

## **Зміни управління персоналом в організаційній культурі та їх ефективність**

*Ястрєбова А. Д. здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем  
3 курсу спеціальності «Менеджмент» НФаУ*

*Шуть О. Ю. к.фарм.н., викл. кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування Національного фармацевтичного університету  
alina1396@ukr.net*

Зміни в структурі персоналу організації стосуються залучення висококваліфікованих спеціалістів, які суттєво зможуть підвищити продуктивність компанії.

Залучення організацією осіб зі стандартними навичками, підвищення їх лояльності завдяки призначенню на відповідні посади та допомога в отриманні освіти – це стандартизовані підходи в мотивації персоналу, які спрацьовують за умови стабільності ринку. Проте, мінливість зовнішнього середовища вимагає нових рішень від кадрової політики організації, пов'язаних із залученням видатних талантів – обдарованих та ціннісних для групи особистостей.

Світовий досвід провідних компаній, лідерів ринку засвідчує, що забезпечення безперервного притоку талановитих працівників має вирішальне значення в гонитві за статусом номер один на ринку. Так, компанія Samsung поділяє особливо цінний персонал на рівні S, A, H. Співробітники S-рівня можуть взяти на себе відповідальність за бізнес-підрозділи, здатні випрацьовувати промислові стандарти – їм під силу керувати афілійованими структурами. Співробітники A-рівня мають не менше п'яти років роботи в компаніях-конкурентах всередині країни чи за її межами, і чиє кар'єрне зростання було помічено ринком. Співробітники H-рівня ще не мають досить досвіду та не продемонстрували всіх своїх здібностей, але вони володіють потенціалом росту до вищих керівних посад середньої ланки [1].

Для спеціалістів подібного характеру вводиться більш гнучка система винагород та заохочень – як гарантія того, що вони не сприймуть жорстку політику оплати праці та будуть працювати з максимальною продуктивністю. Іншими прикладами підтримки є створення зовсім нової структурної одиниці спеціально під геніального працівника та введення раніше не існуючої посади в штатний розпис.

Для впровадження системи змін в управління персоналом як складової корпоративної культури необхідно алгоритмізувати процеси переходу на основних чотирьох рівнях:

1) від стандартизованих кадрових ресурсів до видатних талантів. Процес передбачає участь керівника підприємства при прийомі на роботу особливо цінних і талановитих співробітників. Має місце гнучка система винагород та персоналізована підтримка видатних талантів;

2) від закріплення людей в компанії до поєднання з талантами ззовні. Згідно процесу переходу передбачається цілорічне вербування та переважаюче виділення найбільш кваліфікованих кадрів;

3) від ресурсів на місцевому ринку праці до ресурсів на регіональному, національному та глобальному ринках. Згідно процесу переходу передбачається найрізноманітніші шляхи розвитку персоналу – від залучення ззовні до розвитку на місцях;

4) від основи «за вислугу років» до залежностей «від результатів діяльності». Процес переходу передбачає безперешкодне пришвидшене просування по кар'єрним сходам та стимулювання продуктивності. Звичайно, в умовах зрегульованого трудового законодавства організацій бюджетного фінансування, дані процеси можуть використовувати більшою мірою приватні структури.

Важливим фактором є оцінка ефективності роботи співробітників. В умовах системи нового менеджменту, що передбачає орієнтацію на залучення талантів використовуються як абсолютна оцінка (аналіз досягнення цілей) так і відносна оцінка (порівняння підрозділів та співробітників). Ці оцінки суттєво вплинуть на розмір заохочень, статус працівника, заробітну плату та бонуси – та, відповідно, стимулюватимуть сильну конкуренцію та співробітництво в компанії.

Не менш важливим фактором є виплата премій в основі яких лежить оцінка компетентності та результативності роботи. Передбачається спеціальне стимулювання по відношенню до найбільш здібних та значимих для компанії співробітників – тих, кого організація розраховує задіяти в будь-якому особливому проєкті або тих, чиє звільнення може викликати суттєві негативні наслідки.

Також важливим етапом змін є просування по службі, що потребує тривалих процесів перевірки. Проте, талановиті співробітники можуть просуватися найбільш коротким шляхом, оминаючи проміжні етапи, знаючи при цьому що організація прагне отримати від найманого співробітника максимум, експлуатуючи його здібності та компетентності. Час на досягнення високої позиції постійно зменшується, що є стійким елементом прогресивної кадрової політики передових компаній – лідерів ринку.

Таким чином, розвиток, підбір та збереження найбільш талановитих співробітників є пріоритетом кадрової служби успішних компаній. Основними рушійними силами просування робітника по кар'єрним сходами мають бути продуктивність, компетентність та етика, що підсилюватиме моральну стійкість та конкурентоспроможність всієї організації.

Використана література:

1. Сонг Джеєнг Ли Кенмук. Шлях Samsung. Стратегії управління змінами від світового лідера в області інновацій та дизайну. Олімп-Бізнес, 2016. 368 с.

2. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles : How to get and stay at the top. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004. 484 p.

3. Adizes I. Mastering Change: Participant's Manual. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2016. 194 p.