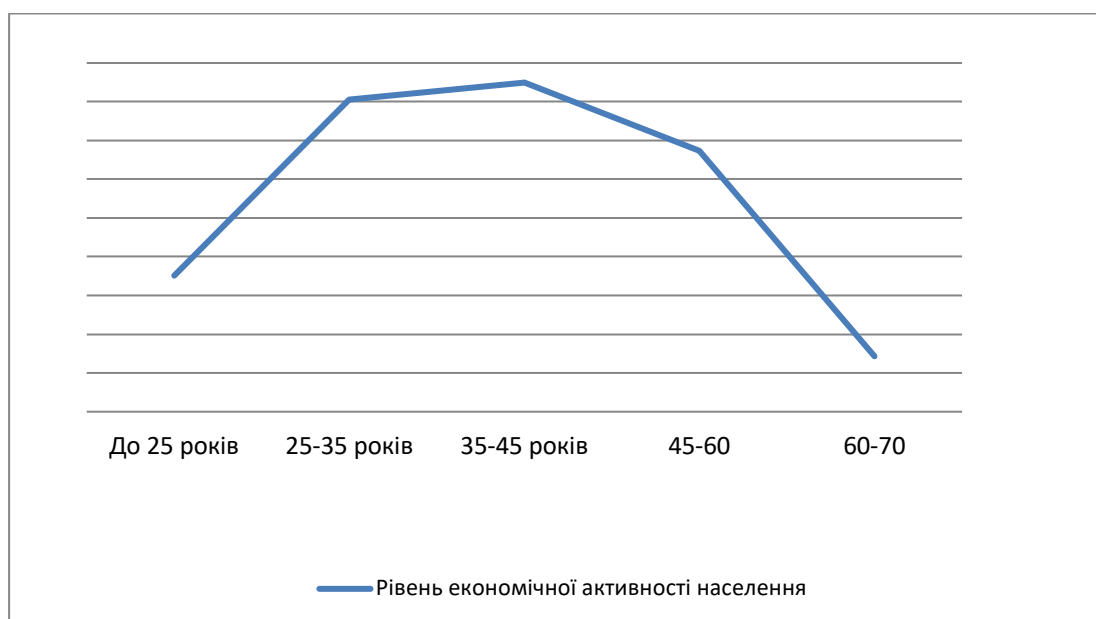


Рисунок 1.6 Рівень економічної активності населення за віковими категоріями

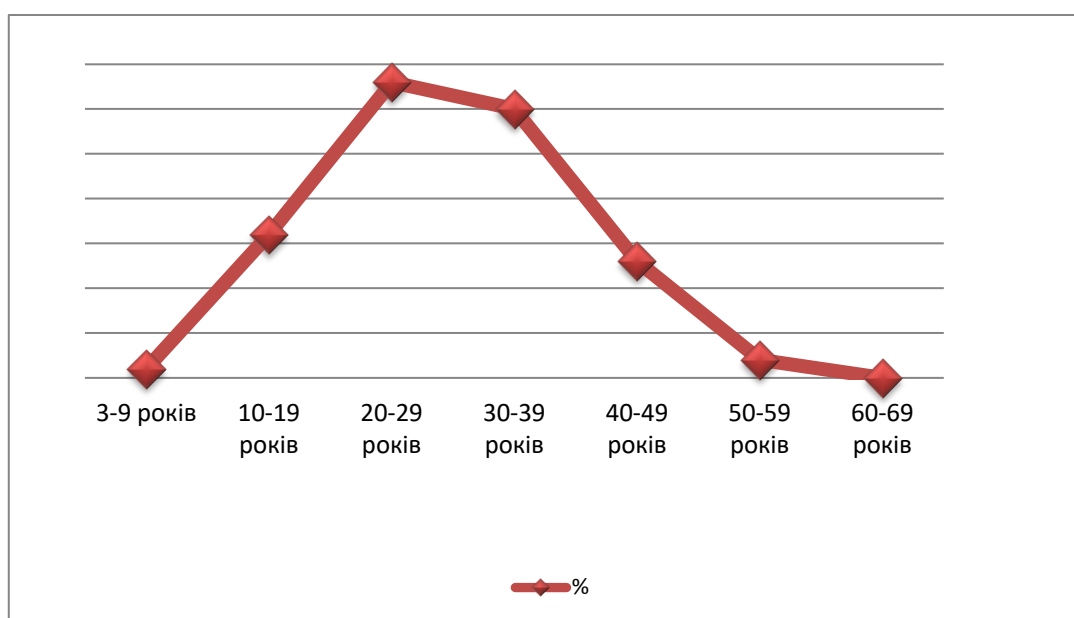


Рисунок 1.7 Результати соціологічного опитування на тему «Найкращий віковий період життя людини» [14]

На схемі ми бачимо результати зробленого кілька років тому дослідження, що говорять нам про те, що серед респондентів панує переконання про найкращий віковий період, від 20 до 40 років, якому сумарно надали перевагу 63% опитаних. Це свідчить про наявність певних стереотипів щодо віку, які поділяла більшість респондентів.

Дуже важливо зрозуміти, що в даній ситуації потрібно зосередитися на більш молодих категоріях і приділити увагу залученню молодих спеціалістів на промислові підприємства. Основною причиною цьому є те, що молодий персонал прагне до розвитку і готовий вносити новітні, інноваційні ідеї, у той момент, як категорія 35-45 років осідає на одному місці і виконує достатньо якісно свою роботу, не прагнучи щось змінити, або відпрацювавши і отримавши достатню кількість досвіду звільнюються задля відкриття власної справи або у пошуках більш високооплачуваної роботи.

Для України найбільш традиційною системою оцінки розвитку персоналу підприємств зв'язку є атестація (на сучасному етапі згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» [7]): «атестація працівників – процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня». Головний недолік методу «атестація персоналу» - розширення складу працівників, які оцінюють тих, хто проходить атестацію, може стати причиною конфліктів між працівником, його колегами або підлеглими, пов'язаних з його реакцією на оцінку ділових та особистих властивостей.

Тому все більше підприємств створюють внутрішню систему оцінки персоналу, це дозволяє вирішувати більш широкий спектр

завдань: для прийняття рішень щодо змін кваліфікаційної категорії, просування або переведення працівника, для формування планів навчання і для виділення резерву керівників, стимулювання і мотивування персоналу. Головна перевага внутрішніх систем оцінки полягає в тому, що вони дозволяють приймати рішення, виходячи з результатів реальної діяльності того чи іншого працівника.

Для аналізу впливу властивостей персоналу підприємства на його розвиток запропоновано обрати шість факторів, що характеризують розвиток персоналу: рівень кваліфікації (розряд), стаж роботи за спеціальністю, рівень освіти, стать, вік та адаптованість до змін умов діяльності підприємства, оскільки вони, на наш погляд, є найбільш значущі і узагальнюючі (сукупність якостей) персоналії (працівника). Так, рівень кваліфікації, що відображає рівень професійної підготовленості до виконання роботи максимальної якості при мінімальних витратах енергії, тісно пов'язаний з рівнем його інтелектуального розвитку, і з накопиченим виробничим досвідом. Освіта – це основа розвитку особистості, визначає як загальний інтелектуальний рівень, так і діловий потенціал людини, стимулює її трудову і творчу активність. Стаж роботи за фахом залежить від психофізіологічних особливостей особистості, які, в свою чергу, визначають як мотивацію до праці, так і відповідальність особистості за свої дії, адаптованість до трудового колективу. Від стажу роботи залежить накопичений виробничий досвід. Вік визначає стан здоров'я працівника і психофізіологічної особливості його особистості. Стать людини – це одна з його найважливіших суспільних характеристик, яка багато в чому визначає соціальну, культурну і когнітивну

орієнтацію особи. Від того, як індивіди сприйматимуть те або інше нововведення (будь це нова ідея, новий виробничий механізм, або нова організація праці), багато в чому буде залежати швидкість (а іноді і сама можливість) поширення усього нового.

Дослідження залежності розвитку персоналу підприємстві добраних властивостей проводилося з допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Для визначення кількісного впливу кожного досліджуваного фактора на розвиток персоналу застосовувався метод парної кореляції. Для оцінки розвитку персоналу підприємств від всієї групи досліджуваних факторів застосовувався метод множинної кореляції. Вихідні дані апроксимувалися лінійними моделями рівнянь регресії. Результатом багатфакторного аналізу стало рівняння множинної регресії в стандартизованому масштабі, коефіцієнти якої показують порівняльну силу впливу зміни кожної змінної на зміну функції, а знак перед коефіцієнтом показує напрямок цього впливу:

$$L = a \times K_v + b \times C_t + c \times O_{sv} - d \times V_{ik} + g \times C + f \times A_{ip}, \quad (1.5)$$

де L – стандартизовані значення змінних K_v , C_t , O_{sv} , V_{ik} , C , A_{ip} ;

a, b, c, d, g, f – коефіцієнти (параметри) регресійної моделі;

K_v – рівень кваліфікації;

C_t – стаж роботи по спеціальності;

O_{sv} – рівень освіти;

V_{ik} – вік;

C – стать;

A_{ip} – інноваційна сприйнятливість.

1.4 Обґрунтування ефективності системи оцінки персоналу

Оцінку ефективності системи оцінки персоналу проводили за допомогою формалізованих методів математично-статичного вивчення зв'язків, а саме кореляційного-регресивного аналізу.

Дослідження впливу факторів X_1 , X_2 , X_3 , X_4 на показник Y дає змогу побудувати множинну регресійну модель залежності [15] на основі формули:

$$Y = X_1 * X_2 * X_3 * X_4, \quad (1.6)$$

де Y – залежна змінна — загальна сума витрат на персонал;
 X_1 – коефіцієнт збільшення витрат на персонал (нарахування преміальних);

X_2 – середньорічна оплата праці 1 працівника;

X_3 – трудомісткість продукції;

X_4 – сумарний обсяг виручки від продажу в звітний період.

Дані для аналізу ефективності системи оцінки роботи персоналу ПАТ «ДАЗ» наведено в таблці 4.10.

Використовуючи наведені вихідні дані, з урахуванням формули

$(Y = X_1 * X_2 * X_3 * X_4)$ маємо на попередній період:

$$\Phi_{п1} * X_{р1} * T_{р1} * B_1 = K_1$$

Після розроблення та впровадження системи оцінки персоналу прогнозовані видатки звітнього періоду становитимуть:

$$\Phi_{п2} * X_{р2} * T_{р2} * B_2 = K_2$$

Під впливом зміни всіх включених в вихідну модель розрахунку ефективності системи оцінки персоналу чинників загальний розмір безпосередніх витрат на персонал збільшилася на:

$$E_{заг} = K_2 - K_1$$

Вихідні дані для аналізу ефективності системи оцінки роботи персоналу ПАТ «ДАЗ» наведені в таблиці 1.12.

Цей загальний приріст може бути таким чином розподілено на величини, що характеризують вплив змін окремих чинників:

1. Вплив зміни коефіцієнта преміальних робочим стало зростання загального обсягу витрат на працю на:

$$(\Phi_{п2} - \Phi_{п1}) * X_{р1} * T_{р1} * B_1 = K_{\Phi_{п}}$$

2. Вплив зростання середньої річної оплати праці одного працівника стало зростання загального обсягу витрат на працю:

$$\Phi_{п1} * (X_{р2} - X_{р1}) * T_{р1} * B_1 = K_{X_{р}}$$

3. Вплив зростання ефективності праці у результаті вдосконалення системи оцінки персоналу призвело до зниження витрат:

$$\Phi_{п1} * X_{р1} * (T_{р2} - T_{р1}) * B_1 = K_{T_{р}}$$

Таблиця 1.12 Дані для аналізу ефективності системи оцінки роботи персоналу ПАТ «ДАЗ»

№ рядка	Назва показника	Показник		Параметри факторної моделі
		Попередній період	Звітний період	
1	Виручка від продажу, тис. грн	290,543 В ₁	342,753 В ₂	Х ₄
2	Середня трудомісткість одиниці виробленої продукції, роб.час./тис. грн	0,008 Тр ₁	0,007 Тр ₂	Х ₃
3	Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн.	4,5 Хр ₁	5,2 Хр ₂	Х ₂
4	Нарахування преміальних, %	5,9% Фп ₁	7% Фп ₂	Х ₁
5	Чисельність робочих(основний вид діяльності), тис. чол.	2,438 Чп ₁	2,552 Чп ₂	
6	Річний фонд оплати праці, тис. грн.	116,594 ФОП ₁	123,959 ФОП ₂	

4. Вплив зростання виручки від продажу стало зростання витрат, пов'язаних із роботою персоналу:

$$\text{Фп}_1 * \text{Хр}_1 * \text{Тр}_1 * (\text{В}_2 - \text{В}_1) = \text{КВ}$$

Сума оцінок факторних впливів збігаються з загальним зміною результативного показника — загального обсягу витрат за персонал:

$$V_{\text{перс}} = E_{\text{заг}}$$

У цьому ефект зростання продуктивності праці персоналу, виражений у збільшенні виручки від продажу, становитиме:

$$V_2 - V_1 = E_{\text{зр.пр.}}$$

Тобто. чистий ефект впливу системи оцінки персоналу до зростання продуктивність праці працівників управляючої компанії дорівнює:

$$E_{\text{впливу}} = E_{\text{зр.пр.}} - E_{\text{заг}}$$

Результати розрахунків ефективності системи оцінки за двома промисловими підприємствами наведені в таблці 1.13. Проведені розрахунки доводять, що система оцінки персоналу, спрямована на зниження коефіцієнта плинності та підвищення продуктивності праці, є ефективною, оскільки розрахований чистий ефект даного підвищення становитиме 51,96 тис. грн. для ПАТ «ДАЗ». Проблема оцінки впливу системи оцінювання персоналу на стан мобілізації витрат на персонал передбачає використання якісного методичного забезпечення. На нашу думку, серед усіх існуючих методик оцінювання актуальним є розрахунок інтегрального показника, заснованого на застосуванні

таксономічного методу, який використовується для зіставлення об'єктів, що характеризуються великою кількістю ознак [16].

Таблиця 1.13 Результати розрахунків ефективності системи оцінки за досліджуваним промисловим підприємством

Показники	ПАТ «ДАЗ»
K_1	0,62
K_2	0,87
$E_{заг}$	0,25
$K_{фп}$	0,12
$K_{хр}$	0,1
$K_{тр}$	-0,08
K_v	0,11
$B_{перс} = E_{заг}$	0,25
$E_{зр.пр.}$	52,21
$E_{впливу}$	51,96

Метод таксономії дає можливість об'єднати різновимірний статистичний матеріал в один показник і врахувати поділ чинників на стимулятори та дестимулятори [17].

Безсумнівною перевагою таксономічного методу, який дозволяє його широке застосування, є процес так званої стандартизації показників, в результаті якого властивості об'єкта, описані різними якісними і кількісними показниками, перетворюються в єдину стандартизовану систему вимірювання.

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника є таблиця 1.10. Матриця спостережень представлена таблиця 1.14.

Таблиця 1.14 Матриця спостережень

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
ПАТ «ДАЗ» 2019 р.	0,059	4,5	0,008	290,543
ПАТ «ДАЗ» 2020 р.	0,07	5,2	0,007	342,753

Для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація (табл. 1.15), яка дозволяє звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак. [16]. Стандартизувати показники можна за формулою:

$$Z_i = \frac{X_i}{X_{\text{сер}}} \quad (1.7)$$

Таблиця 1.15 Матриця стандартизованих значень

Z	1	0,914	1,839	0,099
	1,186	1,056	1,609	0,118

Стандартизуючи значення елементів матриці спостережень, визначається середнє значення за кожним показником: $X_{1\text{сер.}} = 0,059$; $X_{2\text{сер.}} = 4,925$; $X_{3\text{сер.}} = 0,00435$; $X_{4\text{сер.}} = 2909,582$.

Після визначення елементів матриці спостережень і їх стандартизації проводиться диференціація ознак, при цьому всі змінні необхідно розділити на стимулятори і дестимулятори. Підставою такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку досліджуваного об'єкта. Ознаки, які надають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, називаються стимуляторами, а ознаки, що уповільнюють розвиток підприємства, – дестимуляторами. Поділ ознаки на стимулятори і дестимулятори – основа для

побудови вектора-еталона. Елементи цього вектора мають координати X_{0i} і формуються із значень показників за формулою:

$$X_{0i} = \begin{cases} \max X_{ij} & \text{(стимулятор)} \end{cases} \quad (1.8)$$

$$X_{0i} = \min x_{ij} \text{ (дестимулятор)}$$

де $X_1; X_4$ – стимулятори (+);

X_3 – дестимулятор (-);

X_2 – середнє значення.

Таким чином, вектор-еталон має такі координати:

$$P_0 = (1,186; 1; 0,253; 2,149).$$

Наступним етапом визначення показника таксономічного рівня розвитку являється визначення відстаней між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між точкою-одиницею та точкою P_0 розраховується за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum (Z_{ij} - Z_{0j})^2}, \quad (1.9)$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j - того показника в період часу i ;

Z_{0j} - стандартизоване значення i –того показника в еталоні.

Отримані відстані слугують початком для розрахунку показника рівня розвитку.

Визначаємо таксономічний показник коефіцієнта розвитку за формулою:

$$K_i = 1 - d_i \quad (1.10)$$

Для цього розрахуємо необхідні показники:

$$C_o = C_o + 2 * S_o \quad (1.11)$$

$$C_o = 1/m * \sum C_{i_o} \quad (1.12)$$

$$S_o = \sqrt{1/m * \sum (C_{i_o} - C_o)} \quad (1.13)$$

Визначимо середні відстані:

$$C_o = (0,44 + 0,13 + 2,09 + 2,93) / 4 = 1,3975$$

Визначимо S_o за формулою: $S_o = 0,49$

Знайдемо відстань за формулою:

$$C_o = 1,3975 + 2 \times 0,49 = 2,3775$$

Знаходимо d_i . Визначимо рівень коефіцієнту таксономії. Елементи розрахунку коефіцієнта таксономії наведено в таблиці 1.16.

Таблиця 1.16 Елементи розрахунку коефіцієнта таксономії

C_1	0,44;
C_2	0,13;
d_1	0,185;
d_2	0,547;
K_1	0,815;
K_2	0,453;

Інтерпретація даного показника наступна: він приймає високе значення при більших значеннях стимуляторів та низьке значення – при малих значеннях стимуляторів. Побудований таким чином таксономічний показник синтетично характеризує зміни значення ознак досліджуваних груп. Важливішою його перевагою являється те, що зараз ми маємо справу з одною синтетичною ознакою, яка показує напрямок та масштаби змін в процесах, описаних сукупністю вихідних даних.

Можна відзначити, що коефіцієнт таксономії на підприємстві ПАТ «ДАЗ» був нестабільним протягом аналізованих періодів: чим ближчий цей показник до одиниці, тим найоптимальніша структура витрат на персонал. Як видно, показник оптимальної структури витрат на персонал у 2019 р. був вищий, а потім у 2020р. пішов до спаду.

Це свідчить про зниження ефективності використання джерел ресурсів підприємством, тому для запобігання подальшого зниження існує потреба в розробці ефективних управлінських рішень у питанні формування структури витрат на персонал на ПАТ «ДАЗ».

Найважливішою перевагою розрахунку таксономічного показника є те, що він дає змогу мати справу з однією синтетичною ознакою, а саме показником оптимальної структури витрат на персонал, який вказує напрям і масштаби змін у процесах, що описуються сукупністю вихідних ознак такого явища-процесу, як формування структури витрат на персонал на підприємстві ПАТ «ДАЗ».

На сьогоднішній день, з розвитком мережі Інтернет та комп'ютерних технологій, існує досить широкий вибір онлайн-сервісів за допомогою яких можна з легкістю та економією часу

провести оцінку персоналу різноманітними методами. Розглянемо найпоширеніші та найбільш популярні з них.

1. 360feedback – використання саме цього онлайн сервісу досить поширене в Україні (рис. 1.8). Має ряд переваг:

- гарантована конфіденційність інформації,
- можливість проведення кількома мовами (в тому числі іноземними),
- можливість роботи з різними моделями компетенцій,
- необмежена кількість респондентів.

За допомогою сервісу визначається потреба в навчанні співробітників, підвищення ефективності праці, кадровий резерв, стимулювання відносин між співробітниками.



Рисунок 1.8 Інтерфейс сервісу оцінки персоналу 360feedback

2. HumanTimeOnline – це центр рішень для реалізації проектів: опитування 360 градусів, опитування по залученості, фотографія робочого часу, розрахунок чисельності персоналу, асесмент-центр.

Переваги:

Швидкість. Швидкість реалізації проектів на 70% вище середньоринкової. Ви економите свій час за рахунок високої ефективності експертів.

Точність. Ви отримуєте експертні рішення, що дозволяють найбільш ефективно досягати поставлених цілей у встановлені терміни.

Занурення. Ви отримуєте "працююче рішення", тому що програма вивчає специфіку бізнесу.

Експертиза. Ви отримуєте найкраще рішення для свого бізнесу, тому що впроваджено світові HR-практики, технології і досвід.

3. PROACTiON.pro ефективність найму та управління персоналом.

Велика кількість готових тестів, кейсів, методик. Готові профілі оцінки менеджера з продажу, бухгалтери, начальника складу і ще для 20 керівних і лінійних посад. Готові інструменти оцінки для всіх поширених корпоративних компетенцій: тести, методики, кейси для оцінки мотивації, інтелектуальних здібностей і ще 40 якостей (рис. 1.9).

Висока гнучкість системи: конструктор тестів. За допомогою конструктора ви можете зібрати набір тестів, точно відповідний конкретного бізнес-завдання. Наприклад, вибрати компетенції, найбільш важливі для конкретної посади. Можна завантажувати додаткові питання і створювати власні тести.



Рисунок 1.9 Результаты департаментів, після впровадження онлайн – оцінки за допомогою PROACTiON.pro

Навчання та підтримка HR-експертів. Проводиться індивідуальне навчання і регулярні вебінари по роботі сервісу і методам оцінки співробітників і кандидатів. HR-експерти Proaction допомагають клієнтам зібрати профіль посади і підібрати необхідні компетенції для тестування.

Кожен з вищеперерахованих онлайн-сервісів для проведення оцінки персоналу має безкоштовну пробну версію, тож, є можливість спробувати та обрати найбільш зручний.

Для визначення найбільш ефективного онлайн-сервісу для оцінки персоналу було проведено порівняльний аналіз, за допомогою бального методу та розробленими критеріями, що відображають основні загрози та проблеми онлайн-сервісів оцінки персоналу такими, як: зараження вірусами; помилки

програмування; порушення роботи операційної системи, порушення цілісності системи безпеки; відмова в обслуговуванні; ціна. Оцінка проводилася за 10-бальною шкалою. Результати аналізу наведені в табл. 1.17 та на рис. 1.10.

Таблиця 1.17 Результати аналізу сучасних онлайн-сервісів оцінки персоналу

Назва Параметри	360feedback	HumanTime Online	PROACTiON. pro
1. Зараження вірусами	2	5	4
2. Помилки програмування	4	9	6
3. Порушення роботи операційної системи	1	7	3
4. Порушення цілісності системи безпеки	3	8	7
5. Відмова в обслуговуванні	5	4	3
6. Ціна (1-найдешевша10-найдорожча)	9	4	7

Отже, за результатами проведеного аналізу, онлайн-сервіс 360feedback є найкращим серед запропонованих

В роботі запропоновано закупівля автоматизована оцінка персоналу 360^o переваги якою наведені в таблиці 1.18.

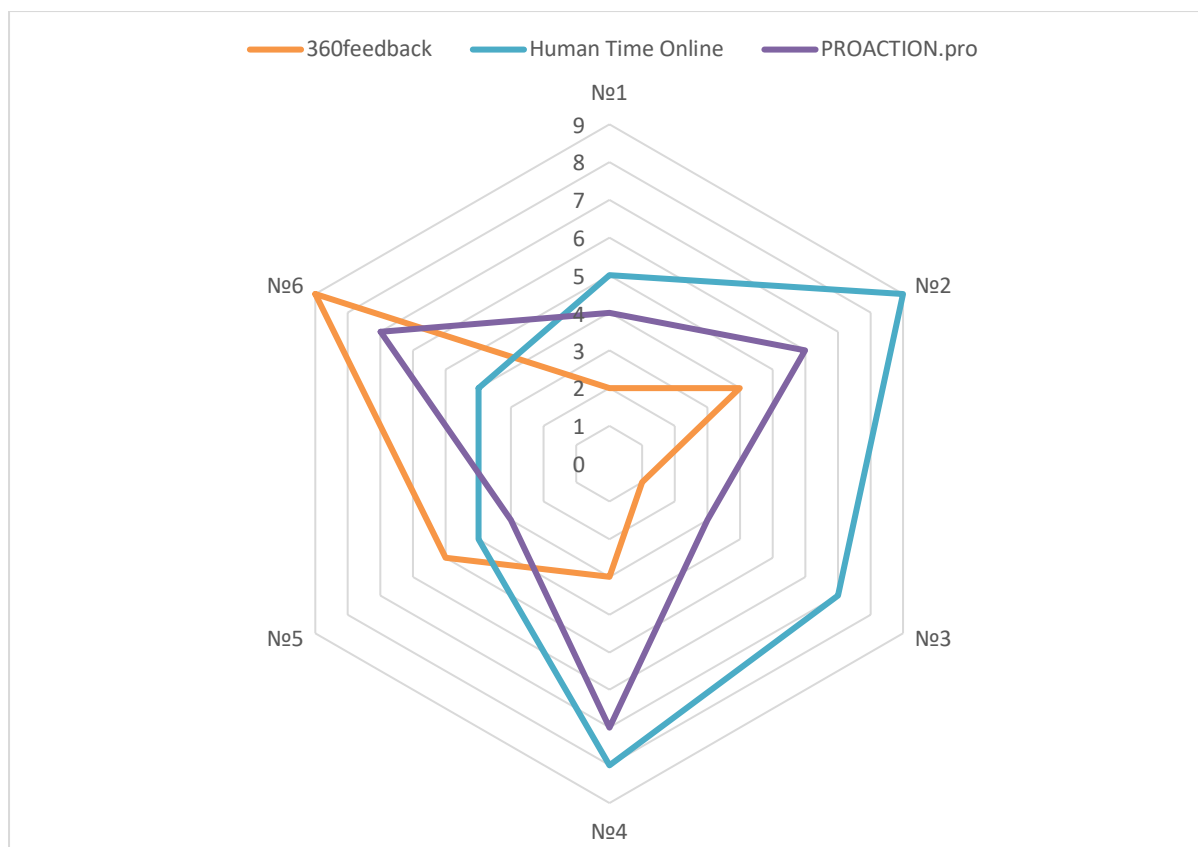


Рисунок 1.10 Діаграма аналізу сучасних ІТ-систем оцінки персоналу

До основних переваг автоматизованої оцінки персоналу 360° потрібно віднести:

- автоматичне повідомлення про запуск програми оцінки персоналу;
- віддалений контроль за процесом заповнення анкет;
- автоматична обробка даних;
- автоматична генерація звітів про кожного співробітника;
- можливість контролю процесу на будь-якому етапі.

Зовнішній вигляд інтерфейсу програми 360° атестація у версії представлення звітів за результатами оцінки наведено на рис. 1.11.

Таблиця 1.18 Переваги автоматизованої системи Оцінки персоналу 360°

Порівняння можливостей	Стандартна оцінка персоналу 360°	Напівавтоматизована оцінка персоналу 360°	Автоматизована оцінка персоналу 360°
Розробка критеріїв оцінки під конкретну компанію			
Можливість використання готових критеріїв оцінки			
Готові анкети для опитування			
Автоматичне повідомлення про запуск програми оцінки персоналу			
Автоматизований збір даних			
Віддалений контроль за процесом заповнення анкет			
Автоматична обробка даних			
Автоматична генерація звітів про кожного співробітника			
Можливість контролю процесу на будь-якому етапі			

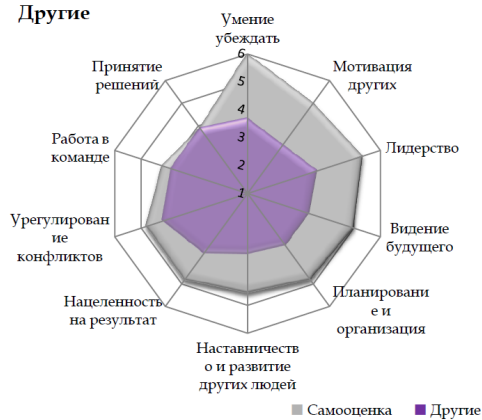
Самооценка и Руководитель



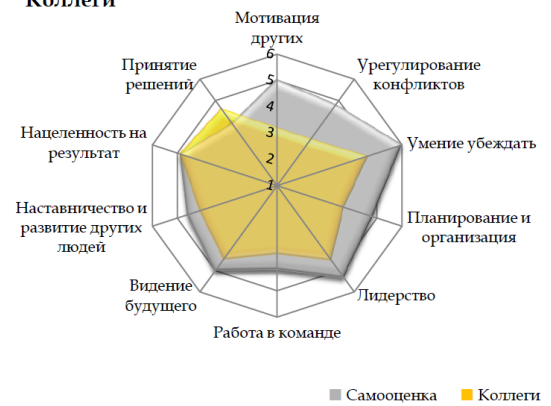
Самооценка и Прямые подчиненные



Самооценка и Другие



Самооценка и Коллеги



Самооценка и Все



Рисунок 1.11 Зовнішній вигляд інтерфейсу програми 360° атестація у версії представлення звітів за результатами оцінки

Отже, проаналізувавши мотиватори, визначено що в найбільшій мірі основні мотиватори відображені у методі «360°

атестація», до того ж цей метод є найпоширенішим на території України та більшість онлайн-сервісів у першу чергу орієнтовані на використання саме методу «360° атестація».

Роблячи висновок, можемо стверджувати що саме метод «360° атестація» найкраще підходить для впровадження на ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод».

1.5 Шляхи удосконалення системи оцінки персоналу

Оцінка персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той самий час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відправна позиція для удосконалення управління персоналом, підвищення його мотивації, формування відповідного рівня оплати праці.

Традиційний підхід заснований на тому, що оцінка персоналу в першу чергу пов'язана з оцінкою виконаної роботи, з перевіркою відповідності працівника займаній посаді за допомогою виявлення його здібностей виконувати посадові обов'язки.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток організації, повинен сприяти професійному зростанню та розвитку співробітників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Якщо співробітник розглядається як «людський капітал», то було б неправильно «списувати» ті кошти, які організація вже вклала в нього. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращого розпорядження корпоративними ресурсами.

Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент ставиться на констатації того, що сталося, а в сучасній – на те, чому це сталося, та що потрібно виправити.

У наш час поширеними є розроблення і використання комплексних методик оцінки персоналу. Прикладом комплексної оцінки діяльності керівника є діагностична система. Вона дозволяє налаштовуватися на конкретні умови, побажання та вимоги замовника, але в тих межах, які завжди існують.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних з роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та удосконалення.

В сучасних умовах досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

В теорії та на практиці менеджменту трудових ресурсів існує декілька методичних підходів до визначення комплексної оцінки персоналу.

Однією із найбільш розповсюджених є методика, розроблена Науково-дослідним інститутом праці, яка включає в себе сукупність оцінок працівника (робітника, спеціаліста, керівника) з точки зору його професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів його роботи.

Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства в цілому. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

Робота з кадрами може бути успішною за умови її системності та безперервності у часі. Максимально повне використання кадрового потенціалу працівників підприємства є чинником його успішної діяльності, а його оцінка слугує трьом основним цілям: адміністративній, інформаційній, мотиваційній.

Якщо вимагається завдання оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити: які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть

обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики чи для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм.

Діапазон методів оцінювання персоналу достатньо широкий. У конкретній ситуації управління персоналу підприємства їх можна застосовувати в довільній чи заданій комбінації. Використання видів, прийомів та методів аналізу для конкретних цілей вивчення процесу управління персоналу у сукупності становить методологію та методику його оцінки. Комплексне використання існуючих методів дозволить забезпечити функціонування на підприємстві ефективного механізму оцінювання. Налагоджений механізм оцінювання персоналу позитивно вплине на ефективність праці співробітників підприємств, що у свою чергу позначиться на всіх процесах, які відбуваються в організації.

Застосування комплексного оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу на підприємствах має суттєве практичне значення для розроблення та вдосконалення стратегії й тактики управління персоналом у сучасних умовах.

Це дозволить підприємству швидше й результативніше здійснювати виробничу діяльність чи надавати послуги, забезпечить йому більше конкурентних переваг та дозволить закріпити свою позицію на ринку, відкриє нові горизонти для розвитку і, як наслідок, покращить загальні результати діяльності підприємства.

Враховуючи все більшу обмеженість джерел забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою та її зростаючу вартість, на першому плані кадрової політики є завдання розвитку і максимального використання вже наявного у підприємства

кадрового потенціалу. Застосування даної моделі дозволить досягти головної мети удосконалення кадрової політики підприємства, що полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Оцінка працівника на підприємстві в тому чи іншому вигляді здійснюється на кожному етапі роботи з персоналом. Сучасність підходів до оцінки персоналу визначається можливістю розширення меж застосування діагностичних досліджень стосовно різних аспектів діяльності працівника на підприємстві, а також збільшення їх результативності.

Кожне підприємство в змозі обрати будь-який підхід до оцінки персоналом, однак для ефективності оцінки необхідно розуміти переваги та недоліки кожного з існуючих підходів, володіти інструментарієм для здійснення оцінок у рамках обраного підходу тощо. Загалом, вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві. Не менш вагомим при цьому є визначення відповідної управлінської технології впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві, що також може стати предметом подальших досліджень у цьому напрямку.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яку може тільки керівництво самої організації, можливо, за допомогою професійних консультантів. Так само, як і система компенсації, система атестації повинна враховувати і відображати ряд факторів: стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, характеристики

зайнятої в ній робочої сили. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах мінливого зовнішнього середовища, більш підходять нетрадиційні методи. При виборі системи оцінки необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом - компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, щоб домогтися синергетичного ефекту і уникнути конфліктів і протиріч.

Отже, можна зробити висновок, що процес оцінки персоналу є досить трудомістким. Дана робота вимагає високої кваліфікації та уважності, але разом з тим вона досить рутинна і саме обробку результатів, оповіщення співробітників, складання календарних планів та проведення атестації хочеться автоматизувати в першу чергу. Однак для керівництва підприємства це не є першочерговою задачею. На відміну від служби персоналу їхньою однією із вагоміших тривог являється питання доступу до результатів оцінки. Ці питання найчастіше загострюються, лише коли залишає підприємство співробітник служби персоналу, який в свою чергу «володів» матеріалами оцінки. В подальшому, коли з'являється новий співробітник на дане місце роботи, він досить часто не може знайти необхідну інформацію тому, що вона просто втрачена. Як правило, це відбувається без злих намірів через відсутність централізованого сховища потрібної інформації на підприємстві.

Література до розділу першого

1. Синицына Ю.П., Шпортько А.Ю. Моделирование системы формирования персонала промышленного предприятия. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. №1 (45). С. 163 – 168.

2. *Варламова Е.П.* Как выбрать свою систему оценки персонала. URL: <https://jobs.ua/rus/articles/kak-vyibrat-svoyu-sistemu-otsenki-personala-246> (дата звернення: 10.06.2022).

3. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю., Малюгіна А.М. Дослідження мотиваційних факторів для молодих спеціалістів щодо залучення до роботи на промислових підприємствах. *Moderní aspekty vědy: XVI. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022. str. 429 – 439.*

4. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, та інш. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

5. Синиціна Ю.П., Карпенко Т.В. Стратегічне управління формуванням та використання кадрового потенціалу згідно програмно-цільового підходу. *Ефективна економіка*. 2014. № 3 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2827> (дата звернення: 10.06.2022).

6. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.

7. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. №1. С. 134 – 140.

8. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах: URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

9. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

10. Синиціна Ю.П., Дунайчук С.М., Алексєєнко І.А. Механізм антикризового управління персоналом промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2017. № 17, С. 449 – 452

11. Синиціна Ю.П., Дунайчук С.М., Алексєєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка та суспільство*. Мукачеве. 2017. № 9. С. 630 – 636

12. Синиціна Ю.П., Альошина Т.В. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 316 – 325. URL: http://politeco.nmetau.edu.ua/journals/1/21_a_ua (дата звернення: 10.06.2022)

13. Синиціна Ю.П., Малюгина А.М. Мотивація праці молодих спеціалістів на підприємстві (ПРАТ«АКХЗ»). *Молода академія 2020* матеріали Всеукр. наук.-техн. конф. студ. та мол. вч. м. Дніпро, 21-22 мая 2020 р. НМетАУ, 2020. Т. 1. С. 41.

14. Синиціна Ю.П. Мотивація на підприємстві молодих фахівців. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: збір. Наук. статей за матеріал. VI Всеукр.наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16 – 17 квітня. НМетАУ, 2020. С. 442 – 445.

РОЗДІЛ ДРУГИЙ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В успішно працюючих організаціях існує власна культура, яка призводить їх до досягнення позитивних результатів. Організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує прихильність цілям організації, зміцнює соціальну стабільність, слугує контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини і поведінку працівників.

Культура організації може виявитися прийнятною для певного періоду часу і умов. Зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін культури організації, яка стримує підвищення її ефективності. Для створення нової культури організації потрібно багато часу, оскільки стара організаційна культура вкорінюється у свідомості людей, які зберігають прихильність до неї. Ця робота включає в себе формування нової місії, цілей організації та її ідеології, моделі ефективного керівництва, використання досвіду попередньої діяльності, укорінених традицій і процедур, оцінку ефективності організації, її формальної структури і т. ін.

На можливість зміни культури впливають такі чинники: організаційна криза, зміна керівництва, стадії життєвого циклу організації, її вік, розмір, рівень культури, наявність субкультур.

Організаційний криза піддає сумніву наявну практику і відкриває можливості для прийняття нових цінностей.

Прикладами кризи можуть бути погіршення становища організації, її фінансове поглинання якоюсь іншою організацією, втрата головних клієнтів, різкий прорив конкурентів на ринок організації.

Зміна керівництва – оскільки вище керівництво є головним чинником у формуванні культури організації, заміна її головних керівників сприяє введенню нових цінностей. Але нове керівництво саме по собі не є гарантією того, що працівники приймуть нові цінності. Нові лідери повинні мати чітке альтернативне бачення того, якою може бути організація, і мати авторитет.

Стадії життєвого циклу організації – змінити культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду. Коли організація вступає в стадію зростання, основні зміни організаційної культури будуть необхідні. Коли культура організації ще не укорінилася, працівники приймуть її зміни, якщо:

- попередній успіх організації не відповідає сучасним умовам;
- працівники не задоволені загальним станом справ в організації;
- образ засновника організації та його репутація під сумнівом.

Інша можливість зміни культури з'являється, коли організація вступає в стадію занепаду. На цій стадії зазвичай необхідні скорочення персоналу, зниження витрат і прийняття інших подібних заходів, які драматизують настрої працівників і свідчать про те, що організація переживає кризу.

Вік організації – незалежно від стадії життєвого циклу організації, чим менше її вік, тим менш усталеними будуть її цінності. Зміна культури більш імовірна в молодій організації.

Розмір організації – змінити культуру легше в малій організації, так як в ній спілкування керівників з працівниками більш тісне, що збільшує можливості поширення нових цінностей.

Рівень культури – чим ширше поширена культура в організації і вище згуртованість колективу, що розділяє спільні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш схильна до змін, ніж сильна.

Наявність субкультур – чим більше існує субкультур, тим сильніше опір зміні домінуючої культури.

Для зміни культури необхідна особлива стратегія управління культурою в організації. Вона передбачає:

- аналіз культури, який включає аудит культури для оцінки її поточного стану, порівняння з передбачуваною (бажаною) культурою і проміжну оцінку її елементів, які потребують зміни;
- розробку спеціальних пропозицій і заходів.

Навіть там, де умови для змін сприятливі, керівникам не слід очікувати швидкої адаптації в організації нових культурних цінностей. Процес зміни культури в організації може зайняти тривалий час [1].

Культура організації також є одним з факторів конкурентоздатності організації; фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання. На відміну від національної культури, що носить досить інерційний характер, культура організації може значно змінитися протягом нетривалого часу (місяці, роки). Методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер, однак,

незважаючи на це, є численні приклади потужної та цілеспрямованої зміни культури багатьох організацій. Сучасний період розвитку практики й теорії менеджменту все частіше називають «культурною революцією» у менеджменті.

Взагалі, конкурентоспроможність підприємства – це реальна чи потенційна здатність підприємства виробляти або реалізовувати товари чи надавати послуги, які по ціновим та якісним (неціновим) характеристикам більш привабливі для споживача ніж товари або послуги інших підприємств-конкурентів. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними підприємствами на даному ринку.

Конкурентоспроможність корпоративної культури – це той тип поведінки організації, який підтримує спрямованість компанії до проведення постійних перетворень, необхідних для отримання першості компанії на ринку.

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

Необхідною умовою позитивного впливу культури на конкурентоспроможність підприємства є здійснення цілеспрямованого управлінського впливу на її формування та розвиток. Процес управління розвитком культури підприємства

являє собою просторову модель у вигляді взаємодії трьох напрямів, що обмежують простір управління. Цими напрямками є: форми прояву культури, структурні елементи культури і складові процесу управління розвитком культури.

Культура конкурентоздатних компаній має явно виражену орієнтацію на майбутнє. Більшість рішень приймаються в умовах високого ризику. Співробітники працюють ґрунтовно, обачно, обережно, з терпінням й цілеспрямовано. Вони змушені переборювати тривалий період невизначеності в умовах мінімального зворотного зв'язку або його повної відсутності. Ця культура розвиває ініціативу, творчість, а також колективізм і групову діяльність [2].

Отже, результати діяльності будь-якого підприємства необхідно пов'язувати з його організаційною культурою, оскільки вона є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації. Як система елементів, організаційна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками діяльності підприємства (трудовими ресурсами, матеріалами, капіталом і інформацією). Життєвий потенціал сучасного підприємства, його успішне функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій розвитку діяльності, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих працівників, а й від його сформованої організаційної культури, що займає ключове місце в системі управління сучасними підприємствами [3].

2.1 Сутність та основні характеристики корпоративної культури

За останні кілька років, і менш чітко за останні п'ятдесят років, питання культури, і особливо культури у великих організаціях, все більше привертають увагу теоретиків і дослідників.

Розгляд організацій як спільнот, що мають однакове розуміння своїх цілей, значення та місця, цінностей і поведінки, викликало до життя поняття корпоративної або організаційної культури. Проведені наукові дослідження, метою яких є вивчення життя організацій, маніпулюють обома поняттями «корпоративна культура» і «організаційна культура», практично використовуючи їх як синоніми. Отже, використання далі в роботі обох цих понять є цілком доречним.

Новий термін «корпоративна культура» здається таким тільки на перший погляд. На зорі монополізму, коли засновник найбільшої автомобільної корпорації Форд вітався зі своїми робітниками за руку і вітав їх з сімейними урочистостями, він створював на своїх заводах саме цю культуру – загальну сприятливу атмосферу серед персоналу всіх рівнів – ефемерне явище, якого не можна торкнутися, але чії плоди дуже матеріальні, так як безпосередньо сприяють збільшенню доходів компанії.

У сучасному світі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи організації, фундаментом її динамічного зростання, свого роду гарантом прагнення до підвищення ефективності.

Поняття «корпоративна культура» відноситься до класу

таких понять управлінських дисциплін, які не мають єдиного вірного тлумачення. Практично кожен дослідник в даній області пропонує власне оригінальне визначення культури організації. Можна навести ряд найбільш поширених визначень корпоративної культури, кожне з яких відображає одну або кілька характерних рис культури в організації.

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважали, що корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [4].

По Едгару Шейну «Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей в міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Нових членів групи слід навчати цим правилам як єдино правильного способу досягнути що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем» [5].

Р.Л. Кричевський визначив, що корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості, що випускається, і т.д. [4].

Т.О. Соломанідіна зазначила, що організаційна культура – це соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, які визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до

вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху [4].

Або визначення організаційної культури як складного комплексу припущень, які бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Виявляється в філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати його поведінку в критичних ситуаціях.

Незважаючи на різноманітність визначень і тлумачень організаційної культури спільними рисами у всіх визначеннях є базові зразки поведінки для всіх членів організації, спільність цінностей та загальна символіка за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються членам організації.

Вперше поняття «корпоративна культура» в якості найважливішого фактору, що впливає на поведінку в організації і соціальний розвиток, сформулювали Теренс Є. Діл і Аллан А. Кеннеді в 1982 році. Вони виявили, що крім висококваліфікованого персоналу, ефективного управління, інноваційних стратегій, підприємства мають у своєму розпорядженні сильну культуру та особливий стиль, які сприяють успіхам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Розкриттю значення корпоративної культури для успіху підприємства сприяли дослідження Томаса Дж. Пітерса і Р. Уотермена. Вони чітко сформулювали ідею про те, що управлінець, що впливає на стан справ в організації, повинен займатися не тільки економічними питаннями, але й керувати ціннісними установками організації, в буквальному сенсі

створювати сенс роботи в цій компанії.

Дослідження Т. Діла і А. Кеннеді, Т. Пітерса і Р. Уотермена викликали серйозний інтерес до розгляду поняття «корпоративна культура», оскільки цим ученим вдалося продемонструвати переваги компаній, які мають сильну культуру. Першою важливою теоретичною працею з розгляду даної проблеми вважають книгу американського дослідника та психолога Едгара Шейна «Організаційна культура і лідерство» (1985) [5]. На основі концепції культурологів Ф.Р. Клухона і Ф.Л. Штротбек Едгар Шейн виділив три рівня організаційної культури.

Перший рівень – поверхневий (символічний) – рівень видимих, зовнішніх фактів (рівень артефактів). На даному рівні організаційна культура включає в себе зовнішні прояви: технологія, архітектура, гасла, зразки поведінки, комунікативні стилі. Даний рівень можна легко дослідити, він досить спостерігаємо, але без знання інших двох рівнів його складно інтерпретувати.

Другий рівень – підповерхневий – це рівень проголошуваних цінностей (свідомо культивовані в організації цінності і норми поведінки). Дані цінності та правила поведінки створюються в багатьох організаціях керівництвом і потім передаються співробітникам. Сприйняття елементів даного рівня багато в чому залежить від людей, від їх бажання і ступеня прийняття даних норм, правил і цінностей. Шейн називав це «організаційною ідеологією», яка в багатьох компаніях формулюється в програмних документах організації (наприклад, в статутах, корпоративних кодексах і т.д.), будучи основним орієнтиром у її діяльності.

Третій рівень – це глибинний рівень, який зачіпає область

несвідомого в поведінці людей (ставлення до інших людей, природи, часу і простору, праці). Ці базові припущення важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують корпоративну культуру [5].

Подальші дослідження корпоративної культури будувалися вже на основі цієї тривірневої моделі. Сенс корпоративної культури в тому, щоб цінності компанії і людини збігалися.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому. Це призводить до максимізації ефективності виробничого менеджменту та до якісних покращень діяльності підприємства в цілому.

Існує багато підходів до аналізу змістовної сторони тієї чи іншої корпоративної культури. Ф. Харріс та Р. Моран запропонували виділити десять змістовних характеристик, властивих будь-якій корпоративній культурі:

- усвідомлення себе і свого місця в організації (стриманість – відкритість, творчість через співробітництво – індивідуалізм);
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;

- взаємовідносини між людьми;
- цінності і норми;
- світогляд: віра чи відсутність віри у справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, до етичної або недостойного поведінки, переконаність у караності зла і перемозі добра і т. п.;
- розвиток і самореалізація працівника;
- трудова етика і мотивування: ставлення до роботи і відповідальність; чистота робочого місця; оцінка роботи і винагорода; індивідуальна або групова робота; планування професійної кар'єри [6].

Зазначені характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції організаційної культури. Зміст організаційної культури визначається не простою сумою очікувань і реального стану речей по кожній характеристиці, а тим, як вони пов'язані між собою і як вони формують профілі певних культур.

Організаційна культура виконує цілий ряд функцій:

а) охоронна функція полягає у створенні бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів;

б) інтегруюча функція – підсилює систему соціальної стабільності в організації. Організаційна культура – свого роду соціальний клей, який допомагає згуртовувати організацію, забезпечуючи властиві для неї стандарти поведінки;

в) регулююча функція – є засобом, за допомогою якого формуються і контролюються форми поведінки і сприйняття, доцільні з точки зору даної організації;

г) адаптивна функція виражається в почутті спільності всіх членів організації;

д) орієнтуюча функція культури направляє діяльність організації та її учасників в необхідне русло;

ж) мотиваційна функція – посилює залученість у справи організації і відданість їй;

з) функція іміджу організації, формує певний імідж організації, який відрізняє її від будь-якої іншої.

Таким чином, корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками.

Щодо критеріїв ефективності корпоративної культури, то в одній з найбільш популярних книг з організаційної культури «In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies» Т. Пітерс і Р. Уотерман [7] наводять результати досліджень 62 процвітаючих компаній, в корпоративній культурі яких вони виявили 8 спільних рис:

- помітна схильність до дії, а не до оглядів, звітів і тривалих засідань;

- орієнтованість на замовника, прагнення якісно задовольнити його потреби ;

- важливість самостійності та підприємливості;

- «Продуктивність через людей» – гасло, що підкреслює ставлення до працівників як до членів єдиного колективу; в таких компаніях не схвалюється поділ співробітників на керуючих і підлеглих;

- діловий і професійний підхід до вирішення завдань, при

цьому керівники завжди в курсі щоденних успіхів і проблем підлеглих; керівництво таких компаній завжди знає, як в даний момент проходить виробничий процес, оскільки безпосередньо бере участь в основних операціях, відвідуючи робочі місця;

- діяльність у своїй, знайомій, області, відмова від диверсифікації в невивчені сфери;

- проста структура і нероздутий штат; принципова відмова від організаційних складнощів, які передбачають додаткові бюрократичними проблемами ;

- поєднання централізації і децентралізації в управлінні: в таких компаніях потрібне жорстке виконання поставлених завдань і проходження корпоративним цінностям, проте працівники відносно вільні у виборі методів або шляхів вирішення поставлених перед ними завдань [7].

Отже, всі перераховані вище елементи організаційної культури, в сукупності відображають і наповнюють сенсом всю концепцію організаційної культури.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що організаційна культура являє собою сукупність пануючих в організації ціннісних установок, норм і правил поведінки, традицій і способу мислення, що визначають зміст і характер поведінки співробітників організації незалежно від займаного ними місця в ієрархічній структурі. Організаційна культура має певну структуру, до якої відносяться цінності, вірування, символи і т.д. Необхідно відзначити, що культура є одним з найбільш ефективних методів управління поведінкою співробітників, що дозволяє організації бути конкурентоспроможною в сучасних ринкових умовах.

2.2 Класифікації та елементи корпоративної культури

Зміст корпоративної культури визначається основними елементами, які дозволяють описати і зрозуміти її. Найбільш поширеною і загальноприйнятою моделлю корпоративної культури є концепція, розроблена Едгаром Шейном в 1985 році:

- ціннісно-нормативна частина. У дану групу відносять цінності, що розділяються всіма членами організації, традиції у поведінці співробітників.

- комунікативна частина. Це елементи комунікації між співробітниками організації, якість інформації між різними рівнями організації, система словесних знаків і символів, наділених значенням, професійні терміни, жаргон, сленг, девізи;

- соціально-психологічна частина. У дану групу елементів відносять взаємні симпатії і переваги співробітників, взаємини в колективі, система ролей в організації, трудова етика і мотивування;

- міфологічна частина. До даної групи елементів належать: корпоративна історія, перекази, легенди, міфи про організацію або про окремі її співробітників;

- ритуали, обряди, традиції, заходи. Ритуали служать засобом для наочної демонстрації ціннісних орієнтацій фірми, вони покликані нагадувати співробітникам про стандарти поведінки, норми взаємовідносин у колективі, які від них очікуються компанією [5].

Дослідниками визначаються і інші елементи корпоративної культури:

- зовнішня ідентифікація. Зовнішній вигляд, одяг і представлення особистості на роботі, фірмовий стиль

організації [8];

- система заохочень і санкцій в організації, мотивація;
- табу;
- просторово-часові характеристики – нормований або ненормований робочий день, вільний графік роботи;
- критерії прийняття на роботу, просування та звільнення.

К. Камероном та Р. Куинном була запропонована методика, яка, відповідно з вимірами «гнучкість/індивідуальність» – «стабільність/контроль» і «орієнтація на зовнішню/внутрішнє середовище» виділяє чотири типи організаційних культур:

- кланова культура;
- бюрократична культура;
- ринкова культура;
- едхократична культура.

Кожен тип організаційної культури визначає критерії ефективності організаційної діяльності і стиль управлінського лідерства. Для досягнення ефективності у вирішенні управлінських завдань лідер буде змушений вибирати моделі поведінки, адекватні домінуючій культурі організації. Управлінське лідерство не тільки впливає на розвиток культури організації, але також є її продуктом.

В умовах кланової організаційної культури особа увага приділяється підтримці атмосфери гнучкості і задоволеності членів організації, що дозволяє їм вразливо ставитися до емоційних переживань клієнтів. В організації з клановою культурою співробітники сприймають себе як одну сім'ю або коло хороших друзів, де кожного пов'язує один з одним багато спільного. Для організації характерні високий рівень згоди і взаємної лояльності, а також прихильність традиціям. В

організації даного типу надається особливе значення вигоді від довготривалого розвитку персоналу.

Сильними сторонами кланової культури можна вважати здатність носіїв управлінського лідерства підтримувати атмосферу злагоди і моральної єдності членів; послідовне залучення в організаційну діяльність всіх підлеглих; проведення відкритих дискусій з актуальних проблем організації. Для цієї організаційної культури характерні такі особливості управління:

- управління командами;
- управління міжособистісними взаєминами;
- управління розвитком людських ресурсів.

В організаціях цього типу, як правило, необхідні лідери, які виконують ролі покровителя, фасилітатора (спонукали людей до кращого виконання добре знайомої їм завдання), мотиватора, вихователя і наставника. Критеріями ефективності організації є єдність і згуртованість її членів, їх сприйнятливість до потреб клієнтів.

Організація з чітко вираженою орієнтацією на зовнішнє середовище (при високому рівні гнучкості та індивідуалізму) має едхократичну організаційну культуру. Для неї характерні динамізм, підприємництво і творчість. Представники даної культури готові ризикувати заради можливості задовольнити свої потреби і цілі. Вони виявляють готовність до змін і стійко приймають виклик. Даний тип організації в перспективі націлений на подальший розвиток і отримання нових ресурсів.

Сильними сторонами едхок-культури є прекрасна адаптація організації до середовища, яке постійно змінюється та інноваційна атмосфера, оптимальне використання потенціалу зростання і підтримки зовнішнього середовища, а також додаткові

можливості з придбання ресурсів. Для цієї організаційної культури характерні такі особливості управління:

- управління інноваціями;
- управління майбутнім;
- управління вдосконаленням.

В організації цього типу, як правило, управлінський лідер виступає в ролі новатора, підприємця та стратега, визначаючого нові напрямки розвитку. Критеріями ефективності організаційної діяльності стають творчість, зростання, інновація, випуск унікальних або нових продуктів і послуг, результат.

Організація з бюрократичною культурою більш орієнтована на підтримку внутрішнього порядку і стабільності при прагненні до економічної результативності. Як правило, цей тип організаційної культури характеризується високим рівнем формалізму та структуризації. Носії даної організаційної культури є строгими прихильниками процедури. Від підлеглих вони вимагають надійності, передбачуваності поведінки і результату.

Сильними сторонами бюрократичної організаційної культури є чітко налагоджене управління інформацією на операційному рівні і ведення документації, контроль організаційної діяльності. Для цієї організаційної культури характерні такі особливості управління:

- управління координацією;
- управління контролем.

У подібних організаціях лідери, як правило, виконують функції координатора, організатора, аналітика і наставника. Критеріями ефективності організаційної діяльності можна вважати фінансову ефективність, своєчасність, низьку ціну, надійні поставки і спокійне функціонування.

Ринкова організаційна культура характеризується орієнтацією на зовнішнє середовище при вельми високій потребі в стабільності і контролі. Основним критерієм оцінки представників даної культури служить результат виконання завдання, тому більшість співробітників організації подібного роду орієнтовані на досягнення мети в умовах конкуренції.

Головна мета – перемога в конкурентній боротьбі, а в якості символів успіху можна сприймати розширення частки ринку і завоювання нових ринків. Довгострокова стратегія заснована на розвитку конкурентоспроможності та досягненні вимірюваних цілей.

Сильні сторони ринкової організаційної культури – здатність менеджменту домагатися ясності цілей і планування діяльності по їх результативному досягненню; продуктивність діяльності. Для цієї організаційної культури характерні такі особливості управління:

- управління конкуренцією;
- управління послугами;
- спонукання підлеглих до дій.

Тут лідери, як правило, виконують ролі ініціатора і генератора, конкурента, бригадира, наглядача, або продюсера. Критеріями ефективності організаційної діяльності є: певна частка ринку; досягнення цілей; програш конкурента.

Згідно К. Камерону та Р. Куінну, жодна з виявлених моделей управління не є ефективною (або неефективною) при всіх обставинах. Існують позитивна зона, в рамках якої організація може досягати ефективності, і негативна зона, де особливо яскраво проявляється неефективність організаційної діяльності. Якщо носії управлінського лідерства компетентні у використанні

сильних сторін домінуючої організаційної культури та в мінімізації її деструктивного потенціалу, то діяльність організації стає ефективною [9].

Крім іншого в організаціях можна виділити домінуючі культури і субкультури.

Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макropідхід до культури, який виражає відмінну характеристику організації.

Субкультури отримують розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно або по окремих підрозділах, вертикально або горизонтально. Субкультура включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Знання типу організаційної культури, її особливостей дає можливість прогнозувати поведінку організації, реакцію працівників на рішення керівництва, зовнішні події. Знання особливостей, сильних і слабких сторін сформованої організаційної культури, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінські дії з метою можливої зміни, вдосконалення організаційної культур.

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що, природно, позначається на її культурі. Однак, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша – це зовнішня адаптація: що повинно бути зроблено організацією для того, щоб

вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга – це внутрішня інтеграція: як внутрішньо організаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації.

Процес зовнішньої адаптації та виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення. Це процес досягнення організацією своїх цілей та взаємодії з представниками зовнішнього середовища. До проблем зовнішньої адаптації та виживання належать такі:

- місія та стратегія (визначення місії організації і її головних завдань, вибір стратегії виконання цієї місії);

- цілі (встановлення специфічних цілей і внутрішнє прийняття їх працівниками);

- засоби (ресурси, використовувані для досягнення цілей, консолідація зусиль у досягненні обраної мети, адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання і звітності);

- контроль (встановлення індивідуальних і групових критеріїв ефективної діяльності, створення інформаційної інфраструктури);

- коригування поведінки (створення системи заохочення і покарання, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов'язаний з внутрішньою інтеграцією, тобто встановленням і підтримкою ефективних відносин по роботі між членами організації. Це процес пошуку найбільш ефективних способів спільної роботи в організації. Серед проблем внутрішньої інтеграції відзначимо наступні:

- загальна мова та концептуальні категорії (вибір методів комунікації, визначення значення використовуваної мови і концепцій);
- межі організації та критерії входження і виходу з неї (встановлення критеріїв членства в організації, і її групах);
- влада і статус (встановлення правил придбання, підтримки і втрати влади, визначення та розподіл статусів в організації);
- міжособистісні відносини (встановлення формальних і неформальних правил про характер організаційних відносин між працівниками, враховуючи їх вік, стать, освіту, досвід і т.п., визначення допустимого рівня відкритості на роботі);
- нагородження та покарання (визначення базових критеріїв бажаної і небажаної поведінки та відповідних їм наслідків);
- ідеологія і релігія (визначення значення і ролі зазначених феноменів в організаційному житті).

На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться в стадії становлення, а її керівник володіє видатними особистісними і професійними здібностями.

Організація зростає за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, приносять з собою тягар минулого досвіду, в якому нерідко приховуються «віруси» інших

культур. Імунітет організації від подібних «інфекцій» залежить від сили її культури, яка визначається трьома моментами:

- а) «глибинною»;
- б) ступенем розділення елементів організаційної культури членами організації;
- в) ясністю пріоритетів.

«Глибина» організаційної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, поділюваних працівниками. Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. Чітка пріоритетність переконань ефективніше впливає на поведінку людей, так як вони твердо знають, яка цінність повинна переважати у разі ціннісного конфлікту.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. «Нове» у культурі спочатку завжди слабкіше. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть, є помірно сильна організаційна культура [10].

Носіями та каркасом корпоративної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому, освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії, у тому, що її виконання – найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління корпоративною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської піраміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників. Зворотним зв'язком корпоративної культури буде створення ефективної організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до будь-

яких змін, досягаючи при цьому лідерства у своїй галузі, а також вирішувати соціальні проблеми, діяти згідно місії тощо.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримує організація, які етичні норми, обов'язкові для всіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи [11].

2.3 Управління змінами корпоративної культури

У практичній діяльності компаній існують різні типи змін, у тому числі:

- оновлення (перегляд) посадових інструкцій з точки зору підпорядкованості та контактів; зміни в організаційній структурі;
- звільнення робітників;
- розширення обов'язків;
- нова система оплати праці;
- перехід на інший режим роботи;
- введення нововведень.

Створення нових форм компанії, використання нових технологій в управлінні насправді означають обов'язкову зміну корпоративної культури, тобто перебудову всього комплексу поділюваних членами організації відносин, еталонів поведінки, символів, способів ведення бізнесу, що підкреслюють

індивідуальність компанії. По суті, мова йде про зміну духовної атмосфери організації в новій ситуації. І зміна корпоративної культури – це не просто диверсифікація діяльності, зміна гасел чи керівників. Це принципово новий спосіб життя компанії.

Зміни у змісті культури потрібні тоді, коли існуюча в організації культура не сприяє зміні поведінки до стану, необхідного для досягнення бажаного рівня організаційної ефективності. Іншими словами, це потрібно при значних і динамічних коригуваннях «правил гри», до яких відносяться наступні:

- підвищення організаційної ефективності і моралі;
- фундаментальна зміна місії організації;
- посилення міжнародної конкуренції;
- значні технологічні зміни;
- важливі зміни на ринку;
- поглинання, злиття, спільні підприємства;
- швидке зростання організації;
- перехід від сімейного бізнесу до професійного управління;
- вступ у зовнішньоекономічну діяльність.

Зміни корпоративної культури відбуваються незалежно від нашого бажання. Корпоративна культура складається з культурних субстанцій, привнесених різними людьми з інших колективів. Тому будь-якої компанії потрібно вміти діагностувати власну культуру, постійно відповідаючи на наступні питання: яких людей приваблює організація, яка їх поведінка і способи спілкування в колективі, на які цінності вони орієнтуються, які правила лежать в основі їх професійних відносин, де межі дозволеного у професійному ризику, який стиль керівництва, лідерства прийнятий і т.д.

На можливість зміни культури впливають екзогенні та ендогенні фактори, які відображені на рисунку 2.1.

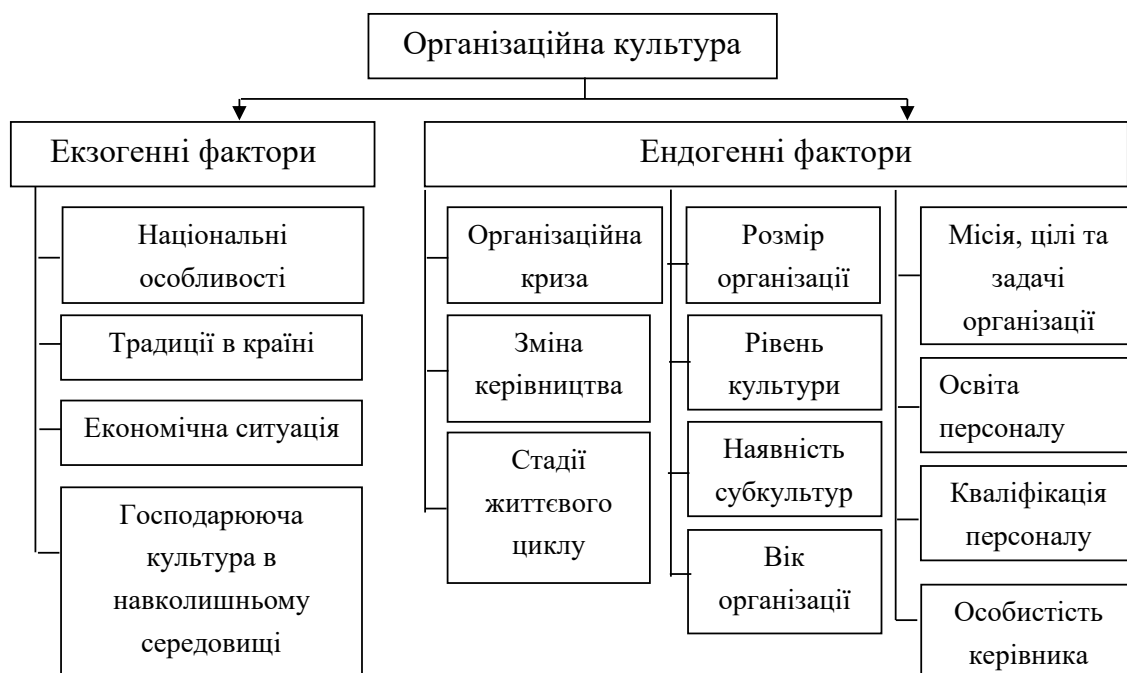


Рисунок 2.1 Основні фактори, що впливають на зміну організаційної культури

Для зміни організаційної культури управління існують наступні методи:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою чи конфліктом;
- перепроєктування ролей і зміна фокусу в програмах навчання;
- зміна критеріїв стимулювання;
- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки й обрядовості.

При цьому підготовчий етап змін включає:

- усвідомлення необхідності зміни;
- визначення рівнів, на яких відбувається зміна

(індивідуальний, груповий, віддільний, організаційний), і можливого ступеня складності, з яким буде пов'язана реалізація зміни;

- визначення сил, що сприяють і стримують організаційні зміни;

- визначення можливого ступеня опору, можливих причин такого опору і способів його подолання;

- вибір відповідної стратегії зміни, в рамках якої зміною можна ефективно управляти.

Пройшовши підготовчу стадію, можна перейти до процесу зміни – програмі зміни – та оцінити, наскільки успішно вдалося здійснити даний процес.

На першому етапі основна проблема полягає у визначенні та подоланні первісного опору, а також в умінні змусити людей прийняти новий образ думок, необхідний для здійснення зміни. Основна проблема другого етапу полягає у здійсненні зміни, що вимагає ретельного планування. Завдання передостаннього етапу полягає в забезпеченні того, щоб зміна стала постійною. Саме на третьому етапі вона має бути офіційно і неофіційно закріплена, тобто необхідно, щоб зацікавлені люди щиро прийняли зміну і вона стала частиною культури організації. Саме на третьому етапі новаторство піддається найбільшому ризику. Останнім етапом програми по здійсненню зміни є оцінка. Оцінювати дуже важко. Однак якщо цілі ретельно визначені, а способи їх досягнення чітко описані, то оцінка можлива, хоча виконати її нелегко.

Зміна представляє для менеджерів надзвичайну важливість. Вона є основним елементом діяльності кожного керівника. Менеджер повинен вміти управляти змінами. Ефективний менеджер – це та людина, яка здатна усвідомити, коли зміни

бажані, а коли неминучі, і який здатний змусити будь-яку зацікавлену людину відчувати, що вона тільки виграє від цієї зміни, якщо не буде протидіяти їй. Якщо ви займаєте активну, а не пасивну позицію по відношенню до змін, то отримаєте позитивну, а не негативну реакцію [12].

При проведенні змін в культурі виникає ряд труднощів. Особливо ці труднощі породжуються опором таким змінам. Це стає явно помітним, коли зміни починають торкатися глибинного змісту організаційної культури. Відзначено, що проведення радикальних і швидких змін у змісті організаційної культури відбувається з великими труднощами і більш болісно, ніж проведення повільних змін. Аналогічний взаємозв'язок виявляється при проведенні змін в організаціях з сильною і слабкою організаційною культурою. В цілому ступінь опору змінам в культурі організації пропорційний величині змін за змістом.

Для менеджерів, зайнятих вирішенням багатьох проблем, введення зміни може призвести до подвоєння робочого навантаження. Проте зовсім не обов'язково, що введення змін буде супроводжуватися негативною реакцією. В ідеальній ситуації введення змін дає можливість для творчості. У процесі змін можна багато чому навчитися.

Слід зазначити, що зміни в поведінці можуть привести до змін в культурі, і навпаки. Однак це відбувається неминуче або автоматично і пов'язано з тією роллю, яку відіграє в цьому процесі «передача» культури та обґрунтування поведінки. Залежно від ситуації зв'язок між змінами в поведінці і культурі може виявитися протягом періоду від декількох місяців до декількох років. Тому для аналізу важливо розрізняти зміни культури та інші

організаційні зміни і досліджувати їх одночасно. Розглянемо можливі поєднання змін в поведінці і культурі організації (рис. 2.2).

Зміна культури	
1. Значні зміни культури без зміни поведінки (проблеми здібностей і підготовки)	3. Значні зміни поведінки та культури (постійні зміни)
4. Ніяких змін	2. Значні зміни поведінки без зміни культури (проблеми прихильності і послідовності)
Зміна поведінки	

Рисунок 2.2 Можливі поєднання взаємодії змін поведінки та культури

У першому випадку відбуваються зміни в культурі без змін у поведінці. У такій ситуації працівники можуть змінити одне або декілька переконань або цінностей, але при цьому вони не здатні змінити відповідну поведінку.

Друге поєднання – це зміни поведінки без змін в культурі. У цьому випадку один або більше членів організації, група або навіть групи працівників можуть бути переконані в тому, що організаційні зміни мають відбутися, хоча окремі працівники при цьому можуть бути проти. Залежно від статусу та впливовості перших зміни в організації можуть відбуватися в задуманому ними напрямку.

Третє поєднання – зміни відбуваються в області поведінки і в галузі культури. Це ситуація постійних змін, коли люди щиро

вірять і цінують нововведення. Постійність при цьому виникає через те, що кожна зі сторін (поведінка і культура) взаємно підсилюють і підтримують один одного.

Для підтримки бажаної організаційної культури компанії існує цілий ряд методів:

- поведінка керівника. Керівник повинен стати зразком, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих;

- заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, кращих почуттів працівників;

- реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях. Культивоване в організації ставлення до людей, до їх помилок особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях;

- навчання персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації. Воно роз'яснює, якої поведінки організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися;

- система стимулювання. Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, ставлення до справи, норми поведінки і робочі результати, в яких знаходять найбільш повне вираження зміст і основна спрямованість підтримуваної керівництвом

організаційної культури [13]. Непослідовність і розбіжність слова і справи тут неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом;

– критерії відбору в організацію [14]. Яких працівників компанія хоче бачити в організації – професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або ж нових працівників, здатних прийняти цінності і норми поведінки, які вже сформовані в організації та складають ядро її організаційної культури;

– підтримання організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій. Значний вплив на організаційну культуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яке пригнічується при сформованій практиці управління, наскільки вітаються керівництвом прояви самостійності та ініціативи з боку підлеглих;

– організаційні традиції і порядки. Відомо, що організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на неї можуть вплинути навіть разові відступу від встановленого порядку;

– широке впровадження корпоративної символіки. Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки позитивно відбивається на ставленні персоналу до компанії, підвищує прихильність працівників своєї організації та почуття гордості за свою організацію.

Розгляд шляхів формування бажаної організаційної культури передбачає сприйняття організації не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної системи. Вирішальний вплив на процес формування організаційної культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за ті наслідки,

які може мати для організаційної культури їх стиль управління та особливості поведінки.

Більшість спроб змінити корпоративну культуру закінчуються невдачею, однак керівники багатьох організацій знову роблять такі спроби, оскільки культура не є нейтральною по відношенню до результатів. Існують культури, що сприяють досягненню цілей організації в певних умовах, і, навпаки, перешкоджають цьому. Трансформація організаційних культур займає багато років і навіть десятиліття.

Зміна організаційної культури відбувається під впливом первинних і вторинних факторів. До первинних відносять чинники, пов'язані з особливостями організаційної поведінки самих менеджерів і виконуваних ними обов'язків. До цих факторів відносяться наступні:

- стратегічні напрямки та вирішення найбільш значущих проблем поступово формують перелік норм організаційної поведінки в компанії;
- поведінка в критичні моменти і дії в критичних ситуаціях чітко виявляють справжні пріоритети менеджерів і формують ціннісні орієнтації працівників;
- ставлення до роботи самих керівників визначає еталон організаційної поведінки для всього персоналу;
- система заохочень і покарань також знаходить відображення у формуванні системи цінностей організації;
- критерії відбору та просування персоналу акумулюють в організації носіїв певного типу культури.

До вторинних факторів, що відображає організаційну культуру відносяться: структура організації, система передачі інформації та організаційні процедури, зовнішній і внутрішній

дизайн та оформлення офісних приміщень, міфи та історії про важливі події в організації та її героїв, а також формалізоване представлення філософії управління і сенсу існування організації.

Крім перерахованих факторів, на зміну організаційної культури також впливає ділове середовище в цілому і галузі зокрема, зразки національної культури і особистість лідера або засновника компанії, його вплив.



Рисунок 2.3 Основні фактори зміни організаційної культури

Аналіз даних рисунку 2.3, на якому відображені основні фактори зміни організаційної культури, дозволяє зробити висновок про те, що зміна організаційної культури являє собою досить складну задачу і відбувається протягом тривалого періоду часу. В рамках вирішення даної проблеми можна виділити два

підходи. Перший з них підкреслює відносну автономність і незалежність корпоративної культури від національної. Другий же, що отримав найбільше поширення і визнання, навпаки, відстоює, з одного боку, взаємозв'язок і взаємозумовленість зазначених культур, з іншого, підкреслює домінуючу роль в цьому континуумі національної культури.

Право здійснювати ті чи інші зміни в культурі організації залежить насамперед від фінансових наслідків і ризику, з яким воно пов'язане. Політика і цілі керівництва організації повинні бути спрямовані в першу чергу на збереження компанії та отримання прибутку.

Основою керування процесом зміни культури є точне уявлення керівництвом того, що можуть і хочуть співробітники. Це має досягатися регулярними бесідами з питань виконання службових обов'язків. Цілі, суть і політика змін повинні бути добре продумані і доведені до відома всіх учасників. Основними характеристиками програмного планування зміни культури організації є:

- комплексна постановка цілей;
- стислий період часу і обмежений обсяг;
- одноразовий характер;
- різні функції;
- відповідальність і компетентність.

Мета змін – пошук, визначення, інтерпретація, формулювання реально здійснених і прийнятних рішень. При наявності цілей їх можна використовувати як орієнтири для складання планів. План ділиться на фази, етапи і контрольні точки. Для кожного розділу плану розробляються дії за часом, засоби досягнення цілей та терміни виконання.

Організація процесу зміни культури повинна відбуватися у встановлених рамках, визначених стратегічною метою. Для управління змінами на кожному напрямку необхідно призначити керівника, який за своїми знаннями, здібностями, досвідом й авторитетом в змозі забезпечити досягнення поставлених цілей в зазначені терміни за допомогою виділених коштів.

Для координації дій і контролю за ходом здійснення змін у культурі організації рекомендується створити певну структуру. Організаційну структуру процесу змін повинні складати комісія з управління, проектні та робочі групи. Організаційна структура, створена з метою реалізації змін у культурі, не є основною частиною організаційної структури компанії. Залучені до цього співробітники відводять на рішення поставлених завдань або весь свій робочий час, або частину його.

Для роботи над змінами необхідно сформувати робочі групи, у яких повинен бути детально розроблений план на виконавчому рівні. Важливим завданням при проведенні змін є підбір складу робочої групи, що складається з фахівців різних відділів і секторів, які хочуть і можуть творчо працювати в стислих часових рамках. Призначення цих фахівців повинне здійснюватися після бесіди з їх керівником.

Робота групи над здійсненням змін здатна викликати опір серед персоналу організації, у якого можуть бути заперечення щодо проведених змін. Можливими причинами опору можуть стати протилежність інтересів, нетерпимість до змін, відсутність довіри.

Фундаментом проведених змін має бути участь вищого керівництва. Саме позиція дирекції може визначити успіх чи невдачу змін, що проводяться. Усі їхні зусилля потрібні для того,

щоб забезпечити єдність дій у досягненні поставленої мети щодо виходу з кризового стану.

Робота над здійсненням змін у культурі організації означає творчий підхід, ретельну підготовку, гарне планування, вибір правильного шляху, сумлінну роботу і т. д. Це свідчить про те, що за умови ретельної підготовки ризик і опір зводяться до мінімуму. Від дирекції потрібно, щоб вона твердо відстоювала прийняті рішення, успішно долала опір і керувала процесом змін. Якщо керівництво підприємства раптом виявить, що реалізація проекту наштовхується на сильний опір або суперечить власним планам, то воно може різко припинити роботу над проектом.

Потрібно мати на увазі, що співробітники відділів, яких торкається процес змін, бувають стурбовані і чинять опір у тому випадку, якщо зміни виявляються не в їх користь, або коли вони можуть позбутися своїх робочих місць. До тих пір, поки зміни не пов'язані зі скороченням чисельності працюючих або можуть бути здійснені при природному відтоку робочої сили, проект є хорошим рішенням. Важлива умова – регулярне спілкування дирекції зі співробітниками та надання ними інформації про хід змін. Якщо заздалегідь можна передбачити, що бажані необхідні реформи приведуть до звільнення значного числа співробітників або до важко оцінюваним фінансовим зобов'язанням, то краще попередньо провести дослідження на предмет доцільності змін.

На початку або в ході роботи з впровадження змін, які зачіпають культуру організації, необхідно проводити порівняння з іншими організаціями, які вже здійснили подібні зміни. Проектна та робочі групи потребують створення для них пільгових умов, щоб вони могли ефективно працювати.

Для успішної реалізації запланованої зміни організаційної культури пропонуються наступні рекомендації:

- створення центрального керівництва з достатніми повноваженнями для прийняття рішень, здатного діяти енергійно і цілеспрямовано;

- визначення та чітке формулювання цілей, виділення розходжень між старим і новим, опис змін;

- оцінка передбачуваної економії;

- своєчасне навчання осіб, виділених для роботи над проектом змін (навчання бажано провести ще до початку реалізації проекту);

- виділення необхідних людських і фінансових ресурсів для здійснення планованих змін;

- турбота про те, щоб проведені зміни відповідали інтересам більшості;

- забезпечення наявності в проекті таких аспектів, які зацікавили б всю організацію;

- підтримання колективу в курсі справ щодо реалізації проекту шляхом надання достатньо докладної інформації (періодичні повідомлення, наочна агітація, зв'язок із громадськістю, засоби масової інформації);

- забезпечення наявності консультативної та інформаційної мереж з чітким розмежуванням і здатністю вирішувати конфліктні ситуації;

- постійний контроль над вузькими місцями в проекті і швидке реагування на виникаючі складності;

- постійна корекція ходу реалізації проекту (планування, узгодження, інформація і навчання);

- корекція тимчасового графіка. Проекти, розраховані на тривалий період часу, нерідко застарівають;
- постійний контроль за отриманими результатами, систематична оцінка ходу реалізації змін в організаційній культурі управління.

Перераховані рекомендації з планування змін культури організації сприяють впровадженню нових технологічних процесів, стимулюють людей удосконалювати свою позицію, виробляти якіснішу продукцію і домагатися більш високих прибутків.

Ключовим моментом діагностики та зміни організаційної культури є цінності. В рамках діяльності організації виділяють особистісні та організаційні цінності.

Організаційні цінності – це принципи, закладені в місії та баченні компанії, якими керується організація при взаємодії із зовнішнім середовищем і роботі з співробітниками. На формування організаційних цінностей впливають:

- соціальні та культурні норми, що склалися в суспільстві;
- цінності ключових співробітників, відповідальних за прийняття рішень (найчастіше це керівники організації);
- цінності суборганізацій – формальних підрозділів (таких, наприклад, як відділ продажів, фінансового менеджменту, інформаційних технологій).

Особистісні цінності відрізняються від організаційних. Деякі автори виділяють два типи цінностей: життєві цінності та операційні. Життєві цінності поділяються на особисті та соціальні, операційні – на моральні та цінності, що належать до зони компетентності. До життєвих цінностей відносяться досягнення, естетика, спільність, свобода, влада, духовність,

мудрість, добробут та інші. До операційних – відповідальність, автономія, компетентність, чесність, креативність, дисципліна, терпимість і т. д.

Цінності, на підставі яких індивідуум приймає рішення і діє всередині організації, називаються операційними, і саме при взаємодії операційних та організаційних цінностей, наприклад в рамках прийняття рішень, виникає найбільше конфліктів. Операційні цінності індивідуума формуються під впливом: успадкованих і когнітивних цінностей (цінності, що формуються на основі досвіду під впливом соціальних і культурних норм).

Необхідно розглянути проблеми, які виникають під час впровадження змін корпоративної культури. Культура, в рамках якої компанія протягом багатьох років реалізовувала свою стратегію, завжди є основним джерелом опору реалізації нової стратегії. Якщо паралельно з діями по реалізації нової стратегії культура не підтягується в тому ж напрямку, в боротьбі між стратегією і культурою в переважній більшості випадків культура перемагає. Саме з цієї причини з таким трудом здійснюються організаційні зміни і так часто плани змін залишаються нереалізованими. Культура завжди повинна вибудовуватися в відповідності з новою стратегією. Діл і Кеннеді підкреслюють, що для зміни організаційної культури необхідно працювати на всіх рівнях культурної піраміди.

Керівники компаній, що приступають до реалізації нової стратегії, повинні відповісти на наступні питання:

- які ключові елементи нової культури, що потрібна для досягнення успіху?
- які ключові елементи старої культури?

– які нові звичаї потрібно створити в організації, щоб переключитися зі старої стратегії на нову?

– які конфлікти можливі між новими організаційними цінностями й особистими цінностями співробітників?

– чи буде реальна поведінка вищого керівництва організації підтримувати нові цінності або суперечити їм, породжуючи та недовіру?

Робота зі створення нових звичаїв і ритуалів може бути почата тільки тоді, коли підготовлений практичний план ліквідації розриву в цінностях, який може включати в себе підбір нових співробітників, переміщення всередині організації або звільнення старих співробітників, визначення потреби в тренінгових та навчальних програмах, персональний план роботи з людьми, для яких конфлікт цінностей буде найбільш сильним. Слід остерігатися занадто швидкого введення нових звичаїв і ритуалів, оскільки людям, що зазнають конфлікт цінностей, це може здатися фальшивим і викликати в них негативну реакцію.

При визначенні послідовності дій необхідно весь час пам'ятати про природну реакцію людей на зміни та про психологічні особливості різних фаз цієї реакції. Звичайно, дії зі зміни культури будуть залежати від того, якою мірою враховувалася думка співробітників організації при формуванні нової стратегії [15].

Таким чином, можемо зробити висновок, що необхідність змін – неминуче явище в житті будь-якої компанії в умовах сучасного ринку. І від того, наскільки вони будуть оперативними і успішними, повністю залежить конкурентна перевага організації.

2.4 Вплив корпоративної культури підприємства на його конкурентоспроможність

Організаційна культура є сполучною ланкою, що об'єднує співробітників організації. Результатом такої взаємодії є синергетичний ефект [16], що сприяє успіху компанії. Синергія окремих груп та організації в цілому не може бути скопійована, тому організаційна культура є незамінним активом сучасної організації. Унікальна організаційна культура як результат спільної діяльності людей, пов'язаних місією, загальними цінностями, правилами, придбаним досвідом, корпоративними знаннями, є джерелом нових ідей, створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, що дозволяє організації тривалий час зберігати конкурентоспроможність [17].

Існує ряд підходів, що визначають вплив культури на організацію. Вплив культури на конкурентоспроможність організації розглядається в моделі Парсонса, моделі Куінна-Рорбаха та моделі Денісона.

У більш загальному вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлена в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі – AGIL:

- адаптація;
- досягнення цілей;
- інтеграція;
- легітимність.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

Дана модель виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо розділяються в організації вірування і цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, така культура буде впливати на організацію в напрямку успіху.

Ідеї Т. Парсонса були розвинені і конкретизовані Р. Куїнном і Дж. Рорбахом в їх моделі «Конкуруючі цінності і організаційна ефективність», що пояснює вплив тих чи інших груп цінностей на організаційну ефективність. Для розвитку моделі AGIL було запропоновано розглядати цей вплив не в одному, а в трьох вимірах. Тому використовувалася модель так званих «конкуруючих цінностей».

Дана модель включає наступні три виміри:

– інтеграція-диференціація: відноситься до проектування робіт і організації в цілому. Даний вимір вказує на ступінь, з якою в організації робиться наголос або в бік контролю (перевага віддається стабільності, порядку і передбачуваності), або в бік гнучкості (перевага віддається нововведенням, адаптації та змінам);

– внутрішній фокус-зовнішній фокус: даний вимір відображає переважання в організації інтересу або до побудови її

внутрішніх справ (скоординованість і задоволеність працівників), або до зміцнення положення організації як цілого в зовнішньому середовищі;

– засоби/інструменти – результати/показники: вимір у моделі демонструє відмінність в концентрації уваги, з одного боку, на процеси та процедури (планування, встановлення цілей та ін.), а з іншого – на остаточні результати і показники їх вимірів (продуктивність, ефективність і ін.).

Дана модель описує цінності культури організації у зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності та зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Вимірювання конкуруючих цінностей в моделі Куінна-Рорбаха проводиться за допомогою «шкалованих» опитувальників. Тому модель може використовуватися як ефективний інструмент організаційної діагностики. На відміну від одновимірних моделей, в даному випадку не можна отримати «єдино вірну відповідь» про ефективність організації. Модель виявляє недоліки у всіх чотирьох своїх частинах в тій мірі, в якій вони присутні в діяльності організації [18].

Модель організаційної культури Д. Денісона розглядає чотири напрями оцінки організаційної культури: зовнішня орієнтація, внутрішня орієнтація, стабільність і гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри оцінки культури: залученість, послідовність, адаптивність, місія. В результаті багаторічних досліджень було встановлено зв'язок між величиною даних параметрів та ефективністю організації. Було встановлено, що високий рівень кожного параметра важливий для успішної діяльності організації.

Модель Д. Денісона використовує методику опитувальника, що складається з 60 питань, об'єднаних в 4 сегменти і 12 індексів. Інформація по індексам збирається методом анонімного анкетування співробітників. Перед проведенням опитування необхідно визначити, які зрізи інформації необхідні для подальшого аналізу, найбільш застосовні — стать, вік і стаж співробітників, підрозділ, рівень посади і місцезоташування. Дослідження триває один-три тижні, а звіти є графічною презентацією результатів опитування по організації в цілому і по можливих зрізах.

У таблиці 2.1 наведений опис сегментів та індексів моделі Д. Денісона.

Таблиця 2.1 Опис сегментів і індексів моделі Д. Денісона

№ з/п	Сегменти і індекси моделі	Характеристика
1	2	3
1	Залученість	Розвиток людських здібностей, відчуття приналежності і відповідальності.
2	Повноваження	Співробітники наділені відповідними повноваженнями, проявляють ініціативу і компетентні у виконанні своїх обов'язків; це розвиває відчуття приналежності і відповідальності по відношенню до організації.
3	Командна орієнтація	Командний підхід для досягнення загальних цілей вважається за правильне; співробітники відчують особисту відповідальність за виконання командних завдань; організація використовує і заохочує командний підхід.
4	Розвиток навиків	Організація постійно інвестує в підвищення компетенції співробітників і вважає її важливим чинником успіху в конкурентній боротьбі.

№ з/п	Сегменти і індекси моделі	Характеристика
1	2	3
5	Послідовність	Визначення цінностей і процесів як основи стійкої корпоративної культури.
6	Базові цінності	Персонал розділяє систему цінностей, що створює відчуття ідентифікації з організацією і визначає чекання.
7	Згода	Співробітники в організації здатні досягти згоди з ключових питань, включаючи компроміс.
8	Координація і взаємодія	Різні підрозділи кооперуються для досягнення загальних цілей, благо всій організації переважає над інтересами департаментів.
9	Пристаєвність	Проактивна реакція на вимоги ринку і споживача.
10	Стимуляція змін	Організація здатна адаптуватися і змінюватися; вона залучена в кон'юнктуру ринку, швидко реагує на зміни в ній і передбачає тенденції, що розвиваються.
11	Орієнтація на споживача	Організація розуміє і реагує на запити клієнта, а також передбачає зміни в споживчих потребах; цей чинник показує, наскільки вона зацікавлена в задоволенні потреб клієнта.
12	Навчання	Організація демонструє сприйняття і розуміння сигналів, що поступають ззовні, і готова використовувати дану інформацію для підтримки інновації, розвитку знань і навиків.
13	Місія	Визначення довгострокових пріоритетів і напрямів.
14	Бачення	В організації сформована чітка картина майбутнього; ця картина втілює базові цінності і мотивує співробітників, в той же час направляючи і прояснюючи їх діяльність.
15	Стратегічний напрям	Чіткі стратегічні пріоритети, які відображають призначення організації і прояснюють, як співробітники можуть внести свій вклад до загального успіху; компанія зацікавлена в тому, аби залишити спадщину в своїй галузі.

№ з/п	Сегменти і індекси моделі	Характеристика
1	2	3
16	Цілі і завдання	Чіткі цілі і завдання, пов'язані з місією, баченням і стратегією, а також допомагають співробітникам виконувати їх обов'язки.

Графічне зображення моделі відображене на рисунку 2.4.

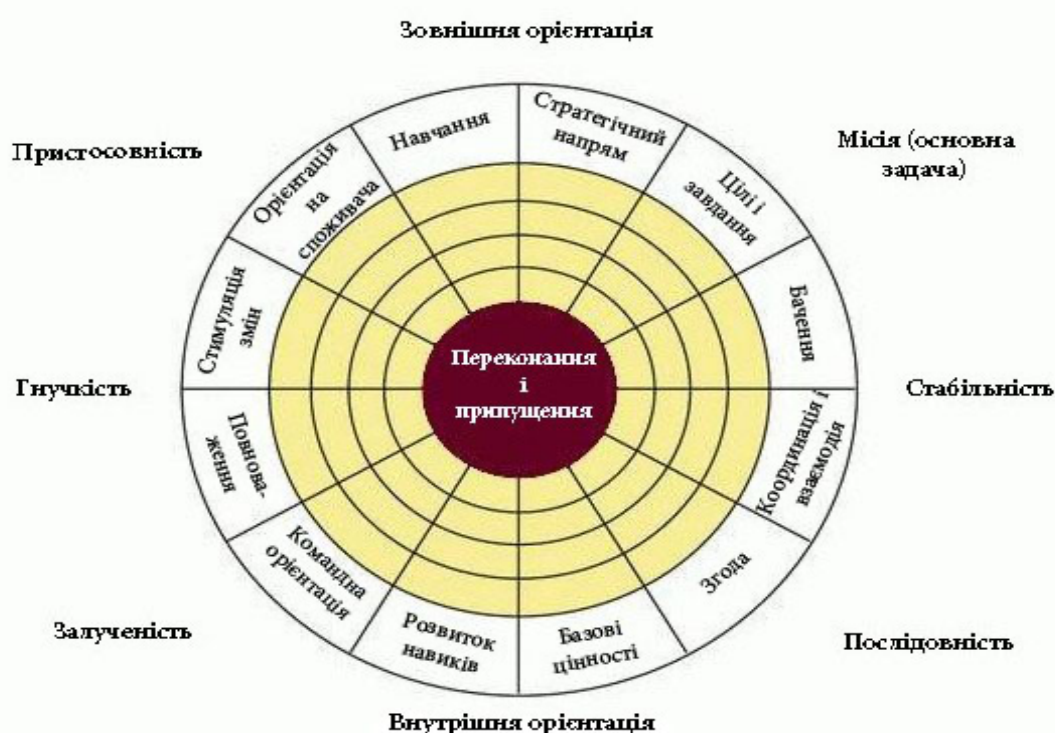


Рисунок 2.4 Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона

Найбільш важливий етап в процесі оцінки відбувається при презентації звітів менеджменту. Завдання консультанта (зовнішнього або внутрішнього) на цьому етапі полягає у фасилітації дискусії на рівні топ-команди організації. Увага керівництва фокусується на сильних і слабких аспектах,

виявлених порівняно з базою даних. Перші дуже важливі, оскільки є опорою тих змін, які дозволяють коректувати слабкіші результати. Після обговорення розставляються пріоритети, і формується план дій, що містить програму комунікацій для співробітників різних рівнів і підрозділів [19].

Організаційна культура здатна впливати як на імідж організації, бути чинником мотивації працівників, так і на організаційні процеси, темпи розвитку організації, тобто створювати певні переваги над конкурентами.

Однією із переваг над конкурентами, яку надає висока організаційна культура, є узгодженість та послідовність дій персоналу організації, його залучення та зацікавленість у діяльності підприємства. Спільні для працівників організаційні цінності [14], переконання та звичаї посилюють внутрішню координацію, зацікавленість у спільній діяльності та сприяють самоусвідомленню себе як частини загального результату, власної необхідності. Залучення та участь в обрядах, звичаях та ритуалах сприятимуть розвитку почуття причетності та відповідальності, а відтак – відданості організації, дотриманню відповідних правил та підвищенню продуктивності праці.

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Висока організаційна культура може бути ефективнішою, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки, та тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників.

Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку підприємства. Ідея місії, спільне сприйняття цілей може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, призначення на ринку, що в ній відбувається та чому це відбувається.

Усвідомлення організаційної культури дозволяє:

- діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості;
- усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід’ємність;
- побудувати позитивний імідж організації;
- визначити правильну систему мотивації працівників;
- встановити місію та цілі організації, побудувати організаційні цінності та ідеали;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства.

Для підвищення конкурентоспроможності не менш важливу роль посідають матеріальні складові: споруда організації, оформлення інтер’єру, фірмовий одяг працівників та інші матеріальні цінності. Всі вони складають певне враження на оточуючих, створюють імідж організації та можуть виступати суттєвим чинником у боротьбі з конкурентами. Певні образи, легенди та міфи посилюють здатність сприймати та розуміти зовнішні сигнали, які сприятимуть зміцненню та розвитку організації на ринку [20].

Слід зазначити, що потенціал організаційної культури зумовлює ефективність та конкурентоспроможність підприємства тільки за умов практичної реалізації системи наступних заходів:

забезпечення прозорості та своєчасності інформації; визначення філософії підприємства; роз'яснення та усвідомлення значущості культурних та моральних цінностей робітниками; залучення працівників до прийняття рішень; формування програми культурної адаптації персоналу; формування системи заохочення ротації, навчання, підвищення кваліфікації працівників; формування позитивного іміджу організації як у суспільстві, так і серед персоналу; формування системи заохочення творчої діяльності.

Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства зможуть перебудувувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що допоможе їм ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку, мати високу конкурентоспроможність [1].

Висока організаційна культура підприємства дозволяє отримувати так званий «управлінський прибуток», який підприємство отримує через використання інтелектуального капіталу й таланту працівників, краще узгодження цілей організації та її підрозділів, створення позитивного іміджу підприємства. Тому формування та розвиток організаційної культури сучасного підприємства повинно бути представлено як програма розвитку організації для підвищенні її конкурентоспроможності.

Таким чином, в результаті досліджень взаємодії організаційного розвитку та організаційної культури на діяльність сучасного підприємства спостерігається значний вплив цих понять на стратегічний розвиток підприємства. Особливий вплив організаційної культури на елементи структури, а саме

організаційну поведінку, структуру підприємства та адаптацію цих складових до загроз та можливостей середовища організації.

Звичайно, організаційна культура не єдиний елемент, для підвищення ефективності діяльності підприємства. Можливі випадки, коли підприємство володіє високою організаційною культурою, але все одно зазнає поразок на ринку, або ж підприємство з низькою організаційною культурою демонструє досить високу ефективність. Проте в досягненні високого рівня конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємства визначальним чинником є сильна організаційна культура [20].

Отже, значення організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства проявляється в тому, що вона:

- є джерелом стабільності на підприємстві, оскільки розвиває у працівників підприємства почуття ідентичності та соціального захисту;
- значно зменшує негативні наслідки вестернізації та глобалізації, допомагаючи здійснювати розумну селекцію між пропонованим і своїм;
- розвиває креативність і підвищує інноваційну привабливість фірми;
- сприяє ефективному розвитку підприємства та націлює на виконання його місії;
- стимулює розвиток самосвідомості кожного працівника і, відповідно, високу відповідальність і якість праці; допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до середовища і зменшує опір нововведенням;

- є сильним мотиваційним рушієм, здатним націлити працівників організації на високі показники активності;
- стимулює розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, що істотно впливає на підвищення його конкурентоспроможності.

Література до розділу другого

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
2. Кравченко В.О., Никифорова В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2012. №10. С. 260 – 263.
3. Іртищева І.О. Корпоративна культура – важливий фактор конкурентоспроможності організації : збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. Миколаїв : Вид-во НУК. 2015. № 1. С. 69 – 74.
4. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління : підручник. К. : ЦУЛ, 2013. 600 с.
5. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 pages.
6. Харрис Ф., Моран Р. Менеджмент в организации : пер. с англ. М., 2002. 123 с.
7. Tom Peters, Robert H. Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York : Harper & Row, 1982. 360 pages.

8. Дмитренко Марія. Прояви корпоративної культури у площині філософської рефлексії. *Релігія та Соціум*. 2013. №3-4 (11-12). С. 253 – 258.

9. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons. 2011. 256 pages.

10. Корпоративна культура : навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л.Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 150 с.

11. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник / В.Г.Воронкова та ін. ; під ред. В.Г.Воронкової. К. : Професіонал, 2006. 576 с.

12. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234> (дата звернення: 10.06.2022).

13. Шпортько Г.Ю., Савич Е.С. Дослідження впливу стимулювання трудової діяльності персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №50. С. 224 – 229. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/39.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

14. Синицына Ю.П., Шпортько А.Ю. Моделирование системы формирования персонала промышленного предприятия. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. №1 (45). С. 163 – 168.

15. Гайдученко С.О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання

спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування.
Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

16. Шпортько Г.Ю., Вишневська М.К. Дослідження методів визначення синергетичного ефекту кластерних структур. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С.710 – 715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/122.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

17. Тютлікова В.В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012, № 1 (17). С. 59 – 67.

18. Комарова К.В. Організаційна культура : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.

19. Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*. 1991. 16(1):203. p. 205 – 227.

20. Періг О. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоздатності. Кафедра менеджменту Львівської комерційної академії. Львів. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html> (дата звернення: 10.06.2022).

Наукове видання

СИНИЦІНА Юлія Петрівна, Шпортько Ганна Юріївна

**Дослідження елементів сучасної
системи управління персоналом**

Монографія

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 08.07.2022. Формат 60x84 1/16. Умов. друк. арк. 6,74.

Обл.-видавн. арк. 6,82.

Наклад 50 прим. Зам. № 51

Поліграфцентр «Формат»

пр. Гагаріна, 74, м. Дніпро, 49000

Свідоцтво держреєстрації № 2224000000092864 від 19.03.2014 р.

тел. (099) 4048263

СИНИЦІНА Ю.П., ШПОРТЬКО Г.Ю.

С 38 Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

У монографії авторами досліджено теоретико-методичні засади елементів системи управління персоналом промислового підприємства на основі вивчення оцінки персоналу і корпоративної культури для отримання підприємством соціально-економічного ефекту та підвищення його конкурентоспроможності.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, аспірантів, викладачів, науковців і практиків.