

сумісністю, звільнення деструктивних та непродуктивних працівників, планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання, перегляд системи стимулювання, оптимізування чисельності групи, покращення умов праці, цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи.

Використані джерела

1. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Комунальне господарство міст. Київ, 2013. № 111. С. 267-272.
2. Ворожбит В.В. Соціальний аспект корпоративної культури та його вплив на економічну безпеку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(1). С. 147-158.
3. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. №4 С. 101-103.
4. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.
5. Горностаї П.П., Ліщинська О.А., Чорна Л.Г. Психологія групової ідентичності: закономірності становлення. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ, 2014. С.252.

Михайло ГОРІШНИЙ

здобувач освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ТНЕУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ Юрій БОГАЧ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Розвиток і зміни являються основними чинниками якості ринкових відносин та економічного прогресу. Організація, як відкрита соціально-економічна система прагне стабільності і вдосконалення. Під впливом безперервних, зовнішніх змін актуальною стає концепція збереження через розвиток.

В сучасному середовищі організаційні зміни носять двоякий характер. Докорінна реконструкція сприяє розвитку інноваційних процесів, реалізації нових проєктів, дає можливість пошуку нових перспектив та формування нового бачення. З іншого боку, змінам властиві руйнівні аспекти: залучення додаткових фінансових ресурсів; поточне погіршення координаційної діяльності, зниження компетентнісного рівня персоналу, через появу нових професійних обов'язків; криза психологічного клімату в колективі спричинена появою зони конфлікту; порушення безперервності управлінської системи; поява нових неформальних лідерів, що спричиняють опір змінам.

Дослідження проблеми управління змінами широко розкрито в

зарубіжних джерелах. Серед вітчизняних науковців, дослідження в цьому напрямку проводять О. Ареф'єва, Н. Васюткіна, О. Гусєва, І. Петрова, В. Поліщук, А. Садеков.

Управління організаційними змінами – це вид діяльності, яка означає вплив управляючої системи на підприємство пов'язаних зі змінами внутрішніх і зовнішніх систем. Завдання управління змінами полягає в коректні оцінці сутності процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі організації, впровадити і відібрати ті нововведення, які дозволяють звести всі прояви зовнішніх і внутрішніх дій до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [1, с. 40].

У світові практиці менеджменту існує ряд моделей управління організаційними змінами, які успішно є апробовані на практиці. Практики і науковці такі, як Дж. Котер, Р. Кантер, С. Хатакенаки, Ч. Керролл, У. Берк, Дж. Літвін, Д. Поррас, П. Робертсон створили ряд моделей, що різняться баченням, методами і формами реалізаціями змін і зосереджуються на різноманітних перспективах. Спільним в них є те, що зміни розглядаються як рух від теперішнього стану через перехідний період до бажаного стану.

Поетапні, практичні моделі Дж. Коттера та Р. Кантера надають комплексний план дій для успішного ініціювання змін в організаціях і зосереджуються на двох аспектах: успіху або невдачі.

70% проведених організаційних змін зазнають невдач. Дж. Коттер стверджує, що це тому, що більшість лідерів не використовують достатньо суворий та цілісний набір кроків в управлінні змінами, і тому не можуть подолати велику особисту та організаційну інерцію, щоб протистояти змінам.

Однак, практичні моделі критикуються за те, що вони занадто спрощені у своєму підході, приділяють значну кількість уваги процесу впровадження та ігнорують різні важливі фактори: політичні, організаційні, економічні, екологічні.

На думку багатьох вчених, ці моделі ігнорують ролі внутрішнього і зовнішнього середовища, непослідовне виконанням по етапних моделей може призвести до незворотних наслідків в організації.

Теоретичні моделі розроблені на основі масштабних досліджень, що аналізують ключові сфери трансформаційних змін. У. Берк і Дж. Літвін, а також Д. Поррас і П. Робертсон запропонували два різних типи моделей організаційних змін, орієнтовані на емпіричні дослідження та реалізацію на практиці. Модель зміни У. Берка Дж. Літвіна прагне підняти зміни в роботі колективу чи організації шляхом встановлення зв'язків між продуктивністю та внутрішніми та зовнішніми чинниками, які впливають на результативність. Ці моделі змін засновані на оцінці організаційних та екологічних факторів, які

можна змінити, щоб забезпечити успішні зміни. Моделі змін теоретиків починається з окреслення рамки, що включає впливові фактори, якими можна керувати, щоб гарантувати більш плавний перехід від однієї фази процесу змін до іншої.

Д. Поррас та П. Робертсон розглядають організаційний розвиток як «набір науково обґрунтованих теорій, цінностей, стратегій і технік, спрямованих на проведення планованої зміни роботи організації з метою досягнення індивідуального розвитку та поліпшення організаційної поведінки через зміну і перебудову членами організації робочої поведінки» [2,с.34].

Аналогічно, Д. Поррас і П. Робертсон більше зосереджують увагу на організаційних, робочих настройках у своїй моделі. Вирішальну роль у всьому процесі змін відіграють фізичні умови, соціальні фактори, організаційні механізми та технології. Результати змін відображають у вигляді змін у поведінці особистості та організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що і теоретичні і практичні моделі змін, аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище, які безпосередньо впливають на організаційну ефективність, висвітлюють результати впливу змін на ключові аспекти розвитку, пов'язані з усіма аспектами управління, а також актуалізують процеси комунікації на всіх рівнях реалізації процесів змін.

Спільні етапами практичної реалізації усіх моделей змін:

1. Чітка постановка цілей та формування нового бачення, що ґрунтується на поточному стані організації та напрямку розвитку в майбутньому. Він включає в себе постановку цілей змін, футуристичних цілей, яких прагне досягти організація та візуалізація поточної ситуації методом аналізу внутрішнього середовища.

2. Повага та співпраця. Керівник, будь-якого типу організації, спрямовує свою діяльність на розвиток, відзначає довгострокові та короткострокові цілі, шукає перспективи для реалізації кінцевого бачення. Успішна реалізація змін вимагає постійної співпраці усіх учасників змін та формування ефективного комунікативного середовища.

3. Складання плану виконання та впровадження змін. План реалізації організаційних змін повинен охоплювати усі аспекти, пов'язані зі змінами. План або стратегія змін повинна мати відкритий доступ для усіх учасників змін та передбачати короткотривалі виграші через проекти.

4. Спілкування, як невід'ємна складова ефективного впровадження змін. Інформатизація, комунікація, навчання, мотивація, формування психологічного клімату в організації є першочерговими завданнями на даному етапі.

5. Стимулювання та інституціоналізація змін. Успішний процес управління розвитком в умовах змін вимагає посилення бажаних змін, а також

інституціоналізації шляхом внесення змін в організаційну політику та структуру. Окрім цієї зміни, можна посилити безперервне формування нової поведінки реалізації організаційного бачення.

Використані джерела

1. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
2. Харічкова С.К. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.

Людмила ГРОНСЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ Світлана ПРОХОРОВСЬКА

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних ринкових відносинах вирішальним чинником у конкурентній боротьбі між організаціями є персонал і його мотивація до трудової діяльності. У зв'язку з цим для кожної організації актуальним є формування компенсаційного пакета як комплексного стимулу.

Компенсаційний пакет є сукупністю усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за залучення його до процесу праці і розпорядження його результатами праці, одержаними в процесі застосування робочої сили (компетенцій), відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [4].

Власне процес формування компенсаційного пакета залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників. Аналізуючи праці науковців, присвячених питанням формування компенсаційного пакета, можна виокремити три механізми:

- формування компенсаційного пакета за принципом рівнозначності персоналу;
- формування компенсаційного пакету за принципом ранжирування персоналу;
- механізм формування компенсаційного пакету за принципом надання гнучких пільг, що утворює різні види компенсаційних пакетів [1].

До того ж кожен з цих механізмів формування компенсаційного пакета має: види, характеристику та підхід щодо його формування (табл.1).