

## **КАДРОВІ РІШЕННЯ КРІЗЬ ПРИЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

К.е.н. Л.І. Чернишова

Одеський національний політехнічний університет

Україна, м. Одеса

chernishova\_lila@mail.ru

Динаміка ринкових перетворень, що відрізняється високою мірою невизначеності, створює реальні передумови до перегляду сталих управлінських підходів до ведення бізнесу. Приймаючи кадрові рішення, управлінці певним чином стикаються з ризиком, оскільки, з одного боку, керуються своїми особистими перевагами та альтернативним вибором, складеним згідно кадрової матриці підприємства, а з іншого стикаються з факторами середовища, імовірність яких іноді заздалегідь передбачити неможливо. Сьогодні кадрові питання найчастіше спрямовуються на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з одного боку, і продуктивністю фактора праці — з іншого. Але це лише одна грань і в сучасних умовах слід переглянути підходи до ухвалення кадрових рішень, що дозволить підвищити ефективність управління організацією.

Як відомо, особливу складність в управлінській практиці представляють нестандартні рішення, наслідки яких важко передбачити і кількісно виміряти. Більшість стратегічних рішень в області управління людськими ресурсами належать саме до числа таких рішень - нестандартних, з важко передбачуваними наслідками. Результати їх реалізації у багатьох випадках складно кількісно виміряти. До того ж існує значний проміжок часу між тим періодом, коли кошти на реалізацію кадрових рішень були витрачені, і тим періодом, коли можна відчутти і оцінити віддачу від вкладених коштів. Тому, керівникам рекомендується підходити до рішення кадрових питань раціональніше, тобто проходити і не ігнорувати всі етапи прийняття управлінських рішень, починаючи з постановки кадрових цілей та детальної діагностики проблем. Безумовно, для їх прийняття необхідно проаналізувати

велику кількість факторів, як зовнішнього характеру, що спрямовані на організацію, так і внутрішнього, серед яких слід звертати увагу на ті що управляються з боку організації і ті, що підлягають її впливу (знання, кваліфікація, досвід персоналу). Врахування цих чинників, вибір серед них головних і передбачення можливих змін в їх взаємовпливі - складне завдання, та воно безпосередньо впливає на процес розробки і реалізації стратегічних кадрових рішень. На сьогодні кадрові рішення мають бути досить гнучкими, тобто з одного боку, стабільними, оскільки саме із стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншої - динамічними, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними мають бути ті їх сторони, які зорієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства. Вони повинні забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Слід звернути увагу і на той факт, що з кожним днем все більш зростає значення стимулювання інноваційної діяльності працівників, їх навчання і розвиток, подолання перешкод змінам з боку персоналу. Отже, головними моментами в роботі з персоналом на етапі організаційних перетворень повинні стати:

- діагностування кадрового потенціалу підприємства на всіх етапах його розвитку;
- ресурсна орієнтація, тобто використання індивідуальних здібностей робітників відповідно до стратегічних цілей організації (в першу чергу для оволодіння новими технологіями);
- комплексна інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами організації;
- інвестування капіталу не лише в передову технологію, але і в сучасну підготовку і навчання кадрів.

#### ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова.— М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.— 464 с.
2. Бутцева, Г.И. Влияние кадровых решений на эффективность управления компанией / Г.И. Бутцева, В.Г. Горшков // Управление персоналом. – 2008. - № 10.