

	реінжиніринг	персоналу	знаннями	бенчмаркінг
1. Ціль	Радикальні зміни кадрових процесів та системи управління персоналом	Пошук конкуренто-спроможних працівників	Постійне накопичення знань, їх максимізація ефективного використання	Розвиток внутрішнього ринку праці, максимізація ключових компетенцій
2. Предмет вивчення	Кадрові бізнес-процеси	Потреби роботодавця в праці	Стратегія суб'єкта ринку праці	Конкуренто-спроможність персоналу
3. Об'єкт вивчення	Внутрішній ринок праці	Зовнішній ринок праці	Зовнішній ринок праці	Зовнішній ринок праці
4. Джерела інформації	Галузеві експерти	Лідуючі підприємства	Конкуренти, аналітики	Лідуючі підприємства

Слід зазначити, що бенчмаркінг людських ресурсів проводиться на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Індивідуальний рівень передбачає вивчення особистих досягнень кращого працівника та його вклад в сукупний результат діяльності підприємства. Груповий рівень – це дослідження синергетичного ефекту спільної участі працівників у трудовому процесі. Організаційний рівень передбачає проведення порівняльного аналізу ефективності діяльності груп працівників власного підприємства й конкурентів та, на основі цього, активізацію прихованих можливостей працівників, удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Таким чином, обґрунтоване використання бенчмаркінгу людських ресурсів має інтеграційний характер, оскільки дозволяє виявити кращі методи управління підприємств-еталонів, розкрити приховані можливості працівників та консолідувати їх в напрямку стратегічної мети діяльності організації. Крім того, бенчмаркінг персоналу сприяє накопиченню капіталу знань, персоніфікованого в працівниках, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби з врахуванням соціальних, економічних та організаційних особливостей суб'єктів господарювання.

Література

1. Боган К. *Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий* / К. Боган, М. Инглиш. – М.: Вершина, 2011. – 368 с.
2. McGonagle John. *Benchmarking and Competitive Intelligence* / McGonagle John // *Journal for Quality and Participation*. – 2009. - №5. – p.30-35.

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

Тернопільський національний економічний університет

НОВІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. При цьому його складовими успіху виступають розвиток, який досягається через покращення результатів діяльності організації, результативність, ефективність та готовність пристосування до змін.

На відміну від уявлень щодо природи виникнення змін, що панували 20 років тому, сучасний менеджмент ототожнює зміни не з реакцією на події, які інколи трапляються, а потоком ситуацій у зовнішньому і внутрішньому середовищі, який постійно викликає реакцію організації. Таким чином, вважається, що зміни виникають постійно, проблеми зумовлюються змінами, адекватні рішення менеджерів організації дозволяють вирішити проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [2].

Практика менеджменту доказує, що зміни не обов'язково повинні охоплювати організацію, а вирішення проблем може спрямовуватися і поза межі організації або носити одноразовий характер. Як правило, одноразове вирішення поза межами організації фахівці радять

застосовувати при усуненні проблем, що власне пов'язані із постійними проблемними ситуаціями [8].

При управлінні змінами теоретики і практики менеджменту все більше уваги звертають на ряд психологічних факторів, врахування яких може стати дієвою успішною передумовою організаційних та функціональних перетворень в організації.

Так, зокрема, американські вчені виокремлюють 9 пасток, що заважають здійсненню ефективних змін в організаціях.

1. Менеджери організацій вважають, що мотиватори їх діяльності автоматично мають стати стимулами для інших працівників.

2. Керівники не пояснюють передумови необхідності змін працівникам, а подають лише готовий алгоритм їх реалізації.

3. Навіть при обґрунтуванні співробітникам необхідності змін менеджери опираються на недоліки організації. Однак дослідження психологів демонструють закономірність self-serving bias, яка обґрунтовує, що люди мають про себе кращу думку, ніж вони є насправді, тому це зумовлює необхідність управління змінами через пошук позитивних аспектів діяльності організації і на цій основі планування нових механізмів діяльності організації.

4. Менеджери вважають, що вони відповідають змінам, оскільки часто змінюють все навколо, але самі залишаються такими як є.

5. Вплив лідерів вважається основною передумовою проведення успішних змін. Однак успіх змін залежить не тільки від особистих часто харизматичних якостей менеджера, але від того, як сприймають ці зміни співробітники організації.

6. Гроші є найбільшим мотиватором змін. Науковцями доведено, що фінансова мотивація стимулює результативність виконання монотонних робіт, але значно зупиняє розумову і творчу роботу (до якої практично завжди належать зміни). У різних співробітників є різні вимоги, а тому матеріальна мотивація є самим дорогим інструментом, однак не завжди дієвим.

7. Результат повинен бути досягнутий будь-якою ціною. При цьому необхідно враховувати, що співробітники не будуть діяти проти своїх інтересів і у цьому напрямку менеджери повинні відстежувати відношення співробітників до змін через результати їх роботи.

8. Важливими є лише чітко визначені дії співробітників. Однак якщо моральні чи інші переконання співробітників є принципово іншими ніж пропонувані зміни, вони рано чи пізно будуть намагатися повернути колишні правила чи вимоги до їх роботи.

9. Навчання новим професійним навичкам є достатньою умовою для успішних змін.

Враховуючи результати досліджень ряду сучасних зарубіжних і вітчизняних науковців щодо процесів змін в організаціях та рекомендації практиків очевидним є ряд закономірностей, які окреслюють новий алгоритм їх проведення, враховуючи надзвичайну мінливість зовнішнього середовища їх функціонування. Проведення змін об'єктивно є важко прогнозованим процесом, а тому він рідко проходить планово. Не існує точних алгоритмів проведення змін, оскільки управління змінами і є процесом пристосування до швидко змінюваних непередбачуваних ситуаціях. Зміни в організаційній системі не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних спеціалістів. Успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів повинна приділятися системі взаємозв'язків між елементами організації

Література

1. Дэн С. Коэн Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании/ С. Коэн Дэн / Пер. з англ. Е. Пестерева. – Изд-во: Олимп-Бизнес, 2006

2. Ицхак К. Адизес Управляя изменениями / К. Адизес Ицхак. - Издательство: Питер, 2008. - 224 с.

3. Камерон Э. Управление изменениями / Э.Камерон, М. Грин. - М.:Издательство "добрая книга", 2006.-360 с.

4. *Коттер Д.П. Впереди перемен / Д.П. Коттер / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007*
5. *Грин М. Управление изменениями: пер. с англ. / Майк Грин, Эстер Кемерон - Изд-во : Добрая книга, 2006. – 360 с.*
6. *Майстер Д. Стратегия и толстый курильщик. Как наконец сделать то, что будет для вас полезно / Д. Майстер. - Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2008. - 272 с.*
7. *Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность/Х. Рамперсад; Пер. с англ. — 3-е изд.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 352 с.*
8. *Сенге П.Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций/ Сенге Питер М., Клейнер Арт., Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Брайан Дж. / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.*

Наталія ОСТАПЕНКО

Таврійський національний університет імені Володимира Вернадського, м. Сімферополь

ЭФЕКТИВНІСТЬ НАДАННЯ ПІДТРИМКИ СУБ'ЄКТАМ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Однією з форм державного регулювання економіки, зокрема малого бізнесу, є його підтримка, відмінністю якої є стимулююча спрямованість. Оскільки стабільний розвиток малого підприємництва є досить важливим завданням для розвитку національної економіки, то розгляд питань підтримки малого підприємництва та її ефективності набувають актуальності.

Для якісного планування розвитку сектора малого підприємництва, а також для визначення необхідних економічних методів підтримки суб'єктів доцільним є з'ясування особливостей розвитку суб'єктів малого підприємництва на регіональному рівні. Для визначення цих параметрів автор пропонує розглянути кількісні та якісні показники розвитку малих підприємств за областями України і АРК, а також взаємозалежність цих показників.

На основі проведеного дослідження констатуємо, що:

- Кількісні параметри розвитку малих підприємств України практично не визначають їх якісний розвиток. Таким чином, області з більш високою часткою малих підприємств можуть відставати в показниках обсягу реалізованої продукції цих підприємств у порівнянні з іншими областями.
- Кількісні параметри розвитку малих підприємств в незначній мірі впливають на соціальний ефект, оскільки кореляція між кількістю малих підприємств і зайнятістю на них на регіональному рівні становить 0,1.
- При цьому, варто зазначити, що якісні параметри розвитку малих підприємств України значно пов'язані з соціальним ефектом від їх діяльності. Обсяги реалізованої продукції знаходяться в прямій залежності від кількості найманих працівників на малих підприємствах – кореляція сильна (0,96) [1].

Для практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва необхідно розглянути аргументованість та доцільність розробки і планування надання даного виду допомоги. Для аналізу в роботі розглядається взаємозалежність між показниками розвитку малих підприємств за областями України і АРК, а також між показниками ефективності надання підтримки, запропонованих автором (частка від середнього рівня фінансової підтримки на 1 проект, рівень охоплення фінансової підтримки, частка фінансової підтримки, соціальний ефект від підтримки, рівень задоволеності фінансовою підтримкою суб'єктами малого підприємництва).

Розглядаючи залежність розробки та планування надання фінансової допомоги від соціально-економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва на певній території (області), можна зробити висновок, що планування заходів щодо підтримки малого підприємництва є неефективним і не розглядає особливостей розвитку малих підприємств у областях України. Це зумовлено тим, що рівень економічного розвитку областей відрізняється, тому фінансове забезпечення території є неоднаковим. Показники ефективності підтримки суб'єктів малого