

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут
Запорізького національного університету

В. Г. Воронкова

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент»

ЗАТВЕРДЖЕНО
Вченою радою ЗНУ
Протокол №2 від 29.09. 2020 р.

Запоріжжя

2020

УДК 338.021

В 753

Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

У навчальному посібнику «Кадрова політика промислових підприємств» розглянуто теоретико-методологічні, концептуальні та праксеологічні засади кадрової політики промислових підприємств. Основна мета навчального посібника – розробка концепції менеджменту кадрової політики, управління людськими ресурсами та кадровою службою на промисловому підприємстві на прикладі зарубіжного і вітчизняного досвіду. Провідними методами є системна методологія, методологія складності та Agile-методологія, що відносяться до нелінійного розвитку. Розкрито роль кадрових служб у здійсненні кадрової політики, роль керівника, стилі управління, розглянуто діяльність керівника як лідера змін та його впливу на проведення успішної кадрової політики та її значення для умов конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено зарубіжному досвіду кадрової політики Китаю, Японії, країн Європейського Союзу та особливостей їх розвитку. Представлено класифікацію систем менеджменту та типів управлінської культури та стилів управління, нові підходи до концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху та конкурентоспроможності підприємств та організацій. Виявлено напрями підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах невизначеності, стохастичності, нестабільності. Розраховано для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент», студентів закладів вищої освіти, аспірантів, керівників промислових підприємств, всіх, хто цікавиться актуальними проблемами кадрової політики промислових підприємств.

Рецензенти :

Р. І. Олексенко – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (м. Мелітополь)

Л. К. Феофанов – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, оподаткування, аналізу та аудиту Інженерного навчально-наукового інституту ЗНУ (м. Запоріжжя)

Відповідальний за випуск :

В. Г. Воронкова – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами Інженерного навчально-наукового інституту ЗНУ

ЗМІСТ

| | |
|-------------------|----------|
| ВСТУП..... | 7 |
|-------------------|----------|

РОЗДІЛ 1.

| | |
|---|-----------|
| ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ..... | 11 |
|---|-----------|

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

| | |
|---|-----------|
| 1.1 Концептуалізація системної методології кадрової політики промислових підприємств..... | 12 |
| 1.2. Функціональний і структурно-функціональний методи аналізу кадрової політики промислових підприємств..... | 14 |
| 1.3 Сутність методології складності та методології Agile-менеджменту аналізу кадрової політики промислових підприємств..... | 17 |
| 1.4 Інституціональний, антропологічний, субстанціональний, біхевіористський методи (підходи) аналізу кадрової політики промислових підприємств..... | 19 |
| 1.5 Практичні завдання..... | 21 |

ТЕМА 2. ВПЛИВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ (INDUSTRY 4.0)

| | |
|--|-----------|
| 2.1 Історичний контекст розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва..... | 27 |
| 2.2 Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції..... | 28 |
| 2.3 Суть нової концепції менеджменту кадрової політики промислових підприємств..... | 29 |
| 2.4 Вплив Четвертої промислової революції на професійні навички працівників..... | 31 |
| 2.5 Практичні завдання | 32 |

ТЕМА 3. ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ «КАДРОВА ПОЛІТИКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ» В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ СВІТУ 4.0

| | |
|---|----|
| 3.1 Сутність предмета і об'єкта дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» | 40 |
| 3.2 Понятійно-категоріальний апарат дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 Ощадливе виробництво як категорія дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»..... | 43 |
| 3.4 Розвиток лін-виробництва та відповідних професійних навичок як основа кадрової політики сучасних промислових підприємств..... | 45 |
| 3.5 Практичні завдання..... | 46 |

РОЗДІЛ 2. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТА РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА ЗМІН В ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

ТЕМА 4. КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗДІЙСНЕННІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ : ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....

| | |
|--|-----------|
| 4.1 Розвиток кадрової служби на промисловому підприємстві в контексті кадровознавства..... | 54 |
| 4.2 Сутність і напрями рекрутменту (набору і відбору) персоналу як головної мети кадрового забезпечення..... | 55 |
| 4.3 Ролі керівника на промисловому підприємстві та їх вплив на формування ефективного стилю управління..... | 56 |
| 4.4 Проблеми кадрової політики та оплати праці на промислових підприємствах у зарубіжних країнах..... | 57 |
| 4.5 Практичні завдання | 59 |

ТЕМА 5. РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА ЗМІН ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ПРОВЕДЕННЯ УСПІШНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....

| | |
|---|-----------|
| 5.1 Функції управління у діяльності керівника на промисловому підприємстві в умовах керування змінами..... | 67 |
| 5.2 Теорії ефективності діяльності керівника у контексті виконання функцій у період змін..... | 68 |
| 5.3 Керівник як лідер змін та чинник розвитку інноваційної діяльності та організаційного вдосконалення..... | 69 |
| 5.4 Місце і роль керівника та його вплив на проведення успішної кадрової політики на промисловому підприємстві..... | 70 |
| 5.5 Практичні завдання | 71 |

ТЕМА 6. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ УСПІШНОЇ КАДРОВОЇ

| | |
|---|-----------|
| ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ | 79 |
| 6.1 Концепція розвитку людських ресурсів як важлива проблема кадрової політики на промислових підприємствах | 80 |
| 6.2 Підходи до прогнозування розвитку людських ресурсів..... | 81 |
| 6.3 Тенденції розвитку концепції управління людськими ресурсами та її значення для умов конкурентоспроможності..... | 82 |
| 6.4 Цілі, види і ролі управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві..... | 84 |
| 6.5 Практичні завдання | 85 |

РОЗДІЛ 3

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ (МОДЕЛЕЙ) КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ТЕМА 7. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КИТАЮ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ КИТАЙСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....

| | |
|---|------------|
| 7.1 Модель економічного розвитку Китаю та його інтеграція у систему світогосподарських зв'язків..... | 94 |
| 7.2 «Мистецтво» китайського менеджменту та особливості моделі китайської ділової культури..... | 96 |
| 7.3 Становлення і розвиток сучасної моделі китайського менеджменту кадрової політики..... | 97 |
| 7.4 Умови підготовки менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління на китайських промислових підприємствах..... | 99 |
| 7.5 Практичні завдання | 100 |

ТЕМА 8. ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ЯПОНІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ЯПОНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....

| | |
|---|------------|
| 8.1 Економічна характеристика і національна специфіка розвитку Японії..... | 109 |
| 8.2 Модель розвитку японської економіки як чинник розвитку трудових ресурсів..... | 111 |
| 8.3 Складові компоненти особливостей японської моделі менеджменту кадрової політики..... | 112 |
| 8.4 Нові тенденції в японській системі менеджменту кадрової політики та можливості їх використання в інших країнах..... | 114 |
| 8.5 Практичні завдання | 115 |

ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО УСПІХУ І ПРОЦВІТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В КРАЇНАХ ЄС.....122

9.1 Моделі економічного розвитку і роль держави в економіці країн Європейського Союзу.....123

9.2 Класифікація систем менеджменту і типів управлінської культури.....124

9.3 Сутність концепції європейського менеджменту кадрової політики.....126

9.4 Нові підходи до концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій в країнах ЄС.....127

9.5 Практичні завдання128

ТЕМА 10. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТОХАСТИЧНОСТІ.....136

10.1 Управління процесами адаптації на промислових підприємствах в умовах нестабільності.....137

10.2 Сутність менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та її особливості в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності.....139

10.3 Мотивуючі чинники менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності.....140

10.4 Концепція підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності.....141

10.5 Практичні завдання142

ЛІТЕРАТУРА.....150

ВСТУП

Актуальність теми навчального посібника у тому, що кадрова політика промислових підприємств набуває великого значення за часів нестабільності, невизначеності, глобалізації, Четвертої промислової революції, що вимагає глибокої методології наукового пізнання, системності, з врахуванням конкретно-історичних, економічних, політичних, соціально-психологічних, соціально-культурних та інших чинників.

Чинниками розвитку кадрової політики промислових підприємств слугують процеси глобалізації, нової Діджитал ери, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних-Big DATA. Багато уваги приділено розвитку моделей економічного розвитку і ролі керівника на промисловому підприємстві, класифікації систем менеджменту і типів управлінської культури, що мають відношення до розвитку людських ресурсів та дозволяють збагатити знання в сфері кадрової політики, економіки праці, розвитку стилів управління.

Головна ідея – це підвищенні ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами, розуміння того, що людський потенціал - важливий виробничий ресурс, що сприяє вирішенню проблем на промислових підприємствах. Вважається, що для управління людськими ресурсами головне – це команда і командна праця, формування керівника як лідера змін в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності, ефективний рекрутмент (набір і відбір) персоналу. Доведено, що кадрова політика промислових підприємств розвивається на основі розвитку цифрових технологій, які несуть зміни і сприяють розвитку успішного підприємництва і бізнесу з необхідністю використання зарубіжного досвіду.

Метою викладання навчальної дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» є формування комплексу теоретичних знань і практичних вмінь кадрової політики промислових підприємств, виявлення сутності процесів розвитку кадрової політики промислових підприємств як складного діалектичного і системного процесу, що постійно розвивається, виявлення специфіки нових тенденцій в управлінні людськими ресурсами з використанням зарубіжного досвіду.

Виходячи з мети, основними завданнями опанування навчальної дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» є засвоєння знань:

✓ сутності системної методології, методології складності та Agile-методології аналізу кадрової політики промислових підприємств;

✓ впливу Четвертої промислової революції на розвиток людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції (INDUSTRY 4.0);

✓ сутності нового понятійно-категоріального апарату дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» - ощадливе виробництво, лін-виробництво тощо;

✓ оволодіння новими ролями керівника на промисловому підприємстві та їх впливу на формування ефективного стилю керівництва;

✓ функції ефективної діяльності керівника у контексті виконання функцій у період мін;

✓ розвитку тенденцій розвитку концепції управління людськими ресурсами та її значення для умов конкурентоспроможності;

✓ становлення і розвитку сучасної моделі кадрової політики китайського менеджменту;

✓ становлення і розвитку сучасної моделі кадрової політики японського менеджменту;

✓ становлення і розвитку сучасної моделі кадрової політики в країнах Європейського Союзу;

✓ підвищення ролі кадрових служб у вирішенні проблем кадрової політики промислових підприємств в умовах нестабільності, невизначеності та інформаційної стохастичності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні знати:

✓ сутність теоретико-методологічних засад кадрової політики промислових підприємств;

✓ вплив четвертої промислової революції (INDUSTRY 4.0) на розвиток кадрової політики промислових підприємств;

✓ предмет дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» в умовах технологічного розвитку світу 4.0;

✓ місце кадрової служби підприємства та її роль у здійсненні кадрової політики на промисловому підприємстві;

✓ концепцію управління людськими ресурсами як чинник реалізації успішної кадрової політики на промислових підприємствах: стан і тенденції;

✓ економічний розвиток Китаю та особливості формування китайського менеджменту кадрової політики;;

✓ економічний розвиток Японії та особливості формування сучасної моделі японського менеджменту кадрової політики;

✓ особливості формування концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій в країнах Європейського Союзу;

✓ сучасні проблеми менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні вміти:

✓ володіти сукупністю методів кадрової політики як складного діалектичного і системного процесу, що постійно розвивається, та виявляти специфіку нових тенденцій управління людськими ресурсами у міжнародному і вітчизняному контекстах;

✓ аналізувати практичні виміри історичного контексту промислових революцій та їх впливу на розвиток промислового виробництва, включаючи Четверту промислову революцію (INDUSTRY 4.0)⁴

✓ аналізувати сутність предмета і об'єкта дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» та її понятійно-категоріальним апаратом;

✓ вміти виявляти нові вимоги до кадрових служб на промисловому підприємстві та напрями рекрутменту (набору і відбору) персоналу як головної мети кадрового забезпечення;

✓ здійснювати аналіз функцій керівника і реалізувати їх на практиці промислового підприємства в контексті розвитку інноваційної діяльності та організаційного вдосконалення;

✓ здійснювати аналіз розвитку людських ресурсів як важливої проблеми кадрової політики на промислових підприємствах та нові підходи до прогнозування людських ресурсів;

✓ оцінювати ефективність сучасної моделі китайського менеджменту кадрової політики та умови підготовки менеджерів і спеціалістів з кадрової політики;

✓ визначати ефективність сучасної моделі японського менеджменту кадрової політики та нові підходи до концепції управління людськими ресурсами як чинника процвітання підприємств та організацій;

✓ здійснювати аналіз нових моделей кадрової політики в країнах Європейського Союзу та досягнення їх конкурентоспроможності;

✓вміти аналізувати сучасні проблеми кадрової політики промислових підприємств в умовах невизначеності, нестабільності, інформаційної стохастичності та умови їх подолання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» студенти повинні набути компетентностей:

✓аналізу методів і підходів до аналізу кадрової політики промислових підприємств;

✓ практичних вимірів впливу Четвертої промислової революції на розвиток кадрової політики промислових підприємств (INDUSTRY 4.0);

✓ використання інструментарію стратегічного управління персоналом підприємства та його кадровою політикою;

✓ ефективної ролі керівника на промисловому підприємстві та його впливу на формування ефективного стилю управління;

✓ розвитку лідерських якостей керівника як лідера змін, чинника інноваційної діяльності та організаційного вдосконалення;

✓«мистецтва» кадрової політики у китайському менеджменті та оволодіння компетентностями китайської ділової культури;

✓ кадрової політики японського менеджменту та оволодіння компетентностями японської ділової культури;

✓ європейського володіння компетентностями європейського менеджменту та ділової культури;

✓ володіння компетентностями мотивуючих чинників менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

«Пітер Друкер визнає складність завдань менеджменту Він пише: Чотири основні завдання менеджменту вимагають принаймні чотирьох типів людей». Друкер називає їх «людина думки», «людина дії», «людина людей» і «людина на передовій». Це, звісно, аналог, стилів моделі (РАЕІ). Друкер також зазначає: «Ці чотири типи характеру майже ніколи не втілюються в одній людині»

(Адзіс Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту, 2020).

1.1 Концептуалізація системної методології кадрової політики промислових підприємств

1.2. Функціональний і структурно-функціональний методи аналізу кадрової політики промислових підприємств

1.3 Сутність методології складності та методології Agile-менеджменту аналізу кадрової політики промислових підприємств

1.4 Інституціональний, антропологічний, субстанціональний, біхевіористський методи (підходи) аналізу кадрової політики промислових підприємств

1.5 Практичні завдання

Цілі:

✓окреслити концептуалізацію системної методології кадрової політики промислових підприємств;

✓розкрити функціональний і структурно-функціональний методи;

✓ з'ясувати сутність методології складності та методології Agile-менеджменту;

✓ визначити сутність інституціонального, антропологічного, субстанціонального, біхевіористського методів (підходів)

✓розробити практичні завдання

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність методологічних кадрової політики промислових підприємств;

✓ у набутті умінь і навичок аналізу методів і підходів до аналізу кадрової політики промислових підприємств;

✓ у набутті компетентностей оволодіння сучасними методами і методиками вирішення економічних та управлінських завдань кадрової політики промислових підприємств на основі методології складності (самоорганізації) та подолання інформаційної стохастичності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- методологія
- методологія складності
- методологія Agile-менеджменту
- системний метод
- синергетичний метод
- функціональний метод
- структурно-функціональний метод
- методологія синергетичної парадигми глобалізації
- системний аналіз і синтез
- нелінійна методологія
- інституціональний метод
- антропологічний метод

- субстанціональний метод
- біхевіористський метод

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Концептуалізація системної методології кадрової політики промислових підприємств

Системна методологія кадрової політики промислових підприємств представляє собою упорядковану систему управління складними системами, що дозволяє аналізувати складові системи управління і послідовно сполучати їх один з одним. При системному підході дослідження будь-яка організація є системою, кожний з елементів якої має свої цілі. Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного: 1) формування цілей і з'ясування ієрархії, пов'язаної з керуванням, особливо з прийняттям рішень; 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах та засобах аналізу альтернативних шляхів і методів, мети і здійснення певного вибору; 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів досягнення, заснована на всебічній оцінці можливих результатів діяльності. Системний підхід наукового дослідження, в основі якого аналіз складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними. Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, що має нові властивості, відсутні в складових її елементів. Цим соціальним системам відповідають три основних види менеджменту: 1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент); 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері); 3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери). Деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу, на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і висновки у математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях. Іншими словами, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз - прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження. Задача системного аналізу кадрової політики промислових підприємств полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене оптимальне рішення. Системний аналіз розглядається в основному як методологія з'ясування й упорядкування, структуризація проблем кадрової політики промислових підприємств, а потім може узгоджуватися як із застосуванням, так і без застосування математики і комп'ютерів. У цьому змісті поняття «системний аналіз» ототожнюється з поняттями «системний підхід» і «системні дослідження», як вони застосовуються деякими авторами. Системний аналіз може бути застосований для рішення соціальних проблем кадрової політики, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до

оптимального рішення задач досягнення найвищого ефекту. В основі системного підходу - розуміння об'єктів як систем, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що забезпечують виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведенні їх у єдину цілісність. Система дії як складний взаємозв'язок елементів дії і зв'язок дій між собою є складовою системного підходу. Поняття «система дії» було введено у 1937 р. Т. Парсонсом у роботі «Структура соціальної дії» разом з поняттям одиничної дії. Т. Парсонс відзначає, що система дії складається із сукупності одиничних дій, а також декількох типів відносин, оскільки на неї накладається сітка «координації дії», зокрема, це відносини, що виникають у системах визначеної складності, де одиничні дії згруповані у великі організаційні одиниці, названі індивідами, та відносин індивідів як членів соціальних групи. Система координації дії припускає розходження в одиничній дії: мети; засобів для її досягнення; умов, у яких відбувається дія; норм, що враховуються при виборі мети і засобів. Насамперед, його характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему складових його окремих підсистем. До таких підсистем звичайно відносять: 1) індивідуум; 2) формальна структура; 3) неформальна структура; 4) неформальна організація; 5) статуси і ролі; 6) фізичне оточення. Складність структури пов'язана з необхідністю вивчення взаємодії підсистем. Центральним методологічним поняттям системного підходу кадрової політики промислових підприємств є: зв'язок; сумісні процеси; основні сумісні процеси. Серед них слід виділити: 1) комунікацію; 2) рівновагу; 3) ухвалення рішення. Системний метод - це упорядкування безлічі елементів, взаємопов'язаних між собою, що утворюють цілісну єдність, обумовлену правильним розташуванням частин у визначеному взаємозв'язку і у певній послідовності дій, направлених на сталий порядок чого-небудь. Системний метод був детально розроблений у 50- 60-х рр. ХХ ст. Т. Парсонсом і удосконалений Д. Істоном. Суть цього методу складається з аналізу системи як цілісного, складного організму, саморегулюючого механізму, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (вимоги громадян, їх підтримку чи відхилення) і вихід (прийняття управлінських рішень і дії) системи. Найбільш загальні характеристики аналізу кадрової політики промислових підприємств: 1) цілісність: властивості цілого принципово не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів; 2) структурність: поведінка системи обумовлена не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури; 3) взаємодія системи і середовища: система формується і виявляє свої властивості у взаємодії із середовищем; 4) автономність: система існує і розвивається не тільки загальним, але й власним законам; 5) адаптивність: система може пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; 6) ієрархічність: взаємодія елементів системи представлена у виді ієрархії зв'язків; 7) унікальність систем: неповторність деяких властивостей, що спостерігається у кожній складній системі. У силу принципової складності кадрової політики промислових

підприємств її пізнання вимагає всебічного розгляду, кожна з яких описує лише визначену сторону системи. У тій системі координат, в якій ми сьогодні перебуваємо, розробка єдиної адекватної моделі кадрової політики промислових підприємств неможлива, так як усі прогнози впровадження систем мають ймовірнісний характер. За допомогою системного підходу вдається чітко визначити місце кадрової політики промислових підприємств політики у розвитку суспільства, її найважливіші функції; умови, у яких відбувається дія; норми, що враховуються при виборі мети і засобів. Але поки що про кадрову політику багатьох промислових підприємств в умовах цифрової трансформації суспільства можна сказати, що вона є невдалою, велика плінність кадрів, мало професіоналів, переважає корупція та безробіття, реформи в суспільстві є несистемними, пандемія коронавірусу показала багато проблем.

1.2 Функціональний метод і структурно-функціональний метод аналізу кадрової політики промислових підприємств

Функціональний метод аналізу кадрової політики промислових підприємств припускає вивчення залежності між політичними явищами, типом політичної культури і режимом влади, взаємозв'язками рівня економічного розвитку і політичного ладу, ступеня урбанізації населення і його політичної активності. Одним з перших функціональний метод в управлінській практиці застосував Н. Макіавеллі, що проголосив відмовлення від релігійних догм і етичних цінностей при вивченні управління, необхідності аналізу реального життя у всій його суперечливості, орієнтуючись на вивчення взаємозв'язків і взаємозумовленості економічних, політичних, управлінських та культурних явищ. Сутність функціонального методу (Г. Спенсер, Б. Маліновський, А. Г. Радкліфф - Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс) складається з виявлення елементів соціальної взаємодії, що підлягають дослідженню, і визначенню їх статусу (місця) і функцій у взаємозв'язку, якісна визначеність якого робить необхідним їх системний розгляд. Адекватно до функціонального методу, кадрова політика промислових підприємств - це єдиний організм, що складається з частин, елементів, що виконують конкретні функції. Останні спрямовані на виконання суспільних потреб і забезпечують цілісність і сталість суспільства. Суспільні процеси і явища можна пояснити, аналізуючи їхні функції в кадровій системі промислових підприємств. Суспільство зберігає стійкість, оскільки реалізуються всі необхідні для його соціального організму функції, у т.ч. функція соціального контролю. Р. Мертон вводить поняття дизфункції, що руйнує, чи приховує латентні функції. Згідно з Р. Мертоном, ті самі елементи можуть бути функціональними стосовно одних систем і дизфункціональними стосовно інших, в результаті чого дизфункції зникають в процесі поступових змін і перетворень в суспільстві. Функціональний метод кадрової політики промислових підприємств вимагає вивчення залежності між різними управлінськими явищами і навколишнім середовищем: між рівнем

соціально-економічного розвитку і ступенем демократизації суспільства, між економічним і політичним плюралізмом, між культурою, традиціями і політичною активністю населення. В контексті функціонального методу кадрової політики промислових підприємств аналізуються конкретні механізми удосконалення, що дозволяють промисловим підприємствам досягати самозбереження і пристосуватись до навколишнього середовища; функціональний зв'язок існує між певними явищами кадрової політики і соціально-економічними процесами. За допомогою даного методу досліджується залежність між типом управлінської системи промислового підприємства та кадровою політикою. З позицій функціонального методу розглядаються механізми, що забезпечують стабільність і самозбереження промислового підприємства, в результаті чого кожен елемент управлінської системи наділений функцією самозбереження та стабільності (у межах його можливостей) соціального та управлінського організму..

Структурно-функціональний метод

Структурно-функціональний метод – це опис і пояснення кадрової політики промислових підприємств, при яких досліджуються їхні елементи в залежності між ними у рамках єдиного цілого, в контексті якого окремі і явища кадрової політики виконують певні функції у реалізації парадигми розвитку промислових підприємств. Він припускає розгляд кадрової політики промислових підприємств як деякої цілісності, що володіє складною структурою. Кожен елемент цієї структури виконує визначені функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи кадрової політики промислових підприємств програмується загальною структурною цілісністю, займаними ними позиціями і виконуваними ролями. Структурно-функціональний метод широко використовував Т. Парсонс, який розвивав методологію структурного функціоналізму. На його думку, існує чотири основних функції соціальної системи: 1) адаптація; 2) досягнення мети; 3) інтеграція; 4) відтворення структури, що забезпечується різними підсистемами суспільства. Так, усередині соціальної системи промислового підприємства функцію адаптації забезпечує економічна підсистема; функцію досягнення мети - політична підсистема; функцію інтеграції - правові інститути і звичаї; функцію відтворення структури - система вірування, мораль, інститути права і виховання. Цілісність кадрової політики промислових підприємств досягається шляхом інтеграції загальноприйнятих соціальних цінностей і норм. Т. Парсонс визначає суспільство як систему відносин між людьми, об'єднаним початком якої є норми і цінності. Е.Дюркгейм розглядає суспільство як надіндивідуальну духовну реальність, засновану на колективних уявленнях. Загальним для структурно-функціонального підходу є кібернетичний підхід до керування економічною системою промислового підприємства, у якій розрізняються такі структурні компоненти, як вхідні параметри, що виконує орган, об'єкт керування та вихідні дані. На вході системи у кожен момент часу суб'єкт управління стикається з обмеженою безліччю матеріальних, трудових і

фінансових ресурсів. Вихід системи складає визначена безліч споживчих вартостей і послуг, що знаходиться у функціональній залежності від вхідних параметрів.

Оптимальне керування досягається за умови збігу максимуму і мінімуму цільової функції, коли економічна система знаходиться у стійкому стані управління гомеостатичної рівноваги. У цьому стані досягає максимум межі своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного росту. Тому головна задача кадрової політики промислових підприємств полягає у пошуку і реалізації управлінських впливів, які у єдності зовнішніх і внутрішніх чинників забезпечують гомеостатичний статус функціонування і розвитку системи. При структурно-функціональному аналізі за одиницю дослідження приймається «дія», а організм (підприємство) представляється як сукупність складних соціальних систем дії (концепція Т. Парсонса, Р. Мертона). Норми, об'єднані у інститути, що мають структуру і володіють функціями, спрямовані на досягнення стабільності суспільства. Мета структурно-функціонального методу складається з кількісної оцінки змін, до яких система може пристосуватися не на шкоду своїм основним функціональним обов'язкам. метод доцільний для аналізу способів збереження і регулювання системи, максимальний же його ефект виявляється у порівняльному дослідженні політичної системи. Структурно-функціональний метод пояснення кадрової політики промислових підприємств виходить з огляду економічної системи суспільства як цілісної системи з взаємозалежними елементами. Кожен елемент економічної системи виконує певні функції, забезпечуючи їх збалансованість. Структурно-функціональний метод включає вивчення функціональних залежностей елементів економічної системи, єдності інститутів влади, відповідності їхньої дії (функціонування) потребам політичних і економічних суб'єктів, виявлення того, як реалізуються потреби у формуванні адекватної парадигми кадрової політики промислових підприємств та їх пристосування до середовища, що змінюється.

1.3 Сутність методології складності та методології Agile-менеджменту аналізу кадрової політики промислових підприємств

Agile-методологія як теоретична основа розуміння кадрової політики промислових підприємств. Концепція моделі кадрової політики промислових підприємств є складною інноваційною проблемою, що потребує використання методології, яка б дала змогу зрозуміти кадрову політику промислових підприємств як складний соціальний, економічний і культурний організм та складний динамічний процес. На зміну старим концепціям кадрової політики промислових підприємств індустріального і постіндустріального суспільства приходять нові, що відповідають інформаційному та цифровому суспільству. Такою методологією слугує методологія складності як методологія самоорганізації, яка базується на знаннях філософії, менеджменту, теорії організацій, що отримали назву Agile-методології (гнучкої методології), що

вписуються в теорію і методологію спіралеподібної динаміки. Agile-методологія – це методологія складних адаптивних систем, гнучкого управління та інноваційної компоненти, в основі якої використання інформаційно-комп'ютерних технологій та практичного і розумного механізму на основі принципів сталого розвитку. Agile-методологія 3.0 надає дорожню карту кадрової політики промислових підприємств арені для вирішення проблем поточної політики, так як вона представляє собою управління в умовах невизначеності та стохастичності, асиметрії інформації, являє собою гнучке інноваційне керування та лідерство, що надихає на нові ідеї та слугує досягнення сталого розвитку промислових підприємств завдяки упровадженню інформаційно-комп'ютерних технологій в умовах високої конкурентоспроможності та інтеграції економіки до міжнародного економічного простору. Agile-методологія як теоретична основа моделі наукових досліджень та інноваційної компоненти у просування гнучких підходів у використанні цифрової компоненти кадрової політики промислових підприємств вимагає методології адаптивної, гнучкої, креативно-інноваційної еліти нової формації, яка повинна упроваджуватися в усі структури управління та адміністрування на основі принципів сталого розвитку. Agile-методологія – це методологія аналізу складних дисипативних систем управління, що розвиваються у певному екзистенційному просторі бурхливого і швидкозмінного світу, що формується на основі принципів соціальної ентропії, яка є показником як деструктивного, так і конструктивного начала, пов'язана з потребою стабілізації як економічної, так і управлінської сфери, потребує самоорганізації, виходу з хаосу та подолання дисипації (розсіювання) енергії. Самовідтворення соціального організму управлінської сфери як специфічної складової самоорганізаційних процесів підготовки спеціалістів, яка відбувається на етапі переходу до цифрового суспільства, та потребує аргументів гнучкого менеджменту, гнучкої філософії складності, що формує концепцію управління Agile-менеджменту кадрової політики промислових підприємств, яка буде сприяти підвищенню дієвості та ефективності на принципах рівноваги, стабільності, інформації, знання. Agile-методологія у вирішенні проблем кадрової політики промислових підприємств допомагає керівникам долати хаос, ентропію, невизначеність, різноманітні точки біфуркації та пошуки того аттрактора (точки притягіння) у складному цифровому світі, аттрактор якого може бути зафіксований формуванням нової управлінської еліти, підготовка якої здійснюється на принципах самоорганізації, що формує позитивне, креативно-творче, адаптивне управлінське мислення, що формує нові концепції нового програмного цифрового забезпечення, яке виступає як складні адаптивні системи. Свобода комунікацій та цифрові технології, глобалізація 4.0, технологічний розвиток світу 4.0 і нове Просвітництво 2.0 змушують управлінців формувати таку теорію кадрової політики промислових підприємств, яка б використовувала методи і принципи програмного забезпечення, що базуються на основах

кібернетики та інформатики, заснованих на синтезі рівнів спіральної динаміки, інтегрального підходу Уілбера та інших. Кадрова політика промислових підприємств як складна система повинна адаптуватися до змін у середовищі - системних змін, стохастичності, емерджентності. Нова цифрова ера кадрової політики промислових підприємств - це мислення у категоріях складних систем. Тому слід: 1) формувати нову цифрову культуру і нове цифрове мислення, здатне працювати у режимі системної динаміки на промислових підприємствах; 2) розвивати мислення у категоріях складних систем, які можуть адаптуватися до змін у середовищі. Кадрова політика промислових підприємств як соціальний, економічний і культурний інститут виступає як складна адаптивна система (САС), яка повинна використовувати agile-менеджмент (менеджмент 3.0), agile-методологію, так як менеджмент 2.0 і менеджмент 1.0 давно вже не відповідають цифровій ері. Agile-методологія як теоретична основа кадрової політики промислових підприємств включає такі методи як системний, структурний, структурно-функціональний, аксіологічний, які в своїй сукупності дають змогу радикально переглянути місію, функції, легітимність, інструменти діяльності кадрової політики промислових підприємств, які в своїй основі несуть зміну парадигми класичного управління на інноваційно-цифрову у відповідності до вироблення спільних принципів відкритості, боротьби з корупцією, подолання непередбачуваності, непрогнозованості і неструктурованості, неупорядкованості і хаотичності. Agile-методологія як теоретична основа складності кадрової політики промислових підприємств базується на загальній методології систем та системного аналізу і синтезу, в основі якого аутопоезис (самопобудова, способи і принципи, якими системи конструюють самі себе); ідентичність; гомеостаз; проникність, створення й підтримки своєї ідентичності.

1.4 Інституціональний, антропологічний, субстанціональний, біхевіористський методи (підходи) аналізу кадрової політики промислових підприємств

До початку ХХ століття в управлінській науці поряд з нормативним методом панував інституціональний, який сьогодні займає пріоритетні позиції. Він орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність, так як він пов'язаний з прагненням виявити юридичні норми, проаналізувавши основні закони управління, сенс існування організації як цілісного утворення. Великий вплив на розвиток даного методу виявили ще Ш.Л. Монтеск'є, Дж. Локк, Е. Берк, Т. Джефферсон. У даному підході основна увага приділяється управлінським інститутам, аналіз яких будується, виходячи із сформованих суспільно укорінених форм. Ці форми, чи інститути, з одного боку, є логічним продовженням і закріпленням соціальних відносин і норм, а з іншого - покликані вносити в управління стабілізуючий початок. Інституціональний метод орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється політична, економічна, управлінська діяльність і завдяки яким

відбувається регулювання управлінської діяльності. Інституціональний метод необхідний для виявлення цілісного уявлення про те, як інституціональна підсистема впливає на функціонування управлінської системи у цілому.

Антропологічний метод

Антропологічний метод багато в чому протилежний соціологічному і виходить з обумовленості управління не соціальними факторами, а природою людини як родової істоти, що має основні потреби - у їжі, одязі, безпеці, волі. Аналізуючи управлінські явища, антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації управління, що обумовлена людською природою. Антропологічний підхід з'явився ще в часи Аристотеля в його баченні джерел управління у колективній сутності людини. Цей підхід виходить з природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, інститутів влади і соціального контролю, виходить переважно з проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Антропологічний метод дає ключ до вивчення таких проблем, як зв'язок типу людини (стійких рис інтелекту, психіки) та вплив національного характеру на управлінський процес і навпаки. Сьогодні антропологічний метод виходить насамперед з таких принципів як: 1) сталість, інваріантність фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної, розумної (духовної), що споконвічно володіє волею; 2) універсальність людини, єдності людського роду незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних та інших відмінностей; 3) невід'ємність природних прав людини, її пріоритету перед суспільством, державою. Стосовно аналізу управлінських проблем антропологічний підхід вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального середовища на раціональну мотивацію, але виявляти ірраціональні, інстинктивні, біологічні й інші мотиви, обумовлені людською природою. Задачу такого підходу його прихильники бачать у вивченні впливу навколишнього суспільного середовища і раціональної діяльності людей на управлінську систему, а також необхідності впливу на неї біологічних, інстинктивних та інших мотивів поведінки людей.

Субстанціональний (онтологічний) метод

Субстанціональний (онтологічний) метод припускає виявлення першооснови існування світу, відношення панування і підпорядкування в різноманітних проявах. Серед величезної кількості визначень управління домінують характеристики взаємодії влади і керування. Визначення онтологічного методу можна сформулювати, розглянувши саме визначення онтології як філософської категорії. Будь-яка філософія є, насамперед, узагальненою картиною світу, що охоплює своїм знанням найголовніші знання про світ своєї епохи. Онтологія як один з основних компонентів філософського і управлінського знання представляє екстраполяцію психофізіологічного дуалізму на світ, вбачаючи у ньому композицію різних по своїй природі субстанцій. Онтологія - наука про суще, його форми, фундаментальні принципи, найбільш загальні визначення і категорії буття, взаємодію

навколишнього світу та свідомості людини. Субстанція - сутність того, що лежить в її основі, означає першооснову всього існуючого, внутрішня єдність і різноманіття конкретних речей, подій, явищ і процесів, за допомогою яких і через які існує світ, буття, людина.

Нормативно-ціннісний метод

З глибокої давнини управлінська думка базувалася на нормативно-ціннісному підході, який не утратив своєї значимості у наші дні. Нормативно-ціннісний метод припускає оцінку політичних, економічних, управлінських явищ з погляду етичних цінностей загального блага, справедливості, волі. Недоліки нормативно-ціннісного методу - у відносності ціннісних суджень, що залежать від світогляду, соціального стану й індивідуальних особливостей людини. Нормативно-ціннісний метод корисний тим, що привносить в управлінську науку етичного виміру. Він припускає з'ясування значень управлінських явищ для суспільства й особистості, їх оцінку з погляду загального блага, справедливості, волі, поваги людського достоїнства й інших цінностей. Нормативно-ціннісний метод орієнтується на розробку ідеалу управлінської діяльності, шляхів її практичного втілення; вимагає апелювати до належного і бажаного, до етичних цінностей і норм і відповідно до них формувати управлінські інститути. Нормативно-ціннісний метод зазнає критики зі сторони вчених за ідеалізацію управлінської діяльності, її відірваності від реальності, умоглядність багатьох управлінських проектів і конструкцій. Його головний недолік - у релятивності, відносності ціннісних суджень, їх залежності від світогляду, соціального стану й індивідуальних особливостей людини. Але, незважаючи на деяку обмеженість, нормативно-ціннісний метод необхідний для управлінської науки, так як він додає управлінню етичного, людського виміру, вносить в управління моральний початок.

Біхевіористський метод

Біхевіористський метод (від англ. behavior - поведження). На думку фахівців, даний підхід здійснив в управлінській науці революцію. Уперше його наукове обґрунтування дав у 1880 р. Вудро Вільсон, в основі якого повинні лежати наступні положення: 1) переважними спонуканнями в управлінській діяльності є психологічні мотиви, які можуть мати соціальне обґрунтування, але можуть мати й особисту, індивідуальну природу; 2) групові й індивідуальні дії людей пов'язані з поведженням окремих особистостей; 3) поведінка людини є різною у різних ситуаціях і в різних суспільних системах, тому вивчається багатьма соціально-гуманітарними науками; 4) істотну частину управлінських явищ і процесів можна вимірити кількісно, використовуючи статистичні показники, підсумки анкетування, математичні методи. Таким чином, інституціональний, антропологічний, субстанціональний, біхевіористський методи (підходи) є надзвичайно корисними і необхідними для аналізу управлінських явищ, кадрової політики промислових підприємств, розвитку

нових тенденцій в умовах глобального суспільства, що й вимагають еволюції цих методів та їх адаптації до сучасності.

1.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Що таке методологія і як Ви її розумієте.
2. Які характеристики системного методу і системного підходу до кадрової політики промислових підприємств?
3. В чому суть системної методології кадрової політики промислових підприємств.
4. Як лінійне мислення приводить нас до хибних висновків..
5. В чому сутність методології складності.
6. Які характерні особливості методології Agile-менеджменту.
7. В чому сутність інституціонального методу.
8. В чому сутність антропологічного методу.
9. В чому сутність субстанціонального методу.
10. В чому суть методології Адізеса, яка проходить під лозунгом «Лідерство та зміни».

Навчальні завдання

1. Прокоментувати положення про те, що представляє собою теорія і методологія складності систем.
2. Проаналізувати еволюцію теорії від хаосу до складності.
3. Виявити, як застосувати методологію системного аналізу і синтезу до кадрової політики промислових підприємств.
4. З'ясувати сутність поняття дисипативних систем і в контексті синергетичного методу.
5. Прокоментувати теорію динамічних систем та загальну теорію систем.
6. Сформулювати схему знань про складні системи.
7. Обґрунтувати, як кібернетика допомогла усвідомити вирішальну роль зворотного зв'язку в еволюції поведінки складних систем.
8. Показати важливість міждисциплінарного підходу до аналізу кадрової політики промислових підприємств
9. Дати приклади того, як можна зрозуміти складні явища сучасності і в контексті якого методу.
10. Розкрити на конкретних прикладах, як ви розумієте емерджентність в застосуванні до організацій.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Щоб організації могли скористатися всіма перевагами Agile-підходами, менеджери повинні усвідомити, яке майбутнє чекає їх у світі Agile?
2. Проектний менеджмент і функціональний (лінійний) менеджмент – це одне і теж.
3. Розробники з ПЗ і системні адміністратори - це одне і теж?
3. Методи Scrum та експериментального програмування – це одне і те ж.
4. Чи застосовуються методи гнучкого менеджменту на вашому підприємстві?
5. Чи забезпечуються у вас Agile-методи до розробки програмного забезпечення?
6. Чи готові ви працювати над розвитком своїх компетенцій в контексті Agile-менеджменту.
8. Чи використовується у вас на підприємстві синергетичний метод аналізу до кадрової політики
9. Чи панує страх невизначеності на вашому підприємстві і чи можливо його подолати.
10. Чи має місце на вашому підприємстві інформаційна стохастичність?

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

В чому хибні висновки лінійного мислення:

- А) наш мозок воліє бачити прості причинно-наслідкові зв'язки та ігнорувати складність;
- Б) наш мозок жорстко запрограмований віддавати перевагу лінійному мисленню;
- В) лінійне мислення сприймає світ як простір, сповнений легко пояснюваними подіями, що викликані простими причинами, які мають прості наслідки;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

В чому сутність причинно-наслідкових зв'язків?:

- А) майбутні події неминуче впливають із попередніх відповідно до законів природи;
- Б) причиною будь-якої події є інша подія, що сталася раніше;
- В) нам під силу передбачати майбутні події, розраховавши їх на основі попередніх подій і законів природи;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Яке визначення ви надасте редуccionізму:

- А) система розбирається на частини;

- Б) усвідомлення того, як працює ціле;
- В) явища можна вичерпно пояснити в термінах інших, більш фундаментальних явищ;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Як ви розумієте холізм?:

- А) поведінку системи не можна звести до суми поведінки її окремих частин;
- Б) поведінка системи вирішальним чином визначається її властивостями як єдиного цілого;
- В) цей підхід часто сприймають як протилежність редукціонізму;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 5.

Методологія складних адаптивних систем:

- А) методологія емерджентності й чинників, що призводять до емерджентних результатів;
- Б) не чітко розписаний процес і набір процедур;
- В) поведінка складних адаптивної системи;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 6.

Системне мислення - це:

- А) циклічні взаємини між компонентами системи;
- Б) нелінійні причинно-наслідкові зв'язки усередині системи;
- В) системна динаміка;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 7.

Теорія складних систем як міждисциплінарний підхід:

- А) дослідження загальної теорії систем;
- Б) врахування кібернетики, теорії динамічних систем;
- В) врахування теорії ігор й еволюційної теорії;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 8.

Мислення в категоріях складних систем:

- А) використання теорії складних систем в управлінні організаціями;
- Б) системна теорія;
- В) ускладненість структури організації;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 9.

Аргументи методології аналізу здобутків Четвертої промислової революції:

- А) стрімкість;
- Б) ширина і глибина;
- В) довготривалий вплив на системи;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 10.

Нове покоління методів і технічних прийомів аналізу цифрового світу:

- А) програмування;
- Б) дизайн й аналіз програмних продуктів;
- В) аналіз «від простого до складного»;
- Г) всі попередні відповіді є вірними.



Завдання для самостійного виконання

проаналізувати, прокоментувати, обміркувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське ессе

Завдання 1. Проаналізувати вислів: «Коли ієрархічний менеджмент стикається зі складними системами чи нелінійним мисленням, ми потрапляємо до галузі, яку називають гнучким Agile-менеджментом (*Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами*, 2019).

Завдання 2. Дати власне судження: «Світ надто складний, щоб задовольнитися списком практик, що їх необхідно дотримуватися. Що дійсно необхідно менеджерам у XXI столітті, так це розуміння загальних підходів, завдяки використанню яких вони зможуть створити свої власні рішення відповідно до конкретних потреб» (*Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами*, 2019).

Завдання 3. Прокоментувати вислів: «Упродовж останніх кількох десятиліть ми стали свідками зародження й розвитку теорії складності, спочатку застосованої в математиці й біології, а потім – в економіці й соціології. Це було грандіозним проривом. Стівен Гокінг вважав цей напрям у науці настільки визначним, що назвав XXI століття «століття складності» (*Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами*, 2019).

Завдання 4. Обміркувати вислів: «Переконаний: епоха нових технологій, якщо закласти її основи ефективно і відповідально, може стати каталізатором нового культурного відродження, що дасть нам змогу відчути себе частиною чогось більшого за нас самих, частиною воістину світової

цивілізації» (Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію, 2019).

Завдання 5. Чи зможете ви застосувати в своїй компанії наступні ідеї: «Погляньте на свою організацію з точки зору семи проектних вимірів – люди, функціональність, якість, інструменти, час, цінність, процес. Чи враховуєте ви всі ці виміри в своїх проектах із розробки ПЗ? Чи гнучкі ваші команди у всіх семи вимірах? Якщо ні, то що в такому разі ви плануєте робити?» (Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами», 2019).

Завдання 6. Поміркуйте про менеджерів, які працюють у вашій команді. «Хто з них може стати потенційною перешкодою на шляху впровадження методів Agile? Чи зможете ви щось у зв'язку з цим зробити? Переконайтеся, що ви чітко розумієте, що саме вам потрібно від них, аби ваш підхід до впровадження Agile виявився успішним» (Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами», 2019).

Завдання 7. Обміркувати, як використовується креативний підхід і метод у роботі: «Для успішної роботи командам необхідні відповідні знання. Оригінальні й корисні результати неможливо отримати без креативності. Зберіться з колегами задля обговорення всіх драйверів інновацій – знання, креативність, мотивація, різноманіття, особисті якості членів команди. Чи досить активно ваша компанія використовує кожен з них? Чи всі з них працюють ефективно? Якщо ні, то як виправити становище?» (Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами», 2019).

Завдання 8. Зробіть власний висновок відносно даного висловлювання: «Багатьом із нас відомо, що лідерство – не що інше, як модна назва ситуації, коли менеджери роблять правильні речі й роблять їх вдало. Але мислення категоріями складних систем додає до нашого словника новий компонент. Воно змушує нас сприймати організації (чи підприємства) як живі системи, а не як машини. Іноді варто міняти назви. Від них багатьох що залежить. Назва «Менеджмент 3.0» підкреслює, що менеджмент потребує змін. Однак ми зобов'язані переорієнтувати свою вихідну гіпотезу з ієрархій на мережеві структури, тому що ХХІ століття – це епоха складності» (Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами», 2019).

Завдання 9. Назвіть загальні принципи, які кожен з нас може використати по-своєму: «Не існує системи, що могла б влаштувати кожного:

ми всі унікальні. Однак треба навести загальні принципи, які кожен з нас може використати по-своєму, щоб повернути собі відчуття впорядкованості й компенсувати години, витрачені на приборкання неструктурованого мислення» (Адизес Іцхак Кальдерон. *Стилі хорошого і поганого менеджменту*, 2020).

Завдання 10. Назвіть стилі хорошого і поганого менеджменту згідно з методологією Адизеса Іцхака Кальдерона «Лідери компаній – живі люди зі своїми перевагами і недоліками, Саме тому одноосібний ідеальний керівник – легенда, яку ще нікому не вдалося втілити в життя. Адизес Іцхак Кальдерон виокремлює чотири ролі ефективних управлінців і пояснює, чому вони є запорукою хорошого менеджменту, розрізняючи правильні та неправильні стилі управління, а також навчитись результативно розподіляти завдання між працівниками відповідно до їхньої манери роботи» (Адизес Іцхак Кальдерон. *Стилі хорошого і поганого менеджменту*, 2020).

ТЕМА 2.

ВПЛИВ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА РОЗВИТОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ (INDUSTRY 4.0)

«На відміну від попередніх промислових революцій, ця розвивається в геометричному, а не лінійному темпі. Це наслідок багатогранності й тісної взаємопов'язаності сучасного світу, а також того, що одні технології породжують нові, ще могутніші»

(Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію, 2019)

2.1 Історичний контекст розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва

2.2 Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції;

2.3 Суть нової парадигми менеджменту кадрової політики промислових підприємств

2.4 Вплив Четвертої промислової революції на професійні навички працівників

2.5 Практичні завдання

Цілі:

✓ *розглянути* історичний контекст розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва;

✓ *продемонструвати* можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції;

✓ *з'ясувати сутність нової парадигми менеджменту кадрової політики промислових підприємств*

✓ *оцінити практичні виміри впливу Четвертої промислової революції на професійні навички;*

✓ *розробити практичні завдання*

Мета вивчення теми полягає:

✓ **у засвоєнні знань** про вплив Четвертої промислової революції на розвиток кадрової політики промислових підприємств (INDUSTRY 4.0);

✓ **у набутті умінь і навичок** аналізу практичних вимірів впливу Четвертої промислової революції на розвиток кадрової політики промислових підприємств (INDUSTRY 4.0);

✓ **у набутті компетентностей** оволодіння інформаційно-комунікаційними технологіями для виявлення впливу Четвертої промислової революції на розвиток кадрової політики промислових підприємств (INDUSTRY 4.0).

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- *Четверта промислова революція*
- *кадрова політика промислових підприємств*
- *промислове виробництво*
- *кадри*
- *цифровий менеджмент*
- *Діджитал технології*
- *професійні навички*
- *цифрові проривні технології*
- *людський капітал*
- *нова парадигма менеджменту*
- *глобальне мислення*
- *Інтернет-економіка*

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

2.1 Історичний контекст розвитку промислових революцій та їх вплив на розвиток промислового виробництва

Слово «революція» означає несподівану й докорінну зміну. У процесі історичного розвитку революції відбувалися тоді, коли нові технології й способи сприйняття світу приводили до глибоких перетворень в економічних системах промислових підприємств. Перша разюча зміна у кадровій політиці – перехід від збирання до землеробства – відбулася близько 10000 років тому, коли люди приручили й одомашнили тварин. Як наслідок, аграрна революція уможливила промислове виробництво, перевезення і транспортне сполучення. Поступово зростала ефективність виробництва продовольчих ресурсів, завдяки чому збільшилася кількість людей і, відповідно, поселень. Із часом це призвело до процесу урбанізації та розквіту міст. Після аграрної відбулося кілька промислових революцій, що розпочалися у другій половині ХУІІІ ст. Вони ознаменували перехід від фізичної праці до механізації виробничих процесів. Сьогодні, на історичному етапі четвертої промислової революції, ці процеси еволюціонували насільки, що визначальними для виробництва є передусім пізнавальні можливості. Перша промислова революція тривала з 1760-го до 1840 рр., викликана появою залізничних шляхів і винаходом першого парового двигуна, поклала початок механічному виробництву. Друга промислова революція, яка почалася наприкінці ХІХ і тривала до ХХ ст., завдяки появі електрики та конвеєрів уможливила масове виробництво. Третя промислова революція бере витoki з 1960-х років, яку зазвичай називають «комп'ютерною», або «цифровою», оскільки її рушієм став розвиток напівпровідникових матеріалів, використання великих ЕОМ (1960-і рр.), поява персональних комп'ютерів (1970-80-і рр.) та мережі Інтернет (1990-ті рр.). Сьогодні ми опинилися на початку Четвертої промислової революції, яка розпочалася унаслідок розвитку цифрових технологій, яку пришвидшив Інтернет та дешеві сенсорні прилади, а також розвинений штучний інтелект та

здатні до самонавчання машини. Цифрові технології, в основі яких лежить комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення та мережі – не нові, віддаляючись від третьої промислової революції, вони стають складнішими, вдосконаленими можуть трансформувати цілі суспільства та глобальну економіку.

2.2 Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції

Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу свідчать про те, що швидке прискорення цифрового розвитку свідчить про розвиток цифрових технологій, пов'язаних з розвитком штучного інтелекту, робототехніки, створенням машин, які можуть переміщатися і взаємодіяти з фізичним світом фабрик, складів, офісів. З кожним новим поколінням розумних пристроїв саме фондові аналітики та інженери нафтохімічної галузі знаходяться під найбільшою загрозою бути заміненими на машини. Експерти з робототехніки визнали надзвичайно важким створення машин, які не відповідають кваліфікації навіть найменш підготовлених робочих. Коли справа стосується роботи у фізичному світі, люди мають величезну перевагу гнучкості над машинами. Сьогоднішні заводи, особливо масштабні фабрики у країнах з високим рівнем заробітної плати, є високо автоматизованими, але вони не заповнені роботами загального призначення. Вони укомплектовані особливою спеціальною технікою, яку дорого купувати, налаштовувати і перепрограмувати. Цифрова, експоненціальна та рекомбінаторна потужності уможливили для людства дві найважливіші події: 1) створення реального, корисного, штучного інтелекту (ШІ); 2) забезпечення зв'язку більшості людей на планеті через спільну цифрову мережу. Кожне з цих досягнень окремо фундаментально змінило б потенціал зростання, а в поєднанні вони важливіші з часів промислової революції, яка навіки змінила процес виконання фізичної праці. Цифрові машини звільнилися від своїх обмежень і демонструють широкі можливості у розпізнаванні систем, складному спілкуванні та інших сферах, що раніше належали виключно людям. Нещодавно ми побачили суттєвий поступ в обробці природної мови, машинного навчання (здатності комп'ютера до автоматичного налагодження більшої кількості даних), комп'ютерного бачення одночасного місцезнаходження транспорту на дорогах та складання мап і вирішення багатьох інших фундаментальних проблем. Штучний інтелект не лише покращить якість життя, а зможе його рятувати. Основним паливом для прискорення прогресу у світі є наш запас знань, а гальмом – відсутність уяви, тому такий розвиток буде стимулювати людський розвиток і одночасно прогрес людства. Цифрові технології, що розширюють можливості розвитку машин сприяють їх стрімкому розвитку, що вимагає культивування людського капіталу. Економічний розвиток може сприяти вирішенню безлічі інших

проблем, а зростання продуктивності пов'язане з інноваціями у технологіях і методами виробництва.

2.3 Суть нової концепції менеджменту кадрової політики промислових підприємств

Концепція будь-якої суспільної науки, і зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленні про реальність. Її формують учені, практики, викладачі, письменники, але й самі уявлення значною мірою впливають на суть парадигми. Уявлення про дійсність, що існують в рамках дисципліни кадрової політики промислових підприємств, визначають її замість того, що ця дисципліна вважає фактами і як вона трактує саму себе, тому предмет її змінюється безперервно. Реальність стрімко змінюється, тому настав час їх переглянути і спробувати сформувані нові, які б оживили теорію, і практику менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор, родоначальник наукового менеджменту, був першим, хто використовував термін «менеджмент» і «менеджер» в їх сучасному значенні. У часи Великої депресії у США відбулося ототожнення менеджменту взагалі з менеджментом бізнесу, тому менеджмент у громадському секторі було перейменовано на «державне управління», а з 1950-х рр. розвивається «менеджмент бізнесу». Звісно, що існують відмінності в менеджменті різних організацій, оскільки місія організації визначає стратегію, а стратегія – організаційну структуру. Власне, 90% всіх проблем організацій однакові, а що стосується 10%, то мають місце між комерційними і некомерційними організаціями. У кожній організації менеджмент відображає специфіку місії організації, її особливу структуру, історію і термінологію. Менеджмент нині найбільш затребуваний, має практичне застосування і спирається на теорію, яка в найкоротший термін може дати найкращі результати. Менеджмент – це специфічна і визначальна структура кожної організації, в основі якої лежать наступні принципи: 1) організація має бути прозорою; 2) у будь-якій організації має бути особа, яка приймає остаточне рішення у сфері своєї компетенції і яка у кризовій ситуації братиме керівництво на себе; 3) кожен працівник повинен мати тільки одного «господаря»; 4) кількість рівнів організації повинна бути мінімальною; 5) кожен працівник повинен мати змогу працювати одночасно у різних структурах організації (у складі керівного або контролюючого органу, а також у складі колективу). Колектив – найважливіший і найнеобхідніший інструмент. Там, де його використання виправдане і доречне, ця організаційна структура сприяє максимальній ефективності. Вихідною точкою нової парадигми менеджменту кадрової політики промислових підприємств є «управління кадрами», «управління, орієнтоване на ефективність», на певний результат. Людьми треба не «керувати», а направляти, спрямовувати, тому мета кадрової політики промислових підприємств – зробити специфічні навички і знання кожного окремого працівника максимально продуктивними. Фундаментом діяльності менеджменту повинна стати цінність, що сприймається споживачем, і рішення

споживача щодо розподілу його доходу. Саме з цього сьогодні повинні починатися як політика, так і стратегія менеджменту, а також кадрова політика промислових підприємств. Менеджмент кадрової політики повинен бути оперативним і охоплювати весь процес, він повинен орієнтуватися на результат і ефективність на всіх етапах економічного ланцюга та визначатися інтересами промислових підприємств. Нова парадигма менеджменту кадрової політики промислових підприємств існує заради результатів, яких досягає підприємство у зовнішньому середовищі, тому керівники повинні визначати, яких результатів повинно досягти підприємство, мобілізувати ресурси для досягнення цих результатів, забезпечуючи кадрами для досягнення потрібних цілей і впливаючи на продуктивність і результативність діяльності.

2.4 Вплив Четвертої промислової революції на професійні навички працівників

Четверта промислова революція має колосальний вплив на світову економіку, її взаємовпливи зачіпають ВВП, інвестування, споживання, зайнятість, торгівлю, інфляцію тощо, в процесі чого попит на нові товари та послуги зростає і приводить до створення нових професій, компаній і навіть галузей промисловості. Незважаючи на позитивний вплив технологій на зростання економіки, не менш важливо враховувати її можливі негативні наслідки для ринку праці, так як нові технології докорінно змінюють природу праці в усіх галузях виробництва та професіях. Фундаментальна невизначеність стосується того, наскільки автоматизація замінить працю, скільки часу на це знадобиться і як далеко сягне цей процес, що штовхає працівників до безробіття.

Багато різних категорій професій, особливо тих що пов'язані з механічною і монотонною та точною роботою, вже автоматизовані, чимало професій вже постало перед цими змінами, оскільки обчислювальна потужність стрімко зростає. Праця таких фахівців, як юристи, фінансові аналітики, лікарі, журналісти, страхові агенти, бібліотекарі, можуть бути частково або повністю автоматизованими. Зайнятість зростатиме у галузях розумових і творчих професій із високим доходом та фізичної праці з низьким доходом, але водночас зменшиться кількість одноманітної, монотонної роботи із середнім рівнем оплати. Керівникам підприємств слід готувати кадрові ресурси, розробляти освітні моделі й водночас створювати потужні інтелектуальні машини, об'єднані в одну мережу. У найближчій перспективі професіями з найнижчим ризиком автоматизації стануть ті, що вимагають соціальних і творчих зусиль, зокрема ухвалення рішень в умовах невизначеності, а також розробки новаторських ідей. У швидко змінюваному робочому середовищі виняткової ваги для зацікавлених сторін набуває здатність передбачати тенденції зайнятості, за яких професіоналізм потребуватиме важливих адаптивних зусиль.

Ці тенденції можуть відрізнятись залежно від галузі та географічного розташування, що загострює важливість розуміння наслідків Четвертої промислової революції для виробництва і конкретної країни. Попит на вміння та навички у 2020 році: 1) когнітивні здібності; 2) системні навички; 3) розв'язання складних завдань; 4) навички створення змісту; 5) навички з обробки даних; 6) соціальні навички; 7) уміння керувати ресурсами; 8) технічні навички; 10) фізичні здібності.

У прийдешньому світі з'явиться багато нових робочих місць і професій, зумовлених не лише Четвертою промисловою революцією, а також і нетехнологічними чинниками, на кшталт демографічних проблем, геополітичних зрушень, пандемії COVID 19 (коронавірусу). Сьогодні можна передбачити, що кадровий потенціал буде важливішим виробничим фактором, ніж капітал, дефіцит висококваліфікованої робочої сили може стати тим обмеженням, який підриває інноваційний потенціал, готовність до конкурентної боротьби та зростання. Це може привести до дедалі більшого розмежування на сегменти «малокваліфікована робоча сила/низька оплата праці» та «висококваліфікована робоча сила/висока оплата праці», або може привести до руйнування цілої основи піраміди професійних умінь, що призведе до зростання нерівності та загострення соціальної напруженості. Згадані проблеми змусять на переглянути розуміння «високої кваліфікації» в контексті Четвертої промислової революції. Традиційні визначення кваліфікованої праці ґрунтуються на високому рівні освіти, а також на наборі певних умінь у конкретній професійній царині.

Керівник підприємств повинні виробити стратегію кадрової політики, адаптовану до технологічних змін, до опанування нових професійних навичок, до координування між стратегією роботи з персоналом та інноваційною стратегією підприємств. Промислові підприємства повинні потребувати нового світогляду кадрової політики, аби задовольнити власні потреби в кадрових ресурсах і мінімізувати небажані соціальні наслідки. Зростання нерівності – це не просто тривожне економічне явище, а найбільша суспільна проблема, пов'язане із втратою робочих місць.

Найціннішим активом промислового підприємства ХХІ століття стануть працівники розумової сфери, бо саме від продуктивності цієї групи працівників насамперед залежатиме майбутнє процвітання розвинених країн тому що спеціалісти з розумової праці – це основний капітал.

2.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Як Четверта промислова революція вплинула на розвиток кадрового потенціалу промислових підприємств.
2. Як і в якій мірі здійснюється вплив цифрових технологій на розвиток розумової праці і розвиток людського капіталу.

3. Як освіта впливає на забезпечення економічного зростання.
4. У чому проявляється еволюція людського розвитку там як вона впливає на розвиток особистості та людського капіталу.
6. Які відмінності між людським і соціальним капіталом, людським і соціальним ресурсом, їх спільне і відмінне
7. Як ви розумієте BIG DATA (великі дані) та їх вплив на розвиток людського потенціалу промислових підприємств.
8. Яку роль відіграє штучний інтелект як основа розвитку розумової праці.
9. Які ризики, які можуть спричинити технології майбутнього.
10. У чому суть ключових моделей кадрової політики цифрової ери.

Навчальні завдання:

1. Прокоментувати, яку роль відіграють великі дані (Big Data) для формування кадрового потенціалу промислових підприємств. в інформаційному суспільстві.
2. Визначити, що кожен працівник може зробити для організації?
3. Привести приклади успішної кадрової політики промислових підприємств, організацій, компаній (на прикладі тієї чи іншої країни).
4. Виявити умови, при яких кадрова політика промислових підприємств може бути успішною і конкурентоспроможною.
5. Розкрити структурні компоненти парадигми менеджменту кадрової політики промислових підприємств.
6. Прокоментувати феномен темблдіingu – комплексу дій, спрямованих на створення і підвищення ефективності командної роботи.
7. Дати визначення висококваліфікованої праці та її складових компонентів у цифрову еру.
8. Розробити модель ефективної кадрової політики промислових підприємств в епоху Четвертої промислової революції.
9. Обґрунтувати шляхи і напрями підвищення ефективності кадрової політики промислових підприємств в умовах Четвертої промислової революції (Industry 4.0).
10. Поміркувати про себе як про особистість, зокрема, у чому полягає ваше професійне призначення, чим воно відрізняється від призначення інших людей.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Чи можна управляти персоналом, не керуючи?
2. Чи може бути менеджмент промислового підприємства інтелектуальним?
3. Чи можливе майбутнє економічне (цифрове) зростання завдяки людському розвитку в Україні?

4. Як Ви розумієте поняття «глобальна конкуренція» як виживання підприємств в умовах глобальної конкуренції.

5. Які головні тренди кадрової політики промислових підприємств в умовах Четвертої промислової революції – це кадри.

6. Чи можливо працівникам промислових підприємств швидко адаптуватися до змін?

7. Чи можливо досягти успіху компаніям завдяки цифровізації і переформатуванню свого бізнесу у традиційних галузях виробництва.

8. Чи готові промислові підприємства України скористатися діджиталізацією, щоб досягти успіху?

9. Чи має місце безжальний менеджмент на промислових підприємствах України та ефективність людських ресурсів.

10. Рушійні цінності цифрового суспільства впливають на співробітників вашої організації, компанії чи підприємства.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Попит на вміння та навички у 2020-2030 рр.:

- А) когнітивні;
- Б) технічні;
- В) навички з обробки даних;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Джерела дестабілізації:

- А) перехід на цифрові технології;
- Б) спритні прогресивні конкуренти;
- В) економіка бурхливо розвинених країн;
- Г) величезні зміни на стороні попиту.

Завдання 3.

Керівники мусять знаходити, навчати та утримувати нових співробітників, зважаючи на демографічні зміни:

- А) це констатація факту, а не обіцянка якогось рішення;
- Б) демографічні зміни не є чимось новим;
- В) демографічні зміни враховують керівники;
- Г) накопичення великих масивів даних.

Завдання 4.

Управління людьми відбувається заради прибутку:

- А) тренерські програми з бізнесу;;
- Б) експерти допомагають компаніям залагодити проблеми і підвищити кваліфікацію співробітників;

В) брак практичного досвіду применшує його значення у кадровій політиці промислового підприємства;х;

Г) випереджаючий розвиток комунікаційних та інформаційних технологій сприяє проведенню компаній з управління людьми.

Завдання 5.

Нові віхи у реалізації програм (моделей) кадрової політики промислових підприємств цифрової ери:

А) справжній потенціал новітніх проривних технологій;

Б) інноваційна політика промислових підприємств;

В) намагання подолати кризу управління;

Г) глокалізація.

Завдання 6.

Негативні наслідки розвитку Інтернету речей:

А) малокваліфіковані робітники втратять робочі місця;

Б) глибока зміна моделі розвитку бізнесу;

В) виникнення додаткових знань, а також цінностей, що ґрунтуються на під'єднаних «розумних» речах;

Г) все вище перераховані;

Завдання 7.

Блага та цінності Четвертої промислової революції (INDUSTRY 4.0), пов'язані з реалізацією кадрової політики промислових підприємств:

А) забезпечення справедливого розподілу благ;

Б) контроль негативних наслідків та ризиків Четвертої промислової революції;

В) орієнтація на людину, людські цінності;

Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Вплив технологій на реалізацію кадрової політики промислових підприємств:

А) підвищення ефективності використання ресурсів;

Б) зростання продуктивності;

В) поліпшення якості життя;

Г) глибокі зміни на ринку праці й у царині професійних знань та навичок.

Завдання 9.

Розширення цифрових технологій у сфері кадрової політики організацій, компаній, промислових підприємств:

А) обчислювальні технології, розробка програмного забезпечення, персональні комп'ютери;

- Б) блокчейн і технології розподіленого реєстру;
- В) Інтернет-речей;
- Г) нова форма бізнесу – продаж даних.

Завдання 10.

Найважливіші наслідки Четвертої промислової революції та її вплив на кадрову політику промислових підприємств:

- А) експонентне зростання інформації;
- Б) підвищення продуктивності праці;
- В) нові партнерські зв'язки та нові форми співпраці;
- Г) операційні моделі трансформуються у нові цифрові моделі.

Завдання для самостійного виконання:

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізувати вислів: «Загалом можна сказати, що сьогодні типова німецька або японська компанія покладається на працівника фізичної праці. Але виходячи зі сказаного, можна також припустити, що фізична праця буде поступово втрачати своє значення для компанії, а одночасно з цим буде знижуватися традиційне значення соціальної гармонії як мети діяльності комерційного підприємства, особливо великого» (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 2. Проаналізувати вислів: «Модель економічного росту ХХ століття, вперше запропонована в Японії у 1955 році і згодом успішно скопійована Південною Кореєю й Тайландом, більше не працює. Сьогодні в країнах, що розвиваються, спостерігається надмірна кількість молодих людей, придатних тільки до некваліфікованої фізичної праці. Однак вже сьогодні ці країни мають будувати своє економічне зростання на лідерстві в сфері технологій (як це робили США і Німеччина у другій половині ХІХ століття) і на високій продуктивності праці. Причому продуктивність має бути не просто високою, тобто не поступатися рівню продуктивності в країнах, що лідирують в даній індустрії, але найвищою; тільки в цьому випадку країна зможе з часом стати світовим лідером у тій чи іншій галузі» (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 3. Прокоментувати вислів: «Щоб організація формувала для себе імідж лідера змін, потрібне систематичне – кожні півроку або рік – вивчення змін, які можуть обернутися новими можливостями у сферах, які я називаю «вікнами можливостей». Ось ці вікна: несподівані успіхи або невдачі самої організації, а також несподівані успіхи або невдачі конкурентів; зміни, насамперед, у процесах (наприклад, поширення), а також у поведінці

споживачів; потреби виробничого процесу; зміни в структурі галузі та ринку; демографічні зміни; зміни у сенсі сприйняття; нові області знання, що вимагає нової кадрової політики» (Друкер Пітер Ф. *Виклики для менеджменту XXI століття*, 2020).

Завдання 4. Прокоментувати вислів: «Нові ідеї сьогодні перестали бути «осяянням генія». Інноваційна діяльність – це тяжка і наполеглива робота, і вона має бути організована як одна з функцій кожного підрозділу підприємства і на кожному рівні управління. Але щоб процвітати як лідер змін, організація повинна виробити політику систематизованої інноваційної діяльності. І головна причина тут, імовірно, не в тому, що лідер змін потребує безперервного оновлення (хоча це так). Головна причина у тому, що систематизована інноваційна діяльність формує організації імідж лідера змін. Ця політика змушує кожного члена організації бачити у змінах нові можливості» (Друкер Пітер Ф. *Виклики для менеджменту XXI століття*, 2020).

Завдання 5. Проаналізувати вислів: «Цифрова економіка пропонує очевидні переваги для стрімко розвинених компаній і, зокрема, стартапів. Оскільки «хмарні» платформи з людськими ресурсами класифікують працівників як індивідуальних підприємців, роботодавці поки що вільні від вимоги платити мінімальну зарплату, сплачувати податки на дохід і забезпечувати соціальні пільги» (Шваб Клаус. *Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію*, 2019).

Завдання 6. Обговорити вислів та навести конкретні приклади з власного досвіду: «Самоорганізовані систем здатні створювати власні правила, Усе, що потрібно для того, аби така система запрацювала,- низка простих обмежень. Для менеджерів важливо правильно налаштувати ці обмеження, а не намагатися власноруч сконструювати всі до одного правила, за якими буде працювати система, Це означає, що роль менеджменту полягає в управлінні системами, а не людьми, які утворюють ці системи» (Аппело Юрген. *Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами*», 2019).

Завдання 7. Проаналізувати вислів: «У найближчій перспективі з найнижчим ризиком автоматизації стануть ті, що вимагають соціальних та творчих умінь, зокрема ухвалення рішень в умовах невизначеності, а також розробки авторських ідей. І все ж це може тривати недовго. У швидко змінюваному робочому середовищі виняткової ваги для зацікавлених сторін набуває здатність передбачати тенденції зайнятості, за яких професіоналізм потребуватиме важливих адаптивних умінь. Крім того, чітко простежується різниця у впливі на жінок і чоловіків, що потенційно загострить гендерну нерівність, тому необхідно збагнути, як дедалі стрімкіший темп технологічних

мін у фізичному, цифровому та біологічному світах відобразиться на ролі жінки в економіці, політиці та суспільстві» (Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію, 2019).

Завдання 8. Прокоментувати вислів: «Справжня свобода та успіх залежать від створення світу, де всі процвітають. Інститути найкраще служать людству, коли визнають нашу індивідуальну гідність та посилюють наші взаємозв'язки. Аби процвітати, компаніям та суспільству необхідно обернутися на 180 градусів та почати рухатися до повної мети: спільного благополуччя на здоровій планеті» («*Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римському клубу*», Ернст Ульріх фон Вайцзекер. Андерс Вейкман, 2019). *За рахунок якого виду менеджменту це можливо зробити?*).

Завдання 9. Зробити власний висновок відносно майбутніх благ та викликів: «Тим, кому вже пощастило насолодитися благами трьох попередніх промислових революцій, четверта промислова революція пропонує можливість сходження по шляху людського розвитку. Водночас нова революція покращить життя тих, кому поки ще недоступні блага технологічних систем які використовують державні та приватні інституції. Якщо технології четвертої промислової революції вдасться поєднати з відповідними інституціями, стандартами та нормами, люди всього світу можуть насолоджуватися більшою свободою, міцнішим здоров'ям, вищим рівнем світи та кращими можливостями жити так, як хочеться, і менше страждати від різних ризиків та економічної непевності» (Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію, 2019).

Завдання 10. Зробити власний висновок відносно розвитку автоматизації: «У багатьох країнах економіки зростання автоматизації може створити нові типи робочих місць. Водночас інші застаріють. Автоматизовані вантажні перевезення, ймовірно, призведуть до втрати робочих місць в усій індустрії логістики. Водночас збільшення штучного інтелекту та робототехніки на ринку праці очікується як у розвинених регіонах, так і в тих, що розвиваються. У Сполучених Штатах Америки, за деякими оцінками, комп'ютеризація загрожує від 10% до майже 50% робочих місць. У Китаї компанія Foxconn упродовж двох років замінила на роботів 60 тис. працівників заводів. Автоматизація може підірвати індустріалізацію у країнах, що розвиваються, зменшуючи їхню перевагу низької вартості праці: виробництва, які колись будували в таких регіонах, тепер повертаються назад» (Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію, 2019).

ТЕМА 3.

ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ «КАДРОВА ПОЛІТИКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ» В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ СВІТУ 4.0.

«Фірми на зразок ощадливого виробництва на чолі з компанією Toyota кинули виклик іншим фірмам, що раніше були представлені в успішних бізнес-виданнях. Вони продовжували свій методичний курс від успіху до успіху, важким шляхом здобуваючи реальну і дійсно стійку значимість для своїх клієнтів, співробітників і власників»

(Джеймс Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво.

Як виробнича система Toyota

допоможе запобігти матеріальних втрат

і забезпечити процвітання вашої компанії, 2019).

3.1 Сутність предмета і об'єкта дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»

3.2 Понятійно-категоріальний апарат дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»

3.3 Ощадливе виробництво як категорія дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»

3.4 Розвиток лін-виробництва та відповідних професійних навичок як основа кадрової політики сучасних промислових підприємств

3.5 Практичні завдання

Цілі:

✓*розглянути сутність предмета і об'єкта дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»;*

✓*проаналізувати поняттєво-категоріальний апарат дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»;*

✓*дати аналіз ощадливого виробництва як категорії дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»;*

✓*оцінити розвиток лін-виробництва як категорії дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств».*

✓*розробити практичні завдання*

Мета вивчення теми полягає:

✓ **у засвоєнні знань** про предмет дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» в контексті технологічного розвитку світу 4.0

✓ у набутті умінь і навичок а використання інструментарію стратегічним управлінням персоналом підприємства та його кадровою політикою;

✓ у набутті компетентностей здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення економічних та управлінських процесів кадрової політики промислових підприємств в умовах *технологічного розвитку світу 4.0*.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- об'єкт кадрової політики промислових підприємств
- предмет кадрової політики промислових підприємств
- поняття кадрової політики промислових підприємств
- ощадливе виробництво
- лін-виробництво
- компетентнісне управління кадровою роботою
- продуктивність
- планування кадрової роботи
- діагностика процесу кадрової політики промислового підприємства
- філософія ощадливого виробництва
- філософія кадрової політики
- принципи ощадливого виробництва
- стратегія кадрової політики промислових підприємств

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

3.1 Сутність предмета і об'єкта дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»

Технологічний розвиток світу включає систему інституцій, принципів, політичних і правових норм, поведінкових стандартів, якими визначається регулювання проблем кадрової політики промислових підприємств, які працюють в умовах технологічного розвитку..

Предметом дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» в контексті технологічного розвитку світу 4.0» є процеси управління кадровою політикою та інноваціями у кадровій роботі; управління компетенціями; управління конфліктами; управління кадрами; управління поведінкою; управління професійною орієнтацією; управління процесом вивільнення персоналу; управління соціально-професійним просуванням; управління соціальною сферою; управління соціально-трудовами відносинами; управління трудовою адаптацією персоналу; управління трудовими ресурсами, що виступає управління кадровою політикою на промислових підприємствах, що детермінується економічною активністю суб'єктів у різних формах через посередництво комунікації і співпраці.

Об'єктом дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0» є весь персонал, всі категорії працівників, кадри підприємства, формальні і неформальні групи, професійно-кваліфікаційні групи, колективи підприємства, що зазнає впливу на управлінську діяльність щодо регулювання кадрової політики промислових підприємств чи транснаціональних корпорацій з метою вирішення стратегічних завдань: 1) освоєння зарубіжних ринків; 2) пошук і використання ресурсів та інвестицій; 3) досягнення конкурентних переваг; 4) досягнення безпеки у громадському просторі, неурядових секторах.

Суб'єктами кадрової політики промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0» є самі кадри підприємств, менеджери та працівники різноманітних служб та їх взаємодія як по горизонталі, так і по вертикалі.

До сучасних завдань кадрової політики промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0 слід віднести: формування системи управління персоналом; планування кадрової роботи; розробка оперативного плану кадрової роботи; маркетинг персоналу; визначення кадрового потенціалу і потреби підприємства в кадрах; облік і нормування чисельності персоналу.

Основними завданнями, що стоять перед системою кадрової політики промислових підприємств, є: розробка принципів роботи з кадрами в умовах ринку; удосконалення методів роботи з кадрами; організація діяльності служби управління кадрами на промисловому підприємстві. Цілі кадрової політики на промислових підприємствах зводяться до: досягнення високих виробничих результатів; розвитку творчого підходу до роботи кожного й активності персоналу; забезпечення скорочення й встановлення оптимальної чисельності виробничих та управлінських працівників; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням особливостей роботи.

Для формування предмета кадрової політики промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0 велику роль відіграє ключове значення нематеріальних активів: 1) формування концепції; 2) формування компетентностей; 3) встановлення зв'язків; 4) вибір стратегії кадрової політики в умовах технологічного розвитку; 5) комунікація як управлінська функція, яка є найважливішою у системі компетентнісного управління на прикладі теорії Іцхака Калдерсона Адізеса, що націлені на створення концепції злагодженої команди, здатної працювати над проблемами і реалізацією наступних функцій. З просуванням синергетичної команди від одного етапу до іншого етапу розвитку творчого процесу відбувається об'єднання як групи, так і підприємства. Цілі методу Адізеса: 1) вирішення поточних організаційних і управлінських проблем підприємства; 2) створення нових синергетичних команд; 3) сприяння особовому зростанню; 4) сприяння навчанню керівників; 5) здатність вирішувати проблеми спілкування, духу, продуктивності, структурованості.

Концепція кадрової політики промислових підприємств пов'язана з багатьма сферами діяльності – економічними, психологічними, демографічними, соціальними, акмеологічними, філософськими, соціологічними, що являють собою систему теоретико-методологічних поглядів розуміння і визначення сутності, змісту цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління кадровою політикою, а також підходів до формування механізмів її реалізації в сучасних умовах. Зарубіжні концепції виокремлюють наступні різновиди кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична.

Таким чином, сутність предмета і об'єкта дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» дає можливість прояснити, що підприємства – це складні соціальні системи, в основі яких такі складові, як інструменти, люди, їх функціональність, якість, процеси, цінності, детерміновані технологічним розвитком 4.0.

3.2 Понятійно-категоріальний апарат дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0.

Поняття «Кадрова політика промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0. почало формуватись у ХІХ столітті у контексті розвитку промислових революцій, які еволюціонували до Четвертої промислової революції та адекватної йому ефективної системи кадрової політики, яка повинна бути конкурентоспроможною.

Перші поняття кадрової політики промислових підприємств були сформовані:

- 1) школою наукового управління - Ф.Тейлор, Френк і Ліліан Гілберт, Г. Гантт, Г. Емерсон;
- 2) класичною адміністративною школою – А.Файоль;
- 3) школою людських відносин – Е.Мейо;
- 4) кількісною школою - Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н.Лоуренс;
- 5) теоріями лідерства;
- 6) теоріями X і Y;
- 7) теоріями стилю лідерства;
- 8) теоріями гнучкого, адаптивного менеджменту.

Система понять кадрової політики промислових підприємств включає організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові і особистісні чинники, способи і методи впливу на кадри підприємства, весь персонал для підвищення його ефективності у нових умовах технологічного розвитку; основні закономірності та рушійні сили, що зумовлюють поведінку людей в умовах сумісної праці. *Завданням кадрової політики промислових підприємств* є пізнання закономірностей і чинників поведінки та їх застосування для досягнення цілей промислових підприємств з

врахуванням глобалізації, технологічного розвитку, Четвертої промислової революції.

Основні принципи управління кадровою політикою промислових підприємств: об'єктивне врахування конкретних умов виробництва; зумовленість функцій управління кадровою політикою цілями промислового підприємства; зниження питомої ваги витрат на систему управління кадровою політикою і у загальних витратах на одиницю продукції та підвищення ефективності виробництва; відповідність системи управління кадровою політикою передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам; своєчасне прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом та оперативного усунення відхилень; раціональність структурних підрозділів і окремих керівників; взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі і між автономними ланками системи управління по горизонталі; забезпечення сталого розвитку управління кадровою політикою промислового підприємства; управління по різних каналах - адміністративно-господарським, правовим, економічним.

Серед усіх інтерпретацій поняття кадрової політики промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0. є те, що воно включає світ як найбільш уніфікований і стандартизований через технологічну, комерційну та культурну синхронізацію, яка виходить із технологічного розвитку 4.0. За означенням Елборова, у контексті технологічного розвитку світу 4.0 розвиваються усі процеси, у результаті яких підприємства залучаються до єдиного технологічного суспільства, названого глобальним, постіндустріальним, інформаційним, цифровим.

В економічній науці технологічним розвитком світу 4.0 називають економічну інтернаціоналізацію та поширення капіталістичних виробничих відносин. Технологічний розвиток світу 4.0 – це система, породжена виробництвом, що глобалізується, включаючи і глобальними фінансами. Четверта промислова революція сприяє формуванню нового поняттєво-категоріального апарату, а поєднуючись із глобалізацією, сприяє формуванню нового понятійно-категоріального апарату, як ощадливе виробництво, лін-виробництво, гнучкий менеджмент.

Поняттєво-категоріальний апарат дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств» у контексті технологічного розвитку світу 4.0. розгортається у контексті теорії складності та розгортається у контексті адаптивного, гнучкого менеджменту.

3.3 Ощадливе виробництво як категорія дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств»

У 1996 році була видана робота «Ощадливе виробництво», основою якої було висвітлення шляхів виходу за межі фінансових ігор 1990-х рр. і створення справжньої довготривалої цінності в будь-якій підприємницькій діяльності. Ощадливе виробництво саме томі і називається ощадливим, що дозволяє

створювати все більше і більше, витрачаючи на це менше і менше людських зусиль, менше обладнання, менше часу і простору, все більше наближаючись до надання клієнтам саме того, що вони бажають. Ощадливе мислення дає можливість отримувати задоволення від роботи, створюючи негайний зворотний зв'язок від зусиль до перетворення муда на цінності. Муда – будь-яка діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінності. Кайдзен – безперервне, постійне поліпшення діяльності з метою збільшення цінності та зменшення муда. Інші назви: цільовий кайдзен, кайдзен процесу. Основні істотні моменти переходу до ощадливого виробництва в будь-якій організації: далекоглядність, віртуозне володіння технікою, глибока віра в успіх. Іноді роль натхненника виконує одна людина, а іноді цю роль розділяє між собою група лідерів. Ідеї трансформації мали поширюватися всією організацією й «достукатися» до кожного, а робота в команді вважалася як визнання заслуг. Всі співробітники мали бути професіоналами у різних галузях. Зарплатню мали підвищувати всім, а це була 25% надбавка до зарплати. Внаслідок трансформацій «партій і черг» у потік все більше і більше кращих співробітників приєднувалося до роботи кайдзен-команди, що ще більше підсилювало ефективність її роботи. Ніхто не опинився на вулиці через перетворення, а робота в команді стала прийматися як визнання особливих заслуг. Участь у роботі фахівців-виробників дозволяла швидко локалізувати і вирішувати виробничі проблеми. Грамотне планування допомагало виявити потребу в кваліфікації персоналу заздалегідь, рішенням проблеми ставала ротація фахівців з однієї команди до іншої. Працівники виробничих секторів могли бачити весь потік роботи від сировини до готової машини, у роботі було використано потенціал кожної людини, Час ті кайдзен-заходи давали можливість кожному зробити свій внесок у проектування процесів. Постійна ліквідація муда і переміщення людей із тих ланок, для яких знаходився ефективний метод роботи, означає, що ситуація постійно кидає виклик нашим здібностям. Процес кайдзен для офісу дозволяє об'єднати мислення й дії, плануючи й виконуючи плани подібно до того, щоб кожний відчув свій особистий внесок у результат роботи команди. Працівникам подобалося здобувати нові навички і вони цінували те, що можуть використовувати всі ті знання, які вже мають. Реорганізація виконання щоденних завдань у безперервний потік зняла безліч проблем і підвищила задоволеність роботою, але натомість виникла потреба в постійних змінах. Варто нам налагодити один процес, як його вже знову треба знову міняти. Кожен працівник мав створювати потік цінностей та підвищувати результативність своєї команди. Лідеру команди оголошувалося, що від нього чекають. Щоб допомогти командам безперервно поліпшувати діяльність, було засновано спеціальний «відділ навчання». Лідер команди спільно з фахівцями аналізував кожен потік створення цінності й вирішував, який тип кайдзен-заходів слід використовувати і коли це слід робити. Окрім планування і стимулювання діяльності з поліпшення, фахівці навчали кожного співробітника принципів ощадливого

виробництва і некінченного прагнення до досконалості, а також періодично проводили додаткове навчання. Трансформація всієї системи партій і черг на ощадливе виробництво вивільняє величезну кількість ресурсів: людей (інженерів і менеджерів), простору, верстатів, часу. Служба якості мала займатися розробкою єдиних процедур, на основі яких продуктивні команди зможуть виготовляти якісний продукт з першого разу, без переробок і без потрапляння дефектних виробів до споживача. Філософія ощадливого виробництва стає реальністю і підкорює світ: США, Німеччина, Японія. Для цього слід створити відділ ощадливого виробництва та набрати відповідних кваліфікованих фахівців; ніколи не зупинятися на досягнутому; розробити глобальну економічну стратегію, шукати талановитих менеджерів, які могли б вирішувати найсерйозніші проблеми вдосконалення кожного процесу.

3.4 Розвиток лін-виробництва та відповідних професійних навичок як основа кадрової політики сучасних промислових підприємств

У 1990 році вийшла книга «Машина, що змінила світ», яка розкрила суть лін-виробництва, яку запровадила компанія «Тойота» після Другої світової війни. Система лін-виробництва включає розробку продукту, координації мережі постачальників, обслуговування клієнтів, цикл виробництва товару від замовлення до доставки та управління об'єднаним підприємством. Автомобільні галузі Північної Америки та Європи поклалися на техніки, які мало змінилися порівняно з системою масового виробництва Генрі Форда. Ці техніки не витримували жодної конкуренції з новими ідеями, які практикували японські компанії. Нові техніки в Японії назвали «лін-виробництвом» на противагу старому західному масовому виробництву, яка демонструє різницю між масовим і лін-виробництвом у межах однієї гігантської галузі. При лін-виробництві поєднують переваги мануфактурного і масового виробництва і водночас уникають високої собівартості першого і другого обмежень. Однією з ключових цілей лін перенесення відповідальності на нижчі щабелі організаційної структури. Відповідальність означає свободу контролювати власну працю й тягне за собою страх зробити помилку. Система лін стимулює необхідність здобувати найрізноманітніші професійні навички і творчо їх застосовувати у командному середовищі, а не у строгій ієрархії. Парадокс у тому, що чим краще людина працює у команді, тим менше вона отримує спеціалізованих вузьких знань, які можна забрати з собою в іншу компанію чи почати з ними власну справу. Крім того, багато працівників можуть розчаруватися і засмутитися через відсутність стрімкого злету по кар'єрних сходинках та досягненні гнучких посад. Щоб стимулювати успіх працівників у такому середовищі, повинні постійно ставити перед ними різні виклики, в результаті чого вони відточують свої вміння і їх цінують за всі ті знання, які вони здобули. Завдяки кадровій політиці японцям вдалося обійти весь світ в автомобільних війнах, використовуючи методи під назвою «лін». Кожен працівник повинен знати про систему «лін» і володіти її методами. Має місце

п'ять складових системи лін-виробництва: 1) розробка продукту; 2) координація мережі постачальників; 3) обслуговування клієнтів; 4) цикли виробництва товару від замовлення до доставки; 5) управління об'єднаним підприємством. Ці п'ять пунктів повинна виконувати кожна компанія, націлена на створення цінностей для клієнтів. Управління системою лін поєднує усі п'ять складових, що повинні підтримувати одна одну і називаються системою лі-виробництва. Лін-виробництво у майбутньому замінить всі інші способи виробництва і стане домінуючою системою виробництва.

3.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Як реалізується кадрова політика промислових підприємств в умовах технологічного розвитку світу?
2. Які конститутивні атрибути та ознаки сучасної кадрової політики промислових підприємств? ознаки сучасної глобалізації?
3. В чому суть цифровізації, пов'язаної з кадровою політикою промислових підприємств?
4. Як відбувається структурування глобалізації та її впливу на глобальне управління?
5. Що є об'єктом і предметом дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств».
6. В чому суть нових тенденцій кадрової політики промислових підприємств
8. В чому суть конкурентоспроможності кадрової політики промислових підприємств?
9. В чому суть поняття «лін-виробництва» та його впливу на кадрову політику промислових підприємств.
10. Як проблеми кадрової політики промислових підприємств ви можете назвати.

Навчальні завдання:

1. Розкрити суть предмета дисципліни «Кадрова політика промислових підприємств».
2. Дати визначення поняття «кадрова політика промислових підприємств»
3. Дати аналіз кадрової політики на передових промислових підприємствах України.
4. Обґрунтувати концепцію кадрової політики промислового підприємства.
5. Визначити основні принципи управління кадровою політикою промислових підприємств.

6. Розкрити місце і роль глобалізації 4.0 та технологічного розвитку світу та їх впливу на кадрову політику промислових підприємств.

7. З'ясувати основні компоненти ощадливого виробництва та способів їх організації.

8. Розкрити сутність теорії гнучкого менеджменту та його впливу на кадрову політику промислових підприємств.

9. Порівняти класичні і посткласичні концепції кадрової політики промислових підприємств.

10. Розкрити сутність концепції кадрової політики промислових підприємств Іцхака Калдерсона Адізеса, що націлені на створення концепції злагодженої команди.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Невизначеність, динамічність, ризикованість сучасних умов господарювання обумовлюють посилення уваги до кадрової політики промислових підприємств.

2. Кадрова політика промислових підприємств є стратегічним ресурсом підприємства і потребує пошуку нових механізмів управління.

3. Вивчення можливостей ефективної кадрової політики промислових підприємств зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління кадрами.

4. Підприємства, що прагнуть досягти успіху у короткостроковій перспективі, мають приділяти увагу стратегічному розвитку кадровій політиці на підприємстві.

5. Вплив технологічного розвитку світу здійснює вплив на розвиток професійних навичок працівника.

6. Злиття цифрових, фізичних та біологічних технологій стимулюватиме теперішні зміни і сприятиме посиленню значущості людської праці і здатності її до осмислення.

7. Близько 47% робочих місць у США потраплять до зони ризику впродовж прийдешніх 20 років.

8. Нові технології докорінно змінять природу праці в усіх галузях виробництва та професіях?

9. Деструктивний вплив на виробництво супроводжується ефектом капіталізації, коли попит на нові товари зростає – і приводить до створення нових професій, компаній і навіть галузей промисловості.

10. Праця таких фахівців, яке юристи, фінансові аналітики, лікарі, журналісти, бухгалтери, страхові агенти чи бібліотекарі, може бути частково або повністю автоматизована – швидше, ніж можна сподіватися.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Назвіть основні положення кадрової політики теорії «Z», сформульованої Оучі:

- А) довгостроковий найм персоналу;
- Б) індивідуальна відповідальність за результати діяльності;
- В) неспеціалізована кар'єра співробітників;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Розкрийте характерні ознаки японської системи кадрової політики:

- А) довічний найм;
- Б) повільна оцінка і просування персоналу;
- В) неспеціалізована кар'єра;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Розкрийте характерні ознаки американської системи кадрової політики:

- А) короткостроковий найм;
- Б) швидка оцінка і просування персоналу;
- В) спеціалізована кар'єра;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Дайте аналіз школи управління людським потенціалом (середина 90-х рр. XX ст..)

- А) вивчення залежності доходів індивіда, підприємства і суспільства від природних здібностей людей, їх знань та навичок;
- Б) дослідження різноманітних характеристик потенціалу людини, що впливають на зміну доходів;
- В) ефективність інвестицій у професійну освіту персоналу;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 5.

Дайте аналіз характерних рис старого підходу до структурування промислових підприємств:

- А) люди як засіб економії;
- Б) люди як продовження машин;
- В) максимальне дроблення завдань;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 6.

Дайте аналіз характерних рис нового підходу до структурування промислових підприємств:

- А) люди і машини доповнюють одне одного;
- Б) люди як ресурси витрат;
- В) множинні й широкі навички;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз теорії досягнення успіху Мак-Клеланда і Джона Аткинсона:

- А) людина повинна бути готова до того, щоб взяти на себе усю відповідальність за кінцевий результат справи;
- Б) необхідно чітко собі уявляти, чим закінчиться справа і що саме вона принесе успіх чи поразку;
- В) успіх не повинен бути чітко визначеним чи гарантованим, однак він повинен бути зобов'язаний із поміркованим ризиком, а також з деякою невизначеністю;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Визначте, які методи відносяться до керування персоналом:

- А) адміністративні;
- Б) економічні;
- В) соціально-психологічні;
- Г) всі вище перераховане.

Завдання 9.

Розкрийте суть глобального лідерства в управлінні промисловими підприємствами:

- А) вироблення та використання стандартів, появу соціальних норм, здатних обмежувати чи підтримувати використання;
- Б) схему приватних стимулів, сертифікацію чи нагляд з боку професійних органів;
- В) прискорення інновацій у виробництво для малих і середніх підприємств;
- Г) вироблення гнучких управлінських структур для суспільства.

Завдання 10.

Дайте аналіз щодо запровадження гнучких управлінських підходів в управлінні промисловими підприємствами:

- А) надання простору новим підходам до управління технологіями;
- Б) постійний моніторинг та частіше «оновлення» концепції кадрової політики промислових підприємств;

В) моделі управління кадровою політикою промислових підприємств, адаптовані до Четвертої промислової революції;

Г) заклик до гнучких принципів управління кадровою політикою промислових підприємств.

 **Завдання для самостійного виконання:**

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське ессе

Завдання 1. Проаналізувати вислів: «Тепер управліннями вищого рангу та розробниками глобальних проблем управління все більше стають вихідці із структур кадрового менеджменту, тобто гуманітарії – персоналознавці, які в центр сучасних концепцій ефективного менеджменту ставлять Людину. За оцінками західних соціологів, саме фахівці в галузі персоналознавства будуть й надалі лідувати в управлінні сучасним світом. Іншими словами, кожний директор – це, перш за все, директор по кадрах, а кожний менеджер – це менеджер персоналу» (Туленков М.В. *Сучасні теорії менеджменту*, 2007.).

Завдання 2. Прокоментуйте основні положення організаційно-технічної теорії управління Генрі Форда: «чітка, побудована по вертикалі організація управління об'єднанням підприємства, за якої всі частини та етапи виробництва з виготовлення автомобіля (починаючи від каучукових плантацій, рудників, металургійних заводів і кінчаючи конвейером) управляються з одного центру; масове виробництво, яке забезпечує найнижчу вартість виробів і спрямоване на задоволення масового попиту покупців та отримання найбільшого прибутку; застосування конвейера з глибоким поділом праці й тисячі дрібних операцій, що дає змогу зробити виробництво безперервним, масовим і разом з тим дешевим, оскільки праця на такому потоці не потребує високої кваліфікації; привчання працівників поважати оточуючих і самих себе, висока оплата праці кожного працівника і контроль за тим, щоб вони працювали 48 годин на тиждень, але не більше» (Туленков М.В. *Сучасні теорії менеджменту*, 2007).

Завдання 3. Проаналізувати наступний вислів: «Мені вдалося визначити, що в управлінні існують чотири обов'язкові функції: виконавча, адміністративна, підприємницька та об'єднувальна. Кожна з цих функцій – необхідна, і хороше управління необхідне лише за наявності усіх чотирьох. Говорячи «необхідна», я маю на увазі, що відсутність хоча б однієї з них призводить до проблем управління певного типу. Також я дійшов висновку, що самотужки жодна людина не здатна виконувати всі чотири функції. Дієве управління організацією, що розвивається, - надто складне завдання, щоб із ним могла впоратися одна особа. Для хорошого управління необхідна команда людей, а отже, необхідно прийняти те, що стилі та погляди різнитимуться, а

також те, що конфлікт – це не тільки невід’ємна, а й бажана частина процесу правління» (*Адізес Іцхак. Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 4. Проаналізувати наступний вислів: «Успішні компанії дедалі більше відходять від ієрархічних структур до моделей мережевої взаємодії та співпраці. Під впливом спільного прагнення працівників та менеджменту до майстерності, незалежності та набуття сенсу мотивація набуватиме більшої цінності. Відтак, підприємства дедалі більше організовуватимуться навколо децентралізованих команд, дистанційних працівників та динамічних за складом колективів із постійним обміном даними а інформацією щодо поточних завдань»

Завдання 5. Прокоментувати вислів: «Нам здається очевидним, що якщо у державному секторі будуть розумні, компетентні, соціально амбітні люди з високою зарплатою, вони швидше за все прийматимуть хороші, суспільно вигідні рішення» (*Макстон Грем, Рандерс Йорген. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Доповідь Римському клубу, 2017*).

Завдання 6. Зробити власний висновок: «Галуззю, що найбільш стрімко зростає і найбільш процвітає в усьому світі з останньої третини ХХ століття є індустрія інформації. Те ж саме можна сказати і про індустрію фінансових послуг – щоправда, мова йде про принципово нові фінансові послуги. Я маю на увазі надання заможному і старіючому сектору населення розвинених країн індивідуальних фінансових послуг, які допомагають гарантувати високий і стабільний дохід після виходу на пенсію. Причини виникнення цих фінансових послуг стали зміни в демографічній ситуації...». (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття, 2020*).

Завдання.7 Як ви розумієте наступний вислів: «Можливо, нам с лід разом с формулювати завдання по-іншому і взагалі відмовитися від поняття «управління кадрами». Вихідною точкою як в теорії, так і на практиці може стати «управління, орієнтоване на продуктивність», певний результат – як, наприклад, у випадку з оркестром, яким керує диригент, або футбольною командою. Для них головне – якість виконання і перемога у грі відповідно (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття, 2020*).

Завдання 8. Прокоментуйте наступний вислів: «Продуктивність розумової праці має, судячи з усього, стати метою управління персоналом, як підвищення малокваліфікованої робочої продуктивності було метою управління персоналом протягом минулого століття, з часів Фредеріка Вінслоу Тейлора. Для цього знадобиться, крім усього іншого, зовсім інші підходи до працівників організації і до їхньої роботи. Людьми треба не «керувати», а

направляти, спрямовувати їх. Мета – зробити специфічні навички і знання кожного окремого працівника максимально продуктивними» (Друкер Пітер Ф. *Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 9. Зробіть власний висновок: «Різними групами працівників потрібно управляти по-різному в різних ситуаціях. Дедалі частіше «службовцями» слід керувати як «партнерами», а партнерство виключає управління, оскільки передбачає рівність учасників. Партнери не можуть наказувати, а переконувати один одного. Отже, менеджмент дедалі більше уподібнюється до «маркетингової діяльності», а в маркетингу ніхто не починає з питання «Чого ми хочемо?». Усе починається з питання: «Чого хоче інша сторона? Які її цінності? У чому полягають її цілі? Яких результатів вона хоче досягти? І тут вже не підходить ні «теорія Х», «ні теорія Y», ні будь-яка інша теорія управління персоналом» (Друкер Пітер Ф. *Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 10. Як ви відноситеся до подібного роду твердження: «Останні 50 років показали, що гроші – не єдиний стимул до праці. Невдоволення рівнем оплати праці, безумовно, істотно знижує бажання працювати. Гідний рівень оплати, однак, може вважатися лише «фактором гігієни», як сказав Фредерік Герцберг у 1959 році. Що ж стимулює працівників, особливо фахівців високого класу? Виявляється те саме, що й добровольців, які отримують від роботи більше задоволення, ніж службовці, які працюють за платню, причому саме тому, що трудяться безкоштовно. Перш за все їм потрібно бачити задоволення, проблему, що вимагає вирішення. Вони мають знати місію організації і вірити в неї. Їм необхідне постійне підвищення кваліфікації. Вони повинні бачити результат» (Друкер Пітер Ф. *Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

РОЗДІЛ 2.
ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТА РОЛЬ
КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА ЗМІН В ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

ТЕМА 4.
КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗДІЙСНЕННІ
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

«Ми говоримо про те, як визначити ефективні й неефективні стилі управління, та як менеджерів усвідомити свої хиби і стати хорошим керівником, можливо, лідером, у майбутньому»

(Адизес Іцхак Кальдерон. Стили хорошего и поганого менеджменту, 2020).

4.1 Розвиток кадрової служби на промисловому підприємстві в контексті кадровознавства

4.2 Сутність і напрями рекрутменту (набору і відбору) персоналу як головної мети кадрового забезпечення

4.3 Ролі керівника на промисловому підприємстві та їх вплив на формування ефективного стилю управління

4.4 Проблеми кадрової політики та оплати праці на промислових підприємствах у зарубіжних країнах

4.5 Практичні завдання

Цілі:

✓ *окреслити* розвиток кадрової служби на промисловому підприємстві в контексті кадровознавства;

✓ *розкрити* сутність та напрями рекрутменту персоналу як головної мети кадрового забезпечення на підприємстві;

✓ *з'ясувати* ролі керівника на промисловому підприємстві та їх вплив на формування ефективного стилю управління

✓ *визначити* проблеми кадрової політики та оплати праці у зарубіжних країнах;

✓ *розробити* практичні завдання

Мета вивчення теми полягає:

✓ у **засвоєнні знань** про розвиток кадрової служби на промисловому підприємстві в контексті кадровознавства, сутність та напрями кадрового планування на промисловому підприємстві;

✓ у **набутті умінь і навичок** ролі керівника на промисловому підприємстві та його впливу на формування ефективного стилю управління;

✓ у **набутті компетентностей** оволодіння сучасними методиками вирішення економічних та управлінських проблем кадрової політики та оплати праці на промислових підприємствах у зарубіжних країнах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- кадровознавство
- кадрова служба
- кадрове планування
- кадрова політика
- керівник промислового підприємства
- оплата праці
- стиль управління
- ефективний стиль управління
- неефективний стиль управління
- управління персоналом
- кадри
- кадрова політика
- цифровізація
- мотивація праці
- рекрутмент персоналу

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

4.1 Розвиток кадрової служби на промисловому підприємстві в контексті кадровознавства

Кадрознавство - наука, що входить у систему управлінських наук і досліджує кадрову політику, персонал, роботу, оплату праці. Головне завдання кадровознавства – розробка принципів, форм і методів пошуку, підготовки, використання і руху керівників і фахівців для досягнення стратегічних цілей на промисловому підприємстві. Кадрове забезпечення на промисловому підприємстві – це необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби промислового підприємства, характеристика якого різноманітна і залежить від форм власності. Практика показує, що сучасні умови технологізації виробництва вимагають високого рівня освіти і професійної підготовки, формування нових цифрових компетентностей у прийнятті рішень з

кадрових питань, мати високий рівень оплати і сприяти зменшенню плинності кадрів і відтоку кадрів за кордон. Сучасні умови технологізації і цифровізації сприяли поліпшенню якісного складу служб керування персоналом з погляду їхнього професійного рівня, освіти, віку, нових ідей, методів роботи з кадрами, підвищив зацікавленість у результатах їхньої роботи. У розвинутих країнах кадрові служби забезпечені високопрофесійним кадровим складом, наприклад, у США з кожних 10 працівників – 6-7 – психологи, соціологи, конфліктологи, економісти, фахівці у сфері трудових відносин, методів ділової оцінки й підвищення кваліфікації, аналітики робіт, вербувальники персоналу у навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри, більшість яких випускники з шкіл бізнесу, найбільших і найпрестижніших університетів. Фахівці-плановики (в усіх напрямках кадрового планування) – одна з найбільш чисельних груп. У наукомістких корпораціях США вони складають 20-25% усієї чисельності працівників кадрових служб, а на початку 1970-х рр. їхня частка не перевищувала 10%. Причому у 500 великих компаніях і корпораціях США більше 30% фахівців – зайнятих кадровою роботою, мають найвищий освітній рівень – дипломи магістра і доктора наук. Як тенденцію, характерну для закордонних підприємств, можна відзначити не абсолютне, а відносне зростання чисельності кадрових служб. Серед причин, що вплинула на підвищення ефективності роботи кадрових служб і обмеження збільшення кількості їхніх працівників, можна відзначити дві причини. Перша – переведення роботи з кадрами на промислових підприємствах на сучасну інформаційно-технічну базу. Друга – розвиток управлінської інфраструктури, що допомагає ззовні у виконанні найбільш складної кадрової роботи. До неї відносяться організації з підготовки і підвищення кваліфікації фахівців кадрових служб, консультативні фірми з питань кадрової роботи, зовнішні центри з ділової оцінки. Особливість зарубіжних кадрових служб у тому, що багато працівників фірм і компаній, беручу участь у підготовці й реалізації кадрових рішень у рамках діяльності служби керування персоналом, не числяться у штаті. Це, наприклад, значна частина професорів і викладачів начальних центрів та університетів, інженерів – учасників «вербувальних» бригад у закладах освіти. Кадрове планування має створити умови для вищої мотивації праці і задоволеності роботою.

4.2 Сутність і напрями рекрутменту (набору і відбору) персоналу як головної мети кадрового забезпечення

Набір і відбір персоналу представляє собою функцію забезпечення штатом працівників. Головна мета кадрового забезпечення в гарантії того, що компанія, організація чи підприємство здійснить найом кваліфікованих людей, яких потребує для раціонального та ефективного функціонування. Організація повинна ретельно вивчити зовнішнє середовище і розглянути внутрішні умови для розробки планів і прогнозів розвитку людських ресурсів. В більш широкому смислі плани розвитку людських ресурсів представляють

невід'ємну складову стратегічного бізнес-плану організації. Recruitment – (рекрутмент) розглядається як комплектування кадровим складом, що включає відбір, залучення, найом. Знаходження необхідних кандидатів є сутністю набору персоналу, для цього слід знати потреби кандидатів і потреби бізнесу. Дані досліджень свідчать, що найбільш високі результати про набір дає комбінування зовнішніх і внутрішніх джерел, зокрема врахування мотивації, задоволеності працею продуктивності. Мають місце чотири джерела найму кандидатів всередині організації, а саме: ротація, повторний найм, горизонтальне переведення по службі, повернення співробітників, які працювали, для чого представляють інформацію про вакансії та інвентаризацію умінь та навичок. До зовнішніх джерел найму персоналу слід віднести: біржі праці, агентства здійснення допомоги щодо тимчасового працевлаштування, виробничі асоціації і профспілки, агентства щодо заключення трудових контактів, об'яви через радіо і телебачення, друк в газетах і журналах, електронне розсилання через пошту, вербування через телефон. Для оцінки кваліфікації кандидатів використовують методики і механізми відбору персоналу, що включають такі чинники, як знання, завички, здібності, інтереси, переваги, особистісні характеристики. Така інформація називається «прогнозованою». Методика відбору кандидатів: ситуаційна співбесіда; тестування когнітивних здібностей; особистісні властивості і характеристики; освітній рейтинг; письмові тести та інше. Процеси щодо набору і відбору кандидатів важливі для організаційної ефективності, що є невід'ємною діяльністю у сфері людських ресурсів, що включають підготовку і розвиток співробітників, компенсації і відносини зайнятості.

4.3 Ролі керівника на промисловому підприємстві та їх вплив на формування ефективного стилю управління

Є така точка зору вчених, що ідеального керівника, лідера, менеджера, директора не існує й існувати не може. Усі посібники й підручники, які намагаються навчити нас бути досконалим менеджером, лідером, або директором, ґрунтуються на помилковому припущенні, що така мета досяжна. Справжні директори, менеджери та лідери – це звичайні люди, які мають свої сильні сторони, хибі, сильні і слабкі сторони. Адізес Іцхак Кальдерон у роботі «Стилі хорошого і поганого менеджменту, 2020» виявляє чотири основні ролі: 1) виробництво результатів, задля яких організація працює, тобто допомогти їй стати результативною; 2) адміністрування, необхідне для ефективності роботи; 3) підприємництво, необхідне для змін; 4) інтегрування частин організацій для тривалого існування. Основні ролі керівників: 1) виробляти; 2) адмініструвати; 3) підприємництво; 4) інтегрувати. Перша роль керівника - «виробляти» зробить організацію функціональною, результативною, у короткостроковій перспективі. Друга роль керівника «адмініструвати» - зробить організацію систематизованою, ефективною у короткостроковій перспективі. Третя роль керівника – «підприємництво» зробить організацію проактивною,

результативною у довгостроковій перспективі. 4 роль керівника «інтегрувати» зробить організацію органічною, ефективною у довгостроковій перспективі. Ці чотири ролі керівника необхідні для здоров'я організації: якщо одного бракує, то виникає хвороба організації. У нашому випадку ця хвороба називається «неефективний менеджмент», симптомами якого є висока плинність кадрів, утрата частки на ринку, зниження доходів. Комбінації цих ролей дають стиль керівника. Хороший менеджер - це той, хто всі ролі виконує на належному рівні для реалізації завдання. Лідер – це той, хто чудово справляється із двома ролями, одна з яких інтегрування. Коли добре вдається одна роль, а всі інші дотягують до мінімального стандарту, то виникає стиль неефективного менеджменту. Адізес Іцхак Кальдерон є прихильником думки, що ніхто не може досконало опанувати всіх чотири ролі одночасно в кожній ситуації, не здатний стати ідеальним менеджером зі сторінок підручника. Кожна людина може виконувати чудово одну або більше ролей, але ніхто ніколи їй цього не вдасться з усіма чотирма в кожній ситуації, та ще й постійно. Утім хороший менеджер повинен володіти кожною роллю хоча б на середньому рівні. Якщо все погано бодай з однією роллю, то в організації виникає неефективний менеджмент. Щоб вирости від хорошого менеджера до лідера, замало досягти мінімального стандарту виконання кожної ролі. Для лідерства керівникові треба дуже добре справлятися принаймні з двома ролями, одна з яких інтегрування. І навіть тоді досягнення ефективного лідерського стилю залежатиме від конкретного завдання менеджера або стадії організації на її життєвому рівні. Більшість з керівників, найпевніше, виявляють певні ознаки кожного зі стилів.

4.4 Проблеми кадрової політики та оплати праці на промислових підприємствах у зарубіжних країнах

Скорочення робочої сили на промислових підприємствах зарубіжних країн (Китай, Індія) є причиною інфляції, викликаній зростанням заробітної плати. Зарплат зростають, тому що більше немає бездоганного джерела робочої сили, а підвищення зарплат тягне вгору споживчі ціни. Різке підвищення зарплат на виробництві було найважливішою ознакою того, що на піку своїх періодів стрімкого піднесення Японії, Корея і Тайвань стояли на порозі скорочення темпів економічного зростання з 9 до близько 5%. Китай перебувають у цій самій точці. Крім того, зарплата некваліфікованих працівників зростає швидше за зарплату кваліфікованих, що веде до зниження інтелектуального рівня працюючих. За останні роки заробіток мігрантів, що працюють нелегально, зріс на 16%, що вдвічі більше за темпи зростання зарплати в офіційній економіці, а зарплата найманих сільськогосподарських робітників зростає швидше за зарплату мігрантів. Протягом останніх 10 років зарплати мігрантів наздоганяли заробітки випускників коледжів, тобто йдеться про зниження віддачі від освіти (очікуваного додаткового доходу власника

диплома). Для китайських роботодавців це означає платити дедалі більше за дедалі меншу роботу.

Зростання потреби у задоволенні вимог працівників віддзеркалює посилення їхніх можливостей диктувати свої умови. У південно-східному промисловому поясі часто спалахують страйки робітників. Хоча найбільше привертає увагу зростання зарплат у промисловості, в інших галузях, які потребують малокваліфікованої робочої сили (роздрібна торгівля, громадянське харчування, готелі), це зростання щонайменше таке саме – близько 20% на рік. Насправді сьогодні розміри погодинної оплати праці зростають швидше за продуктивність чи показники віддачі від працівників, що змушує підприємства піднімати ціни тільки для того, щоб компенсувати зростання зарплат.

Стрімке зростання заробітної плати змушує серйозно сумніватися в майбутньому китайської економіки, ґрунтованої на дешевій робочій силі й експорті. Зростання продуктивності припаї робило можливим швидку економічне зростання на низькій інфляції, але ця епоха добігає кінця. Високі зарплати змушують власників підприємств переносити виробництво до країн з дешевою робочою силою, таких як Індонезія і Бангладеш, а бум економічного зростання у Китаї сягнув своєї межі, за якою може початися зворотний процес. Як правило, для будь-якої країни тяжко розширювати частку робочої сили, зайнятої на виробництві, понад 20% - нині в Китаї вона становить 23%. Китай має певний потенціал для економічного зростання. В Індії технологічні галузі стали осередками і рушіями економічного зростання. Через програму зайнятості на селі інфляція, пов'язана з підвищенням доходів зросла у 2011 році на 15%.

Китай зумів конвертувати зростання чисельності своїх працівників в економічне диво за рахунок заохочення масової міграції селян з центральних районів до більш продуктивних міст на узбережжі. За минуле десятиліття частка населення Китаю, що мешкає у містах, зросла з 35 до 46%, а в Індії з 26 до 30%. Для цих країн характерною є і демографія, і підприємливість населення, і середньовічні доходи на душу населення, що заохочують промислових працівників їхати у міста-мільйонери (у Китаї таких 23 міста, де проживають більше мільйона жителів). Якщо Китай критикували за прагнення «зростання за будь-яку ціну», то Бразилія намагалася забезпечити «стабільність за будь-яку ціну».

Бразилія, яку називають «наступною Саудівською Аравією», побудувала державу «загального добробуту», яку вона не може собі дозволити, так як інфляція тут набирає обертів за низького економічного зростання. Мексика - не єдина нова економіка, де панують олігополії, ще один яскравий приклад – Філіпіни, де є чіткий план перетворень, який з'явився зі вступом на посаду нового президента, відданого справі реформ. Країни переходять до категорії проривних, обходячи своїх конкурентів, де велика увага приділяється кадровій політиці та високій оплаті праці, пов'язаної з технологізацією промислового виробництва.

4.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Що таке кадрова політика промислових підприємств і як ви її розумієте.
2. Які ролі персоналу у системі управління промисловим підприємством?
3. В чому суть оптимізації методів управління кадровою політикою на промисловому підприємстві.
4. Як забезпечити високий рівень ефективності кадрової політики промислових підприємств.
5. В чому сутність стратегічних цілей у сфері кадрової політики промислових підприємств.
6. Які характерні особливості налагодження комунікацій у сфері кадрової політики промислових підприємств.
7. В чому сутність персоналу як стратегічного ресурсу промислового підприємства.
8. Як визначити результативність кадрової політики промислових підприємств в умовах діджиталізації.
9. В чому сутність мотивації персоналу та які концепції мотивації персоналу визнаєте.
10. Які функції управління персоналом ви можете назвати.

Навчальні завдання

1. Прокоментувати положення про стиль зі слабкими і сильними сторонами управління.
2. Проаналізувати теорію командного лідерства і яке її розуміння.
3. Виявити риси дійсного і хибного лідера.
4. З'ясувати, чим зумовлена необхідність використання стратегічного підходу до управління персоналом підприємства.
5. Прокоментувати суть теорії стратегічного управління персоналом.
6. Сформулювати механізми підвищення ефективності управління кадровою політикою промислового підприємства.
7. Обґрунтувати умови, як можна стати хорошим керівником і якими рисами слід для цього володіти.
8. Показати важливість інформаційно-комунікаційного забезпечення кадрового забезпечення на промисловому підприємстві.
9. Розкрити специфіку і методологію діагностики процесу кадрового забезпечення промислових підприємств.

10. Узагальнити теоретичні підходи до кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах глобалізації.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Кадрова політика промислових підприємств – діяльність, що виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних та особистих цілей.

2. У періоди корінних структурних перетворень виживають тільки лідери змін – ті, хто вловлюють новітні тенденції і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо можливості, що відкриваються.

3. Сьогодні багато говорять про «інноваційну діяльність», але підвищення рівня сприйнятливості організації до нововведень навіть за наявності відповідних змін в організаційній структурі ще не означає перетворення її на лідера змін.

4. Удосконалення повинне проводитися відповідно до запланованого річного відсоткового показника: в більшості напрямків діяльності, як показує досвід японців, реальним і оптимальним є щорічне поліпшення на 3%.

5. Інноваційна діяльність – це тяжка і наполеглива робота, і вона має бути організована як одна з функцій кожного підрозділу підприємства і на кожному рівні управління.

6. Для підвищення продуктивності працівника розумової сфери необхідно дивитися не як на «витрати», а радше як на «капітал» і поводитися з ним відповідно.

7. Безперервна інноваційна діяльність має стати невід’ємною частиною розумової роботи і включатися у виробничі завдання працівника розумової сфери; він несе відповідальність за впровадження нововведень

8. Розумова праця, якщо ми хочемо зробити її продуктивною, повинна розглядатися як (основний) капітал. Витрати потрібно жорстко контролювати і зводити до мінімуму, а капітал потрібно збільшувати.

9. Підвищення продуктивності інтелектуальної праці – найважливіше із завдань менеджменту у ХХІ столітті.

10. Здатність організації залучати та утримувати найкращих працівників розумової сфери є першою і фундаментальною умовою ефективності і процвітання організації.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

В чому проявляються характерні риси харизматичного гурькерівника:

А) мотивує співробітників і дає регулярні успішні результати;

- Б) дає успішні результати за допомогою харизми;
- В) бачить загальну картину в довгостроковій і короткостроковій перспективі;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

В чому проявляються характерні риси хибного лідера?:

- А) створює ідеї, інтегрує людей навколо них і встановлює систему для їх утілення;
- Б) система управління не виробляє результатів;
- В) його діяльність зазнає провалу;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

В чому проявляються характерні риси управлінця-демагога:

- А) інтегрує людей у свій стиль у формі обіцянок;
- Б) немає здатності виконувати обіцяне;
- В) безвідповідально відноситься до своєї роботи;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

В чому проявляються характерні риси керівника-бюрократа?:

- А) прагне встановити контроль, але хоче, щоб цей контроль схвалили його люди;
- Б) переймається впровадженням встановленої системи й виконанням установлених процедур;
- В) у нього немає орієнтації на результати, немає бажання щось змінити;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 5.

Як керівник розуміє зміни?:

- А) приймає їх, якщо вони допоможуть підкреслити його роль;
- Б) здійснює інтегрування своїми руками;
- В) вміє діяти у період стохастичності інформації та невизначеності;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 6.

В чому проявляється командна робота:

- А) досягнення консенсусу і компромісу;
- Б) колектив не спричиняє перешкод;
- В) відіграє вирішальну роль в урегулюванні конфліктів;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 7.

Стиль керівника компанії високих технологій:

- А) мав стежити за дотриманням меж, чого робити не можна;
- Б) займався мережею постачань;
- В) компанія потребувала серйозної реструктуризації;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 8.

В чому проявляється мислення в категоріях ухвалення рішень:

- А) ухвалює швидкі, практичні рішення на основі технічних знань;
- Б) одразу утілює прийняті рішення;
- В) рішення повинні бути прийняті на основі консенсусу;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 9.

Як ви розумієте термін «персонал»:

- А) всім людям, що працюють в організаціях, зокрема на підприємствах. І зайняті ви конанням відповідних робочих завдань;
- Б) сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем;
- В) сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 10.

Як ви розумієте основні визначення управління персоналом:

- А) скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу;
- Б) комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та надають конкурентоспроможності підприємству;
- В) специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять до певних соціальних груп, трудових колективів;
- Г) всі попередні відповіді є вірними.



Завдання для самостійного виконання

проаналізувати, прокоментувати, обміркувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізувати вислів Іцхака Калдерона Адізеса: «Людина може стати успішним керівником, якщо їй надаватиметься можливість розвивати інші ролі, крім головної. І попри те, що багато

зорієнтованих на отримання прибутку організацій розціняють це як розкіш із цілком відчутними поточними витратами, користь такої практики врешті-решт покрие усе. У збройних силах Ізраїлю існує політика «переміщення по горизонталі». Офіцер не може здобути певного рангу, док не побуває на кількох посадах, подібних до своєї власної. Він повинен побачити організацію із різних боків – як очима штатного працівника зі штабу, так і очима командира фронтового підрозділу (Адізес Іцхак Кальдерон. *Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 2. Дати власне судження: «Технологічне суспільство перетворюється на суспільство бюрократичне, в якому лідерство поволі зникає. Ми перетворюємося на добре навчених ділових людей, які від кидають будь-який ризик та орієнтуються тільки на почуття безпеки. Із підвищенням ролі добробуту зникає потреба у виконанні функцій виконавчих. Через це у розвинутих країнах спостерігається схильність до виконання всіх функцій – виконавчої, адміністративної, підприємництва, об'єднувальної – як у навчальних, так і в робочих умовах» (Адізес Іцхак Кальдерон. *Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 3. Прокоментувати вислів: «Організація породжує некомпетентних керівників, але потребує хорошого керівництва. Ієрархічна організація загальмовує розвиток людських ресурсів, необхідних для розв'язання проблем, які створює її ж власна ієрархічна система. Як наслідок, некомпетентне управління породжує ще більш некомпетентне управління. Через це той факт, що обстановка в організаціях стає дедалі нестерпнішою, не викликає здивування» (Адізес Іцхак Кальдерон. *Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 4. Обміркувати вислів: «Хороший кБепровваник не вдає когось. Він приймає себе та має цілком врівноважену самооцінку. Він знає свої сильні та слабкі сторони та приймає їх. Прийняти себе – не означає не хотіти стати кращим. Бажання вдосконалити себе може бути цілком реальними, навіть якщо воно не ґрунтується на новорічному рішенні «почати нове життя». Ніщо не створює більших перешкод для порозуміння із іншими, аніж непорозуміння із самим собою» (Адізес Іцхак Кальдерон. *Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 5. Чи зможете ви застосувати модель Коттера у своїй організації і в чому її суть: «Насправді навіть успішні зусилля, спрямовані на зміни, можуть бути сповненими сюрпризів. Однак кожен, хто намагається докласти зусиль для зміни організаційної обстановки, мусить розглядати модель Коттера саме для того, щоб не припуститися «поширених помилок» і мати можливість розв'язувати проблеми, характерні для конкретних типів

перетворень» (Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління, 2020).

Завдання 6. Обміркувати, як і у який спосіб необхідно створити команду: «Якщо ви хочете, щоб ваша команда виявила ініціативу поліпшення та саморозвиток, щоб на неї й далі можна було розраховувати, щоб вона стала надійною і незалежною від вас. Таке відбувається лише тоді, коли створено систем у управління виконанням. Наша система складається із семи компонентів: 1. Інтерв'ю особистісного розвитку. 2. Прагнення 3. Прагнення, зосередженні на діяльності. 4. Зворотний зв'язок. 5. Визначення ступеня. 6. Підтримка. 7. Тренування. Важливо зрозуміти, що ви керуєте не машинами, а людьми» (Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства, 2019).

Завдання 7. Зробіть власний висновок відносно даного висловлювання: «Зрозумійте, що ваша мета – не любов підлеглих, не створення найкрутішого робочого місця, визнаного мас-медіа найкращим, не перетворення у предмет заздрості своїх колег щодо того, який ви прогресивний. Якщо подібні Явища виникнуть природно як побічний продукт вашої креативності та керівництва (і політики), тобто продуктивне робоче місце отта службовці, що дають найбільший прибуток,- чудово! Піднімайте прапор та тримайте його гордо! Проте не домагайтеся цієї честі!» (Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства, 2019).

Завдання 8. Прокоментуйте загальні принципи «ретельного мислення», яке повинен використовувати керівник: «Не існує системи, що могла б влаштувати кожного: ми всі унікальні. Однак треба навести загальні принципи, які кожен з нас може використати по-своєму, щоб повернути собі відчуття впорядкованості й компенсувати години, витрачені на приборкання неструктурованого мислення» (Адзіс Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого і поганого менеджменту, 2020).

Завдання 9. Прокоментуйте загальні принципи «точного мислення» керівника як лідера змін: «Точне мислення - один з наріжних каменів тривалого успіху. Він виокремлює «факти» від просто «інформації». Він вас навчає створювати певні робочі плани, відповідати на будь-який виклик поза фактом. «Мислити точно» є найважливішим. Якщо ви відмовитесь ретельно продумувати свої стосунки з робітниками з раціональної, практичної та реалістичної точки зору, ви завжди зазнаєте роздратування, гніву та фінансових утрат протягом усієї своєї діяльності у сфері бізнесу. Визначивши суть справжніх стосунків та насправді ретельно їх продумавши, ви зовсім інакше керуватиме своїм підприємством та людьми, ніж тоді, коли б ви наполягали на

сприйнятті їх як друзів, родичів чи членів команди або навіть колег» (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства, 2019*).

Завдання 10. Назвіть стилі хорошого і поганого менеджменту згідно з методологією Адізеса Іцхака Кальдерона «Лідери компаній – живі люди зі своїми перевагами і недоліками, Саме тому одноосібний ідеальний керівник – легенда, яку ще нікому не вдалося втілити в життя. Адізес Іцхак Кальдерон виокремлює чотири ролі ефективних управлінців і пояснює, чому вони є запорукою хорошого менеджменту, розрізняючи правильні та неправильні стилі управління, а також навчитись результативно розподіляти завдання між працівниками відповідно до їхньої манери роботи» (*Адізес Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту, 2020*).

ТЕМА 5.

РОЛЬ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА ЗМІН ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ПРОВЕДЕННЯ УСПІШНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

«В управлінні існують чотири обов'язкові функції: виконавча, адміністративна, підприємницька, та об'єднувальна. Кожна з цих функцій – необхідна, і хороше управління можливе лише за наявності усіх чотирьох. Говорячи «необхідна», я маю на увазі, що відсутність хоча б однієї з них призводить до проблем управління певного типу. Самотужки жодна людина не здатна виконувати всі чотири функції. Дієве управління організацією, що розвивається, - надто складне завдання, щоб із ним могла впоратися одна особа. Для хорошого управління необхідна команда людей»

(Іцхак Калдерсон Адізес. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва 2019).

5.1 Функції управління у діяльності керівника на промисловому підприємстві в умовах керування змінами

5.2 Теорії ефективності діяльності керівника у контексті виконання функцій у період змін

5.3 Керівник як лідер змін та чинник розвитку інноваційної діяльності та організаційного вдосконалення

5.4 Місце і роль керівника та його впливу на проведення успішної кадрової політики на промисловому підприємстві

5.5 Практичні завдання

Цілі:

✓*розглянути функції управління у діяльності керівника на промисловому підприємстві в умовах керування змінами;*

✓*проаналізувати теорії ефективності діяльності керівника у контексті виконання функцій у період змін;*

✓*дати аналіз керівника як лідера змін та чинника розвитку інноваційної діяльності і організованого вдосконалення;*

✓*оцінити місце і роль хорошого керівника та його впливу на проведення успішної кадрової політики на промисловому підприємстві;*

✓*розробити практичні завдання*

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про *функції управління у діяльності керівника на промисловому підприємстві в умовах керування змінами;*

✓ у набутті умінь і навичок аналізу практичних вимірів теорій ефективності діяльності керівника у контексті виконання функцій у період змін;

✓ у набутті компетентностей керівника як лідера змін, чинника розвитку інноваційної діяльності, організаційного вдосконалення та його впливу на проведення успішної кадрової політики на промисловому підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- керівник промислового підприємства
- функції управління
- теорії ефективності діяльності керівника
- лідер змін
- управління змінами
- виконавча функція
- адміністративна функція
- підприємницька функція
- об'єднувальна функція
- інноваційна діяльність
- організоване вдосконалення
- реалізація кадрової політики

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

5.1 Функції управління у діяльності керівника промислових підприємств в умовах керування змінами

Для тривалої успішної та дієвої роботи організації керівник повинен виконувати такі функції: виконавчу, адміністративну, підприємницьку та об'єднувальну. 1) Виконавча функція. Вважають, що керівник повинен досягати результатів чи надавати послуги, що конкурентів. Для того, щоб виконувати цю функцію, керівнику потрібно добре знати свою галузь, а також обов'язково мати бажання бачити кінцеві результати, до яких приводить його діяльність. 2) Адміністративна функція. Самих лише знань і бажання для керівника недостатньо. Особиста продуктивність керівника та його практичні знання в певній галузі гне завжди передбачають відповідні результати в

управління групою людей. Виконуючи адміністративну функцію, керівник здійснює планування, узгоджує дії всіх учасників, а також контролює впровадження нових принципів. До його обов'язків входить стежити за тим, щоб система працювала, і працювала саме так, як передбачалося за попередніми розрахунками. 3) Підприємницька функція. Управління передбачає необхідність у визначенні цілей, розробленні стратегії та визначенні керівних принципів роботи, а також передбачає наявність підприємницьких якостей. Оскільки середовище керівника швидко змінюється, йому необхідно бути готовим до щозміни поставлених цілей та засобів, за допомогою яких їх можна досягти. Без підприємницьких якостей керівник не зможе виконувати ці завдання, повинен самотужки розробити план дій і бути готовим до цілковито самостійної діяльності. Керівники, що виконують підприємницьку функцію, повинні виявляти творчий підхід у визначенні нового плану дій, а також не боятися ризикувати. За відсутності творчого підходу керівник не буде здатним сприймати нові можливості. 4) Об'єднувальна функція. Об'єднувальну функцію можна вважати успішно здійсненою тоді, коли група набуває здатності самостійно діяти згідно з обраним курсом та правильно обирати новий курс, не спираючись винятково на рішення конкретної особи. Коли у процесі управління керівник нехтує хоча б однією з названих функцій, з'являється певний стиль некомпетентного управління. Визначення співвідношення між функціями являє собою вартісний підхід до визначення успішності управління. Ці знання можна використати під час пошуку та набору кадрів. Тільки лідери змін, ті, хто вловлюють новітні тенденції і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо можливості, що відкриваються. Першорядне завдання менеджменту в ХХІ столітті полягає у тому, щоб перетворити на лідерів змін якнайбільше організацій і промислових підприємств. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни і знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. При цьому свої дії керівник підпорядковує чотирьом основним пунктам: 1. Політика, спрямована на створення майбутнього. 2. Методика пошуку й прогнозування змін. 3. Стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації. 3. Політика, що дає змогу максимально врівноважити зміни і стабільність.

5.2 Теорії ефективності діяльності керівника у контексті виконання функцій у період змін

Спроби класифікувати поведінку керівників та визначити для неї певні норми із використанням одно-, дво- та тривимірного аналізу здійснювалися й раніше (Блейк, Моутон, Реддін, М.Маккобі, Фідлер тощо). Проте їхні теорії та дослідження загалом зосереджуються на ефективності поведінки та власне поведінці окремої особистості. Концепції на тему управління та лідерства, що

існують сьогодні, переважно досліджують окремі проблеми подібно до того, як це відбувається в теорії мікроекономіки: складний процес ухвалення рішень в організації розглядається на прикладі окремої особистості, окремого підприємства, окремої фірми. Індивідуалістський підхід спостерігається в теорії управління, що зосереджується здебільшого на одному з провідних принципів керівництва. Наприклад, Ф.Тейлор, першовідкривач у теорії управління, акцентував здебільшого на плідності, спеціалізації та дієвості діяльності керівника (тобто на функції виконавчій). Водночас Файоль і Урвік більше дбали про структуру організації, а саме про розподіл влади та контролю, передачу влади та відноси між окремими ланками ієрархії в організаціях (функція адміністративна). Н.Вінер зосереджувався на невинних змінах, через що і зміг представити світові кібернетику (функція підприємницька). Е. Мейо досліджував людський чинник, а тому і поведінкова наука та дослідження ролі окремих особистостей в роботі організації визначили основний напрям його теорії управління (функція об'єднувальна). Діяльність окремого керівника під час виконання однієї з чотирьох наведених вище функцій ці теоретики подавали як цілісний процес управління. Творці «загальної теорії» управління, як-от Друкер, Ньюман та Кунц, намагалися поєднати дієвість виконавчої функції, структурованість адміністративної, сприятливість до змін підприємницької функції і людський чинник, що включає об'єднувальна функція. Всі згадані функції мусять виконуватися, але не однією особою. Для успішного управління необхідна команда людей, що діяли б та мислили б по-різному. Зобов'язання планувати, організовувати тощо варто приписувати не керівникові, а команді керівників. Виробничу, адміністративну, підприємницьку та об'єднувальну функції повинна здійснювати команда людей, що доповнюють одне одного, оскільки жодна окрема людина не здатна відповідати за всі чотири функції.

5.3 Керівник як лідер змін та чинник розвитку інноваційної діяльності і організаційного вдосконалення

Сьогодні багато говорять про «інноваційну діяльність», але підвищення рівня сприйнятливості організації до нововведень навіть за наявності відповідних змін в організаційній структурі ще не означає перетворення її на лідера змін. Проте справжнього лідера змін відрізняють бажання і здатність не тільки створювати щось абсолютно нове, а й сміливо ламати сформований порядок речей. Для того, щоб стати лідером змін, необхідно виробити політику, яка змушує теперішнє працювати на м майбутнє. *Перший принцип такої політики*, фундамент для всіх інших, можна сформулювати так: треба припинити жити учорашнім днем. Завдання номер один – вивільнення ресурсів, що витрачаються на підтримку тих напрямів діяльності, які вже не сприяють підвищенню продуктивності та ефективності. Не можна створити завтрашній

день, не позбувшись учорашнього. Нове начиння завжди пов'язане з непередбаченими труднощами і має проводитися під керівництвом найкращих фахівців. *Другий принцип політики змін* на рівні реалізації виражається в плановій, організованій ліквідації. Лідер змін регулярно перевіряє на життєздатність кожен товар, послугу, процес, ринок, канал поширення, кожного споживача і форму кінцевого використання. Підприємство, що приречене на зміни, приречене на дії. *Третій і найбільш важливий принцип політики змін*, коли ліквідація правомірна: наявність старого і «вимираючого» товару (послуги, ринку або процесу), заради збереження якого гальмується або зовсім залишається поза увагою розвиток нового і перспективного товару (послуги, ринку або процесу). Перше запитання, яке повинен регулярно ставити перед собою лідер змін: що вже пора ліквідувати? Як має відбуватися ця ліквідація?

Безперервні поліпшення у будь-якій сфері у підсумку перетворюють усю ситому роботи, сприятимуть появі нових товарів, нових послуг, нових процесів і нових видів бізнесу. Безперервне вдосконалення спричиняє фундаментальні зміни. На ступний принцип політики змін - застосовувати успіх з розумом. Як і безперервне вдосконалення, використання успіху рано чи пізно призведе до справжньої інновації. Настане момент, коли невеликі кроки щодо поліпшення перетворяться на фундаментальні зміни і політика лідера має бути спрямована на ініціювання змін. Але щоб процвітати як лідеру змін, організація повинна виробити політику систематизованої інноваційної діяльності, яка формує імідж лідера змін. Інноваційна діяльність – це тяжка і наполеглива робота, і вона має бути організована як одна з функцій кожного підрозділу підприємства і на кожному рівні управління. Шанси на успіх досить високі тільки у тій інновації, яка відповідає ключовим реаліям: демографічній ситуації, змінам у розподілі наявного доходу, глобальній конкуренції, політичній та економічній ситуації, а також змісту, який саме підприємство та його споживачі вкладають у поняття «ефективність». Єдина політика, що має забезпечити успіх, полягає у свідомій побудові майбутнього

5.4 Місце і роль керівника та його впливу на проведення успішної кадрової політики на промисловому підприємстві

Нами було зазначено, що для успішного управління потрібно виконувати об'єднувальну, підприємницьку, адміністративну та виконавчу функції. Кожна з чотирьох функцій управління – необхідна, однак не самодостатня частина хорошого стилю управління; що керівникам слід досягати досконалості у виконанні однієї функції, проте не за рахунок інших. Різниця між компетентними і некомпетентними керівниками полягає у тому, що некомпетентні керівники виявляються нездатними виконувати певні функції. Некомпетентному керівникові бракує здатності виконувати ті функції, у яких він не досяг досконалості, а компетентний керівник може виконувати їх хоча б на мінімально припустимому рівні. Хороший керівник:

1. Здатен виконувати всі чотири функції управління, нехай навіть не всі ідеально; досконало виконує що найменше одну функцію та може виконувати всі інші на мінімально припустимому рівні, тобто не має прогалин у своєму коді;

2. Знає власні сильні і слабкі сторони.

3. Підтримує контакт із суспільним середовищем, дослухається до думки інших для того, щоб скласти власну думку про себе, усвідомлює, що те, ким він є, визначається тим, що він робить.

4. Має про себе зважену думку та усвідомлює власні сильні і слабкі сторони.

5. Приймає як свої слабкості, так і сильні сторони. Не намагається стати кимось іншим - принаймні у найкоротший термін.

6. Може визначити, у чому досягають високих результатів інші люди

7. Приймає думки інших людей у галузях, де їхні судження, найімовірніше, кращі за його власні.

8. Може розв'язувати конфлікти, що неодмінно виникають, коли люди із різним и потребами та стилями доводиться працювати разом, та створити творчу і дієву команду керівників.

9. Створює умови для розвитку інших.

Спільна вада стилів некомпетентного управління – недостатня гнучкість, тож нам слід удосконалювати свою здатність до виконання необхідних функцій, заповнювати прогалини в наших схемах, а також безперервно зростати в перспективі. Згідно з екзистенційним, поведінковим підходом, для того, щоб пізнати самих себе, нам слід підтримувати зв'язок із середовищем. Свідомі люди прагнуть переймати знання від інших. На думку Маслоу, із всіма людьми вони здійснюють дуже плідний обмін інформацією. Д.Белл характеризує переможців як людей із високим рівнем упевненості в собі. Переможці передбачувані та природні, покладаються на себе і орієнтуються для досягнення мети, зосереджують усю свою енергію на вирішенні проблеми, а не на собі. Організація яку очолює переможець, досягає результатів, вищих від середнього. Зрілість особистості включає: активність, незалежність, велику кількість схем поведінки, глибокі інтереси, далекоглядність, усвідомлення власної вищості, свідомості і самосвідомості, самоконтроль. Незрілість особистості: пасивність, залежність, незначна кількість схем поведінки, вузькі інтереси, недалекоглядність, усвідомлення власної нижчості, несвідомість самого себе. Таким чином, зробимо висновок: хороший керівник виявляє здібності інших, приймає розбіжності у поглядах, може врегулювати конфлікти, створює умови для розвитку інших, упорядковує усе. Необхідно розуміти, чи знаємо ми себе, чи зможемо ми взагалі пізнати себе, варто підтримувати зв'язок із середовищем, бути відкритими для нових ідей, визнавати свої недоліки і не відмежовуватися від дійсності. Хороший керівник повинен вміти працювати з підлеглими, жити в організації, у якій, окрім нього, працює велика кількість

керівників із різними сильними сторонами, а також спрямовувати конфлікт між цими керівниками на створення середовища для розвитку.

5.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою суттєвий елемент хорошого управління?
2. В чому проявляється ставлення керівника до змін?
3. Що відбувається, коли керівник не може впоратися з жодною з функцій управління?
4. Яка формула досягнення успіху у вашому розумінні.
5. Який тип поведінки бездоганного керівника?
6. Які характеристики ви можете дати типам людей, представлених П.Друкером: «людина-думка», «людина-дія», «людина-людина», «людина на передовій».
7. Як ви можете прокоментувати закон Лорда Антона: «Псується будь-яка влада, а, отже, абсолютна влада може стати абсолютно зіпсованою».
8. Які найвизначніші риси керівника ви можете назвати.
9. Як ви можете прокоментувати наступний принцип Пітера: «В ієрархічній системі кожен працівник піднімається до рівня власної некомпетентності».
10. Що відбувається тоді, коли керівник не може як слід упоратися з жодною з чотирьох вище перерахованих функцій?

Навчальні завдання:

11. Розкрити функції адміністратора.
12. Прокоментувати, у чому проявляється відповідальність керівника і підлеглих.
13. Дати визначення того, у чому проявляються виклики кадрового менеджменту ХХІ століття.
14. Дати аналіз того, як подолати кризу кадрового управління,
15. Обґрунтувати найважливіші помилки і прорахунки керівників.
16. Визначити основні принципи компетентного і некомпетентного управління.
17. З'ясувати методи кадрової політики промислових підприємств.
18. Розкрити напрями усунення недоліків у кадровій політиці промислових підприємств.
19. Розкрити, як запобігти схильності організацій до старіння та бюрократизації.
20. Розкрити напрями та механізми, як досягти дієвості та продуктивності кадрової політики промислових підприємств.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

11. Керівник може радити працівникам, що робити, чи право остаточного рішення залишається за працівниками
12. Чи може існувати система без управління?
13. Чи людина здатна виконувати всі чотири функції одночасно?
14. Чи конфлікт – це не тільки невід'ємна, а й бажана частина процесу управління.
15. Чи керівнику потрібно добре знати свою галузь, щоб виконувати свої функції?
16. Чи невідповідність стилю до поставленого завдання цілком може стати причиною некомпетентного управління організацією
17. Які конфлікти бажані, а які слід усунути?
18. В ієрархічній системі будь-який працівник піднімається до рівня власної некомпетентності.
19. Керівник приходить і йде з роботи останнім: приходить першим і йде останнім.
20. Там, де немає ризику, не може бути і відповідальності, якщо ризиком назвати ймовірність невдач.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Назвіть основні положення школи людських відносин (кінець 30-х рр. XX ст.):

- А) визначення ключової ролі людських відносин в малих групах;
- Б) вивчення неформальної соціальної структури;
- В) створення оптимального соціально-психологічного клімату;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Розкрийте характерні ознаки школи управління людськими ресурсами (кінець 80-х рр. XX ст.):

- А) розробка і удосконалення методів мобілізації працівників за рахунок активної праці менеджерів;
- Б) методи обліку, використання та розвитку людського фактору;
- В) визначення і обґрунтування принципів кадрової політики промислових підприємств;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Розкрийте характерні ознаки школи управління людським потенціалом (середина 90-х XX ст.):

- А) права власності на людський потенціал не можуть передаватися;

Б) доходи людей зростають із збільшенням витрат на загальну та професійну освіту;

В) інвестиції в людський капітал організаційних формувань забезпечують підвищення ефективності управління, зростання продуктивності праці й виробництва та розвиток суспільства в цілому;

Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Дайте аналіз школи організаційної культури (поч. 90-х рр. ХХ ст.)

А) розробка інтеграційних управлінських механізмів, що вбирають у себе всі особливості організації (поведінкові, організаційні) дослідження різноманітних характеристик потенціалу людини, що впливають на зміну доходів;

Б) чи організаційна культура подібна до корпоративної;

В) ефективність інвестицій у професійну освіту персоналу;

Г) все вище перераховане.

Завдання 5.

Дайте аналіз характерних рис концепції А.Файоля, яка приводить діяльність будь-якої організації до успіху:

А) технічна і комерційна діяльність;

Б) фінансова і захисна;

В) облікова і управлінська;

Г) все вище перераховане.

Завдання 6.

Дайте аналіз характерних рис організаційно-технічної теорії управління Генрі Форда (1863-1947):

А) чітка, побудована по вертикалі організація управління об'єднанням підприємств, за якої всі частини управляються з єдиного центру;

Б) впровадження стандартизації, яка дає можливість швидко переходити на нові модифікації виробу, зберігаючи сталість базової;

В) привчання працівників поважати оточуючих і самих себе, висока оплата праці кожного робітника і контроль за тим, щоб вони працювали 48 годин на тиждень, але не більше;

Г) все вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз синтетичної теорії Урвіка і Г'юліка:

А) коли виконувана робота різнобічна за змістом і результатом, а також розосереджена територіально, то тоді один начальник здатний ефективно керувати незначною кількістю людей;

Б) людина не здатна одночасно контролювати велику кількість людей, бо діапазон її уваги визначений психологічними і фізичними особливостями організму;

В) відповідальність осіб, які наділені значною владою, є абсолютною тільки у певних межах, що визначені статусом або положенням і повноваженнями даної особи;

Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Визначите основні характеристики цільового управління Пітера Друкера:

А) можливість управлінського персоналу навчатися ефективності;

Б) саморозвиток управлінського персоналу є центральним важелем у безперервному розвитку організації;

В) система цілей дає змогу менеджерам оцінювати власну ефективність і в такий спосіб активізувати процес свого навчання;

Г) всі вище перераховане.

Завдання 9.

Розкрийте суть логічних законів організації за Муні і Рейлі:

А) принцип координації;

Б) скалярний процес;

В) функціональний результат;

Г) всі вище перераховане.

Завдання 10.

Дайте аналіз європейської моделі менеджменту, в основі якої лежать соціально-культурні цінності:

А) потреба в науковому й раціональному обґрунтуванні управлінських рішень та використання соціально-культурних чинників;

Б) потреба в широкому використанні управлінського й технічного досвіду для оцінювання результатів діяльності;

В) саморозвиток персоналу як невід'ємний процес трудового життя організації;

Г) всі вище перераховане.

Завдання для самостійного виконання:

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізувати вислів Іцхака Калдерсона Адізеса: «Я зауважив, що мій аналіз стилів управління актуальний для всіх країн, де я читав лекції, попри їхні культурні відмінності, Тайваню, Японії, Швеції, Мексики,

Греції, Ізраїлю, Британії і США. Стилі управління й поведінка не залежать від культури – хоч я помітив, що соціальна культура впливає на поведінку керівника» (*Іцхак Калдерсон Адісес. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва 2019*).

Завдання 2. Прокоментуйте основні положення продуктивності праці людей розумової праці: «Якість – це і є кінцевий продукт розумової праці. Продуктивність людей, що займаються розумовою працею, повинна бути в першу чергу націлена на досягнення якості, причому не мінімального рівня, а ще краще – максимального. Тільки за наявності такого рівня якості можна запитувати: «А де обсяг, де кількісні показники роботи? Це не тільки означає, що до завдання підвищення продуктивності працівника розумової праці ми підходимо більшою мірою з точки зору якості, а не кількості. Це також означає, що нам належить навчитися визначати цю якість?» (*Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію, 2019*).

Завдання 3. Проаналізувати наступний вислів: «Мені вдалося визначити, що в управлінні існують чотири обов'язкові функції: виконавча, адміністративна, підприємницька та об'єднувальна. Кожна з цих функцій – необхідна, і хороше управління необхідне лише за наявності усіх чотирьох. Говорячи «необхідна», я маю на увазі, що відсутність хоча б однієї з них призводить до проблем управління певного типу. Також я дійшов висновку, що самотужки жодна людина не здатна виконувати всі чотири функції. Дієве управління організацією, що розвивається, – надто складне завдання, щоб із ним могла впоратися одна особа. Для хорошого управління необхідна команда людей, а отже, необхідно прийняти те, що стилі та погляди різнитимуться, а також те, що конфлікт – це не тільки невід'ємна, а й бажана частина процесу управління» (*Адісес Іцхак. Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 4. Зробити власний висновок: «Моя основна думка полягає в тому, що всі чотири ролі має виконувати кілька людей. Для хорошого управління люди, які діють і думають по-різному, мають працювати разом. Замість розмов про менеджера, який планує, організовує тощо, варто говорити про управлінську команду, яка виконує всі ці функції. Ролі виробника результату, адміністратора, підприємця та інтегратора має виконувати збалансована команда, бо жодна людина не може їх утілити всі й одразу» (*Адісес Іцхак Кальдерсон. Стилі хорошого і поганого менеджменту, 2020*).

Завдання 5. Прокоментувати вислів: «Нам здається очевидним, що якщо у державному секторі будуть розумні, компетентні, соціально амбітні люди з високою зарплатою, вони швидше за все прийматимуть хороші, суспільно вигідні рішення» (*Макстон Грем, Рандерс Йорген. У пошуках*

добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Доповідь Римському клубу. 2017).

Завдання 6. Зробити власний висновок: «У сучасних умовах взаємовідносини «начальника» і «підлеглих» більше нагадують взаємини диригента оркестру і музиканта, а не традиційну схему «я начальник, ти дурень». Керівник організації, що приймає на роботу фахівців, не в змозі, як правило, виконати роботу свого підлеглого, так само як диригент оркестру не обов'язково вміє грати нам трубі. У свою чергу, фахівець залежить від начальника, оскільки той визначає напрямок діяльності і демонструє підсумок цієї діяльності в масштабах усієї організації, тобто визначає стандарти, систему цінностей, продуктивність праці і результати» (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 7. Пояснити висловлювання А.Маслоу щодо теорії Дугласа Мак-Грегора та продовжити його думку: «Одна з найбільш цитованих праць – книга Дугласа Мак-Грегора (1960), у якій стверджується, що керівництву доводиться вибирати один із двох – оскільки їх усього два способів управління персоналом, яким відповідають дві теорії, що їх підкріплюють – «теорія Х» і «теорія-У», причому правильною є тільки теорія У. За кілька років Абрахам Маслоу у своїй книзі у 1962 р. висловив думку про те, що ми обидва, пан Мак-Грегор і я, глибоко помиляємося. Він з усією переконливістю довів, що різні люди вимагають різного підходу і різного стилю управління» результат (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 8. Зробити висновок з даного вислову і прокоментувати власними доказами і прикладами: «Ми постійно говоримо «про роль у команді», навіть дослідники усі як один стверджують, що робота вищого керівництва можлива тільки на колективній основі. А на практиці ми спостерігаємо – і це стосується не лише промисловості – «культ особистості» вищих посадових осіб у найбільш крайніх його проявах. Всезагальне поклоніння цим «гігантам і титанам» наштовхує на думку про їхнє безсмертя – в усякому разі, виникає відчуття, що ніхто жодного разу не обтяжив себе міркуваннями про те, хто і як їх замінить. Тим самим лише наступність завжди була і буде найважливішим іспитом для вищого керівництва і головною перевіркою на міцність будь-якої установи» (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

Завдання 9. Пояснити метод Адізеса: «Метод Адізеса – це не просто система залучення багатьох учасників і не психотерапевтичний метод, спрямований на пробудження людської свідомості. Це високоструктурований спосіб відповісти на запитання «що?», «коли?», «як?» і «чому?» за умов

колективного ухвалення суттєвих для управління рішень» (*Адїзес Іцхак. Як подолати кризу управління, 2019*).

Завдання 10. Зробити власний висновок і обґрунтування: «Піонери менеджменту, які працювали сто років тому, не помилилися у головному. Організаційна структура вкрай необхідна. Сучасне підприємство – чи то комерційна компанія, чи державна установа, чи університет, чи лікарня, чи церква або велике військове з'єднання – так сама потребує організаційної структури, як будь-який біологічний організм, що піднявся еволюційною драбиною на наступний щабель. Але піонери менеджменту помилилися у своїх припущеннях щодо існування єдиного «правильного» типу організації. Існує як безліч різних видів організації живої матерії, так є і безліч видів організації соціальної структури, якою є будь-яка сучасна установа. Замість шукати «правильний» тип організації менеджменту слід поставити перед собою інше завдання: навчитися вимовляти, вибудовувати і перевіряти на практиці організаційні структури, які відповідають поставленим завданням (*Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття, 2020*).

ТЕМА 6.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ УСПІШНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

«Стив Джобс і Джефф Безос – видатні бізнесмени і найяскравіші приклади такого типу керівників. Про них відомо, що вони були суворими, брутальними, доходили іноді до сказу, зустрічаючи некомпетентність, схильними до приниження підлеглих перед іншими, впроваджували авторитарні правила та жорстку дисципліну, наказуючи «Роби, як я, або так, як треба». Завдяки їхньому стилю керівництва було засновано дві успішні найприбутковіші у світі компанії. Теоретики заперечують, мовляв, вони заснували їх усупереч цьому. А я наполягаю: якраз завдяки такому стилю» (Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства, 2019).

6.1 Концепція розвитку людських ресурсів як важлива проблема кадрової політики на промислових підприємствах

6.2 Підходи до прогнозування розвитку людських ресурсів

6.3 Тенденції розвитку концепції управління людськими ресурсами та її значення для умов конкурентоспроможності

6.4 Цілі, види і ролі управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві

6.5 Практичні завдання

Цілі:

✓ розробити концепцію управління людськими ресурсами кадрової політики промислових підприємств;

✓ уточнити підходи до прогнозування розвитку людських ресурсів;

✓ з'ясувати концепцію розвитку людських ресурсів та її значення для умов конкурентоспроможності;

✓ визначити цілі, види і ролі управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві;

✓ *розробити практичні завдання*

Мета вивчення теми полягає:

✓ **у засвоєнні знань** концепції управління людськими ресурсами кадрової політики промислових підприємств та підходів до прогнозування розвитку людських ресурсів;

✓ **у набутті умінь і навичок** розвитку концепції управління людськими ресурсами та визначення її значення для умов конкурентоспроможності ;

✓ **у набутті компетентностей** управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві в контексті визначення цілей, видів і ролей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- розвиток людських ресурсів
- розвиток кадрової політики
- розвиток кар'єри
- шляхи розвитку людських ресурсів
- концепція розвитку людських ресурсів
- прогнозування розвитку людських ресурсів
- цілі управління людськими ресурсами
- види управління людськими ресурсами
- ролі управління людськими ресурсами
- відмінності управління персоналом від людських ресурсів
- аудит людських ресурсів
- спеціалісти з людських ресурсів
- цифровізація
- мотивація праці

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

6.1 Концепція розвитку людських ресурсів як важлива проблема кадрової політики на промислових підприємствах

Розвиток людських ресурсів слід розглядати в контексті системного підходу, починаючи з цілей, відповідальності і завдань, з наступним пошуком шляхів розвитку працівників, а також стратегій і дій, які можливо застосовувати для здійснення цього розвитку. Основне завдання людських ресурсів у тому, щоб всі працівники займали такі позиції, які включають у себе результат, задоволеність і свободу дій. Розвиток людських ресурсів повинен бути направлений на те, щоб вони самі добивалися рівноваги між навчання, роботою і дозвіллям. Потреби працівників у розвитку повинні відповідати

підприємству, суспільству, клієнтам. Концепція розвитку людських ресурсів фокусується на саморозвитку, що в ідеалі здійснюється на трьох рівнях: 1) індивідуальний рівень (працівники всіх рівнів розвиваються таким чином, щоб стати партнерами, підприємцями); 2) груповий рівень (працівники входять у «зіркові команди», що базуються на принципах гуманізму та інтрапренерства (підприємництво у рамках інтересів і всередині компанії чи підприємства); 3) організаційний рівень (організація розвивається так, щоб перетворитися на організацію, яка постійно вчиться і вміє виробляти своє бачення нового стану компанії та оточуючого середовища). Розподіл ролей для працівників повинно підпорядковуватися принцип субординації, в контексті якого відповідальність покладається на самого працівника і на власний саморозвиток, а керівники повинні створювати умови для використання можливостей працівників. Традиційним показником розвитку працівників все ще є кар'єрне зростання. Вирівнювання організаційних структур і зміна корпоративних цінностей означає необхідність розширення смислового змісту поняття «розвиток працівників». Крім просування по службі, компанії чи підприємства повинні пропонувати інші стратегії розвитку: 1) функціональну чи міжнародну ротацію (односторонню чи двосторонню, внутрішню чи зовнішню, до клієнтів чи від них); 2) розвивати види діяльності, що збагачують роботу; 3) приймати участь у роботі команд у рамках багатонаціональних/ чи мультикультурних програм та ін. Всі види діяльності щодо розвитку працівників повинні базуватися на рівних можливостях, користуючись персональним інструктором щодо розвитку працівників, як це є у передових компаніях Заходу, у компаніях повинно бути чітке стратегічне бачення концепції розвитку людських ресурсів. Концепція повинна бути пов'язана з іншими інструментами управління людськими ресурсами, як відбір, оцінка, винагорода. Кваліфікаційний відбір людських ресурсів може бути динамічним і залежати від демографічних зсувів, міграційних потоків політики керівництва у відношенні створення людського капіталу, а також у зв'язку з розвитком проривних технологій. Наприклад, для 1990-х рр. характерними особливостями створення концепції розвитку людських ресурсів на американських підприємствах були: 1) аудит людських ресурсів як частина управлінського обліку; 2) збирання необхідних даних для порівняльної оцінки людських ресурсів, розвідка у відношенні конкурентів; 3) транснаціональна компетентність, необхідна для планування людських ресурсів. Таким чином, на всіх промислових підприємствах повинна бути сформована концепція розвитку людських ресурсів на перспективу.

6.2 Підходи до прогнозування розвитку людських ресурсів

Для досягнення конкурентоспроможності промислові підприємства повинні точно оцінити свої потреби у людських ресурсах на певний проміжок часу. Це вимагає точного порівняння попиту і пропозиції робочої сили для того, щоб керівники визначилися, яким дефіцитом людських ресурсів володіє той чи інший підрозділ, і щоб спеціалісти скористалися плануванням, тобто

заміщенням людських ресурсів. Процес розпочинається з аудиту людських ресурсів, оцінки якості роботи і потенціалу всіх працівників; розподіл кандидатів щодо конкретних вакансій, якщо працівники відповідають необхідним критеріям. Підходи до прогнозування розвитку людських ресурсів можуть бути наступним: 1) просте прогнозування: експертні оцінки, дельфійський метод, порівняння характеристик посад, послідовна часова екстраполяція; 2) організаційні зміни: порівняння графіків заміщення/спадковості, марковий/стохастичний аналіз; 3) оптимізація: лінійне/нелінійне програмування (одноетапна оптимізація), динамічне програмування (багатоетапна оптимізація), цільове програмування; 4) *комплексне моделювання*: комплексна експертна оцінка («зверху вниз» і «знизу доверху»), сумісне моделювання зовнішніх і внутрішніх ринків праці), сумісне моделювання ринку бізнесу і праці. Цільове програмування представляє собою гібридний метод планування, що включає Марківський (стохастичний) аналіз сумісно з лінійним програмуванням дозволяє скласти карти перерозподілу працівників для можливо більш повного досягнення запланованих цілей. Експертні оцінки представляють собою якісні засоби прогнозування попиту на людські ресурси, що застосовуються американськими фірмами. Прихильники методу Дельфі стверджують, що даний метод дозволяє провести найбільш вичерпний аналіз і забезпечує більш досконале документування чинників, що лежать в основі оцінок людських ресурсів. Деякі організації віддають перевагу якісним методам передбачення попиту на робочу силу.

Використання методу лінійної регресії допоможе здійснити прогнози, що базуються на історичній біваріантній кореляції між рівнем зайнятості і такими критеріями, як об'єми продаж. Для розрахунку стану попиту людських ресурсів у майбутньому слід ввести розширену сукупність чинників, що приведуть до регресивного аналізу. Крафт (1980, 1988) переконував, що при виборі методу прогнозування в першу чергу слід враховувати параметри оточуючого середовища (стабільне-нестабільне, по наявності глибини інформації (проста-складна), врахування карт заміщення посад. Такі якісні підходи, як однолінійна регресія чи послідовний часовий аналіз є ефективними для прогнозування розвитку людських ресурсів. Суб'єктивні та інтуїтивні процедури (такі як експертні оцінки та дельфійський метод) сполучаються з динамічними складними оточуючими умовами. Для аналізу стабільних складних оточуючих умов більше підходить множинна регресія, Марковий аналіз і цільове програмування, у той час як експертні, якісні методи краще сполучаються з динамічними простими умовами. Проте незважаючи на наявність таких методів, мало уваги приділяється точності прогнозування людських ресурсів.

Можемо навести приклади використання методів щодо оцінки якості людських ресурсів: 1) експертні оцінки – цілком неправомірні; 2) дельфійський метод – часто застосовується і є правомірним; 3) співвідношення регресивного і порівняльного аналізу - цілком неправомірний; 4) Марківське (стохастичне)

моделювання як аналіз перехресних впливів – іноді правомірний. Спеціалісти зі сфери людських ресурсів повинні володіти всіма підходами до прогнозування розвитку людських ресурсів для того, щоб концепція була ефективною і конкурентоспроможною.

6.3 Тенденції розвитку концепції управління людськими ресурсами та її значення для умов конкурентоспроможності

У ХХІ столітті ефективне управління людськими ресурсами набуває для промислових підприємств надзвичайно важливого значення. Високий рівень конкурентоспроможності поставив керівників підприємств перед необхідністю використовувати всі наявні ресурси набагато краще, чим раніше. Управлінню людськими ресурсами стали приділяти набагато більше уваги, так як розвиток людських ресурсів має набагато більше значення для виживання підприємств, ніж сировинні ресурси. Ймовірність виживання промислових підприємств залежить від ефективного використання людських ресурсів та їх мотивації. Для цього також необхідно, щоб підрозділи, що займаються розвитком людських ресурсів, виконували чітко визначені ролі і щоб спеціалісти цих підрозділів володіли більш широким і глибоким спектром знань, чим раніше. Управління людськими ресурсами представляє собою здійснення певних видів діяльності, що забезпечують ефективне управління людьми в інтересах особистості, суспільства і підприємства. Сьогодні більше, чим коли, визнається, що управління людськими ресурсами є вирішальним чинником для виживання та успіху підприємства. 70% менеджерів вважають, що функція управління людськими ресурсами є найважливішою для успіху підприємства і 90% керівників вважають, що підрозділи з управління людськими ресурсами стануть визначальними у житті організацій та підприємств з 2000 року. Управління людськими ресурсами включає знання з психології особистості, організаційної та індустріальної психології, організаційної поведінки, безпеки праці і здоров'я людини, планування персоналу, індустріальних і трудових відносин. Такі характеристики, як культура, структура, життєві цикли продукції і організації стали включатися уу рамки управління людськими ресурсами. Сьогодні на управління людськими ресурсами впливають на глобальну конкуренцію, наявність світової робочої сили, етику бізнесу і оточуюче середовище. Складовою частиною управління людськими ресурсами є: персональний менеджмент, стратегічне управління людськими ресурсами, стратегічне управління міжнародними людськими ресурсами. Спеціалісти з людських ресурсів притягуються до глобальним зовнішнім і стратегічним питанням, головними категоріями серед яких є: конкурентоспроможність, рентабельність виживання, конкурентні переваги і гнучкість робочої сили. *Означимо сфери відмінності між управління персоналом і управління людськими ресурсами.*

Управління персоналом ресурсами

Оточуюче середовище:

вітчизняне, внутрішнє

Управління людськими

глобальне, зовнішнє

Організаційні завдання

оперативні - заохочувати, зберігати мотивувати

стратегічні, підсумкові

Управлінський стиль

функціональний

партнерський

Працівники самих відділі людських ресурсів

спеціалісти вузького профілю

спеціалісти широкого профілю

У відношенні до працівників підприємства

займаються конфліктами

добиваються гармонії

Практичні методи роботи

у центрі уваги знаходиться окрема особистість
вузько направлені

у центрі уваги команда
широко направлені

Сьогодні спеціалісти з управління людськими ресурсами перетворилися на спеціалістів широкого профілю, щоб підвищити ефективність та покращити роботу більшості працівників і робиться це для того, щоб, використовуючи для цього цілу сукупність альтернатив, зробити людські ресурси гнучкими, мобільними, конкурентоспроможними.

6.4 Цілі, види і ролі управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві

Досягнення декількох більш конкретних цілей допомагає прокласти шлях до загального досягнення успіху і ефективності організації чи підприємства. Чотирма основними цілями управління людськими ресурсами є: 1) залучення персоналу; 2) збереження необхідних працівників; 3) мотивація; 4) перенавчання персоналу. Конкретні завдання: продуктивність, якість трудового життя, відповідність правовим нормам, досягнення переваг у конкуренції; гнучкість робочої сили. Кінцеві показники: 1) виживання; 2) конкурентоспроможність; 3) зростання; 4) рентабельність; 5) адаптивність. Все більше значення керівники підприємств повинні приділяти тому, щоб ефективне управління здійснювало вплив на кінцеві положення. Це явище пов'язане з виживанням, зростанням, рентабельністю, конкурентоспроможністю, гнучкістю підприємства та його адаптацією до плинних умов. Підрозділи з управління людськими ресурсами повинні впливати на: 1) підвищення продуктивності; 2) покращення якості трудового життя; 3) підвищення міри дотримання керівниками підприємств правових

норм; 4) досягнення переваг у конкуренції; 5) забезпечення гнучкості робочої сили. Відповідальність за розвиток людських ресурсів несуть: вище керівництво, лінійні менеджери, відділи управління людськими ресурсами, працівники. Внутрішнє середовище включає: цілі і цінності керівників вищого рівня, організаційна стратегія, технологія, структура, розмір. Зовнішнє середовище: економіка, ринок, демографія, цінності, закони, конкуренти. Завдання з розвитку людських ресурсів: 1) вивчення, аналіз і планування – внутрішнього і зовнішнього середовища, планування людських ресурсів, аналіз праці; 2) підбір кадрів: залучення (рекрутинг), відбір; 3) оцінка - збирання даних, використання даних; 4) компенсація - повна компенсація, компенсація на основі результатів роботи, допоміжна компенсація; 5) удосконалення – навчання і розвиток, організаційне удосконалення; 6) встановлення і підтримка - права працівників, безпека і здоров'я, відносини між керівництвом і профспілками. Ролі з управління людськими ресурсами: 1) єдина ланка з бізнесом; 2) той, що має можливості; 3) той, хто здійснює перевірку; 4) інноватор; 5) той, хто швидко адаптується. Успіх управління людськими ресурсами все більше залежить від вивчення та аналізу оточуючого середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, від планування людських ресурсів. Особливо важливим аспектом оточуючого середовища є широкий ряд правових обов'язків. Розуміння цих аспектів та врахування вимог зі сторони оточуючого середовища гарантує забезпечення потреб підприємства та врахування вимог зі сторони оточуючого середовища. Планування людських ресурсів включає дві основні складові: планування і прогнозування короткострокової і довгострокової потреби у людських ресурсах (макроскладова) та аналіз праці з метою визначення кваліфікації і компетентностей, які необхідні на робочих місцях (мікроскладова). Ці дві складові необхідні для того, визначити: якого роду працівники і в якій кількості необхідні сьогодні; як отримати таких працівників, які необхідні програми, що розвивають працівників. Коли потреба підприємства в людських ресурсах визначена, їх треба задовольнити, здійснюючи рекрутинг кандидатів і відбір з них для виконання робіт. Сьогодні все більше відчувається необхідність у набутті організацією технологій, структур, процесів, культур і процедур, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції. Для цього слід сприяти розвитку гнучкої та адаптивної робочої сили, налаштуватися на безперервні зими та на експериментальні освітні програми, що сприяють удосконаленню розвитку людських ресурсів.

6.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою концепція управління людськими ресурсами?
2. Хто відповідає за управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві?

3. Які навички необхідні для ефективної роботи з управління людськими ресурсами?
4. Як визначити контекстуальні навички?.
5. Якими знаннями повинен володіти керівник, що відповідає за розвиток людських ресурсів на промисловому підприємстві?
6. Хто такі спеціалісти широкого профілю у сфері людських ресурсів і які вони виконують ролі?.
7. У чому проявляється професіоналізм в управлінні людськими ресурсами?.
8. У чому проявляється вирішення етичних питань у сфері ресурсів на промислових підприємствах.
9. Які тенденції в управлінні людським и ресурсами проявляються сьогодні?
10. Як можна охарактеризувати стратегічне управління людськими ресурсами і в чому воно проявляється.

Навчальні завдання:

1. Розкрити зв'язок стратегічних потреб промислового підприємства і види діяльності з стратегічного управління людськими ресурсами.
 1. Назвати види діяльності з стратегічного управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві.
 2. Прокоментувати, у чому проявляється філософія і політика у відношенні розвитку людських ресурсів.
 3. Дати характеристику програм з розвитку людських ресурсів і що вони включають.
 4. Назвати проблеми і можливості для розуміння і точної концептуалізації ефективного конкуренції у розвитку людських ресурсів.
 5. Дайте характеристику ендогенних і екзогенних чинників управління міжнародними людськими ресурсами.
 6. Назвіть умови впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства, пов'язані з розвитком людських ресурсів.
 7. Визначити напрями оптимізації концепції управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві в умовах Четвертої промислової революції.
 8. З'ясувати методи практичної роботи, якими повинні володіти спеціалісти з управління людськими ресурсами в умовах глобалізації.
 9. Розкрити напрями та механізми досягнення дієвості та продуктивності концепції управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Ймовірність виживання організації збільшується завдяки здатності ефективно управляти людськими ресурсами у процесі залучення, збереження, мотивації і перенавчання працівників.

2. Сьогодні на розвиток людських ресурсів впливають такі чинники, як глобальна конкуренція, наявність світової робочої сили, етика бізнесу і оточуюче середовище.

3. У міру того, як спеціалісти з людських ресурсів залучаються до глобальних зовнішніх і стратегічних питань, їх основні завдання змінюються.

4. Підрозділи управління людським и ресурсами можуть позитивно впливати на підвищення продуктивності праці, покращення якості трудового життя, підвищення міри дотримання правових норм, досягнення переваг у конкуренції, забезпечення гнучкості робочої сили.

5. Відділи людських ресурсів займаються аналізом оточуючого середовища, плануванням потреби у людських ресурсах, комплектуванням персоналу у відповідності з потребами організації, оцінкою поведінки працівників, компенсаціями працівників за трудову поведінку, покращенням умов праці, встановленням і підтриманням ефективності трудових відносин.

6. Працівники отримують винагороду на основі значущості роботи, особистого вкладу і отриманих результатів.

7. Покращення умов праці є одним із основних видів діяльності управління людськими ресурсами.

8. Чим більше обов'язків виконують керівники зі сфери людських ресурсів, тим більша ймовірність того, що вони доб'ються ефективного підвищення продуктивності праці в організації, покращення якості трудового життя, відповідності всім правовим нормам і правилам, пов'язаним з ефективним управлінням людськими ресурсами.

9. Основою положною роботою відділів людських ресурсів є надання можливості лінійним менеджерам можливості діяти у таких традиційних видах діяльності у сфері людських ресурсів, як відбір, інтерв'ювання, навчання, оцінка, винагорода проведення нарад, просування і звільнення.

10. Персонал з людських ресурсів повинен бути ближче до людей. Тенденція при виконанні цієї ролі до підвищення рівня доступності і до забезпечення послуг і продукції для інших (клієнтів) називається кастомеризацією (приспосовуванням до потреб клієнтів).

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Назвіть основні положення бенчмаркінгу (збирання даних про новинки):

А) інноваційні підходи і рішення відносно того, яке, не порушуючи законів, збільшити продуктивність праці;

Б) покращити якість трудового життя в умовах високої невизначеності;

- В) розробка інноваційних підходів до проблем, пов'язаних з людськими ресурсами;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Розкрийте характерні ознаки організації, яка звертається до відділів людських ресурсів в пошуках працівників, що будуть сприяти інноваційності:

- А) розробка і удосконалення нових технологій, структур, процесів, культур, щоб виживати в умовах жорсткої конкуренції;
- Б) щоб забезпечити відповідний рівень компетентності і кваліфікації, необхідної у потрібний момент;
- В) відділи людських ресурсів повинні правильно прогнозувати зміни і навчати працівників;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Розкрийте функції управління людськими ресурсами:

- А) піклуватися про правильне розуміння потреб підприємства і персоналу відділу людських ресурсів;
- Б) визначати і реалізувати різні види діяльності у сфері людських ресурсів, що визначають цілі, структуру, ролі, політику і практичні методи роботи;
- В) оцінювати власні результати роботи, а також результати роботи своїх колег;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Дайте аналіз підбору персоналу для відділу людських ресурсів:

- А) вище керівництво і спеціалісти відділу людських ресурсів повинні бути професійними спеціалістами;
- Б) керівництво очікує від персоналу, що працює з людськими ресурсами, володіння всіма професійними якостями;
- В) ефективність інвестицій у професійну освіту персоналу;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 5.

Дайте аналіз спеціаліста у сфері широкого профілю у сфері людських ресурсів

- А) функціонер, що здатний очолити відділ людських ресурсів, мати великий діловий досвід і володіти досвідом роботи лінійного менеджера;
- Б) очолити групу, що отримала особливе завдання у рамках проекту, що стосується всієї організації;

В) корпоративний керівник, що відповідає за розвиток людських ресурсів;

Г) все вище перераховане.

Завдання 6.

Дайте аналіз характерних рис керівника, що відповідає за людські ресурси:

А) вмінням вирішувати проблеми, знанням бізнесу і організаційною чуттєвістю;

Б) знанням методів компенсації для підкріплення бізнес-проектів, стратегічними і концептуальними здібностями;

В) здатністю аналізувати дані і володіти комп'ютерною грамотністю;

Г) все вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз професіоналізму в управлінні людськими ресурсами:

А) враховує суспільні цілі і суспільні інтереси і багато працює для їх досягнення;

Б) ретельно розбирається у проблемах і проводить всі необхідні роботи, щоб забезпечити постійно високий рівень компетентності і професіоналізму;

В) дотримується високих стандартів особистої чесності чистоти на кожному етапі практичної роботи;

Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Визначите основні етичні питання людських ресурсів в організаціях і на промислових підприємствах:

А) працевлаштування, навчання і просування на основі протекціонізму;

Б) дискримінація у просуванні згідно статевої ознаки, дискримінація згідно статевої ознаки у розмірах компенсації за рівну працю, недотримання конфіденційності;

В) домовленості з консалтинговими агентствами, які приносять особисту користь;

Г) всі вище перераховане.

Завдання 9.

Розкрийте суть стратегічного управління людськими ресурсами:

А) відноситься до процесів інтеграції і адаптації;

Б) сприяє використанню людських ресурсів у відповідності зі стратегічними потребами організації чи підприємства;

В) забезпечують виживання, зростання, адаптивність і рентабельність;

Г) всі вище перераховане.

Завдання 10.

Дайте аналіз практичної діяльності у сфері людських ресурсів:

- А) мотивація і стимулювання окремих працівників, а також проведення радикальних змін;
- Б) визначення орієнтирів управління людськими ресурсами для визначення орієнтирів і підкріплення належної рольової поведінки;
- В) участь групи у вирішенні проблем і навчання стратегічним методам контролю якості;
- Г) всі вище перераховане.



Завдання для самостійного виконання:

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізувати вислів: «Стрімкий розвиток цифрової економіки може погіршити ситуацію з робочими місцями. За умов збільшення темпів зростання, все більше компаній схильні інвестувати в автоматизацію і роботизацію» (*Ернст Ульріх фон Вайцзекер, Андерс Війкман. Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римському клубу, 2019*).

Завдання 2. Прокоментуйте основні положення відносно самовдосконалення і досягнення успіху: «Люди, які отримали чудову можливість відзначитися і хочуть досягти успіху, добре сприймають відповідальність, адже вона допомагає їм залишатися на правильному шляху та самовдосконалюватися. Люди, які опираються такій відповідальності і не сприймають її, краще працюватимуть на упаковуванні товарів» (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 3. Проаналізувати наступний вислів: «Якщо ви хочете, щоб ваша команда виявила ініціативу, поліпшення і саморозвиток, щоб на неї можна і далі розраховувати, щоб вона стала надійною і незалежною від вас. Таке відбувається тоді, коли створено систему управління виконанням. Наша система складається з семи компонентів: 1. Інтерв'ю особистісного розвитку. 2. Прагнення. 3, Прагнення, зосереджені на діяльності. 4) Зворотний зв'язок. 5. Визначення ступеня. 6. Підтримка. 7. Тренування. Також слід розуміти, що ви керуєте не машинами, а людьми» (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 4. Розгорніть перспективи і поглибте своє розуміння того, як визначити рушійні цінності та потреби, які впливають на ваших співробітників: «Керівники мусять знаходити, навчати та утримувати нових

співробітників, зважаючи на демографічні зміни, котрі зараз відбуваються. Складається враження, наче прибули якісь чужинці з космосу і водночас замінили всіх ваших робітників. Лінкольн звільнив рабів, а потім жінки долучилися до трудових ресурсів), а за ними прийшли азіати, молодь із дефіцитом уваги. Ви мусите вміти знаходити, навчати та утримувати продуктивних службовців, що надавали максимальних прибутків у вашому бізнесі. Дискусія у міжгенераційному форматі надає можливість спілкування учасників зі студентами випускних курсів що спеціалізуються в галузі управління людськими ресурсами (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 5. Прокоментувати вислів: «Найпопулярніші видання із задоволенням розповідають про нарікання робітників на зарплати; мовляв, вистачає на фастфуд, коментатори потирають руки та проливають крокодилячі сльози стосовно потреб цих людей, на «їхні можливості низького життєвого рівня. Жодної згадки про зв'язок з інвестиціями бізнесменів, про ризик, зниження рентабельності, зростання податків та вартості утримання кожного співробітника. Таке уявлення одностороннє і жодного слова про саморозвиток особистості та вимог про «ретельне мислення» (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 6. Зробити власний висновок: «Із часом поведінка службовців погіршується. Один поганий службовець поступово заражає інших. Випадкові запізнення перетворюються на часті запізнення, а потім на постійні. Випадки неохайної зовнішності спочатку трапляються рідко, а потім стають випадковими, а потім перетворюються на рутину. Роботу не виконують спочатку рідко, потім випадково, а потім це явище стає загальноприйнятим. Якщо ви раптом приймете один випадок неприйнятної поведінки, із часом ви постійно сприйматимете таку рутинну неприйнятну поведінку» (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 7. Пояснити сутність «синдрому Віллі Ломана», що охоплює менеджмент: «Керівник буде серйозно покалічений, небезпечно зраний, певний, що не дає прибутки, якщо шукатиме схвалення та любові підлеглих. Більшість власників підприємств є якими завгодно, тільки не безжальними. Вони знову і знову дають шанс, терплять некомпетентність та відмову виконувати розпорядження, згинаються, ніби тростинка під вітром, аби тільки не звільнити найгіршого у світі службовця. Більшість керівників занадто прагнуть бути «чудовим босом», маючи на увазі боса, глибоко шанованого підлеглими, а не ефективним керівником, тим, хто встановлює та підвищує стандарти й операції, аби досягти якомога більших прибутків» (*Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 8. Зробити висновок з даного вислову і прокоментувати: «Проте чомусь службовці та автори бізнес-книжок вважають що ваше завдання – робити своїх підлеглих якомога щасливішими. Вони забувають про те, що ви платите їм за те, аби вони працювали та створювали прибутки. Є галузі бізнесу, які завдають людям задоволення, починаючи від «Діснейленду» і закінчуючи притонами, зареєстрованими у штаті Невада. За свої послуги вони беруть плату» (Кеннеді Ден. *Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 9. Пояснити умови, як можна розбагатіти: «Жодних поступок. Згідно з моїм дослідом, на кожному підприємстві, навіть на дрібному, є потенціал для збагачення – більший, ніж здається його власникам. Однак багатство не прийде сам. Воно потребує спритного маркетингу та безжального менеджменту. Власнику підприємства, постачальнику послуг або підприємцю, який працює на себе, треба тяжко працювати, аби не просто заробляти на життя, але й створити справжнє багатство» (Кеннеді Ден. *Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

Завдання 10. Зробити власний висновок і обґрунтування: «Скільки насправді треба докласти зусиль, щоб отримати від людей більшу продуктивність, а, отже, й прибутки у вашому бізнесі: найняти професіоналів – і що менше, то краще; розпочати платити за результат, а не за демонстрацію; установити найвищі стандарти для свого бізнесу, хоча вже маєте високі; застосувати імператив швидкості, зменшити час між ідеєю та дією, аби максимально збільшити прибутки; провести продуктивні збори; керувати процесом продажу, поліпшуючи миттєво, тут і зараз; поважно розглядати нове розпорядження; застосувати раціональну модель продуктивності професіоналів» (Кеннеді Ден. *Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів, 2019*).

РОЗДІЛ 3
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ (МОДЕЛЕЙ)
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ТЕМА 7.
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КИТАЮ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ КИТАЙСЬКОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

*«Головне, що маємо визнати, - ми відстаємо, значна частина наших методів недоречний і нам потрібно змінитися»
(Ден Сяо Пін з приводу проголошення його обраним лідером Китаю у грудні 1978 року).*

7.1 Модель економічного розвитку Китаю та його інтеграція у систему світогосподарських зв'язків.

7.2 «Мистецтво» китайського менеджменту та особливості моделі китайської ділової культури

7.3 Становлення і розвиток сучасної моделі китайського менеджменту кадрової політики

7.4 Умови підготовки менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління на китайських промислових підприємствах

7.5 Практичні завдання

Цілі:

✓ дати аналіз моделі економічного розвитку Китаю та його інтеграції у систему світогосподарських зв'язків;

✓ розкрити «мистецтво» китайського менеджменту та особливості китайської ділової культури;

✓ з'ясувати становлення і розвиток сучасної моделі китайського менеджменту кадрової політики;

✓ визначити умови підготовки менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління;

✓ розробити практичні завдання

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань економічного розвитку Китаю та його інтеграції у систему світогосподарських зв'язків ;

✓ у набутті умінь і навичок «мистецтва» китайського менеджменту та особливостей китайської ділової культури, становлення і розвитку сучасної моделі китайського менеджменту і кадрової політики;

✓ у набутті компетентностей підготовки менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- кадрова політика
- економічний розвиток Китаю
- кадрова політика Китаю
- китайський менеджмент
- особливості ділової культури
- «мистецтво» китайського менеджменту
- висококолективістська культура
- гуаньсі як «хороші відносини»
- Китайська Силіконова долина
- сімейний бізнес
- китайське сімейно орієнтоване управління
- підготовка менеджерів і спеціалістів
- система гуаньсі
- китайський сімейний бізнес
- керівник сімейного підприємства
- управлінські моделі і технології кадрової політики

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1 Модель економічного розвитку Китаю та його інтеграція у систему світогосподарських зв'язків

Територія Китайської народної Республіки (КНР) складає 9,6 млн. км, населення – 1,3 млрд. людей (2007 р.), ВВП КНР у 2006 р по паритету

купівельної спроможності склав 10 трлн. дол. і згідно цього показника Китай зайняв друге місце у світовій економіці після США. Істотним успіхом Китаю є те, що КНР вдалося скоротити число бідних у країні на 200 млн. людей. Слід відмітити, що Китай фактично включає ще дві частини: 1) Гонконг, який став частиною КНР з 1997 р, але зберігає на протязі 50 років автономний статус і власне законодавство; 2) Тайвань, суверенітет якого Пекін не визнає, довгострокова політика якого направлена на повернення у склад комуністичного Китаю. КНР – одна з великих світових держав, яка входить у ядерний клуб, запускає космічні апарати, є постійним членом ради Безпеки ООН. КНР забезпечена величезними ресурсами, по чисельності населення не має собі рівних, входить у п'ятірку світових виробників свинцю, цинку, алюмінію, нікелю, деревини. Давня китайська цивілізація володіє найбагатшою культурною спадщиною. Китай ще у давні часи був провідною державою світу по мірі розвитку науки і техніки: компас і папір (I ст до н.е.); процес виробництва заліза (IV ст.); паперові гроші (X ст.); ракети XI-XII ст.). Китайські технології змінили світ ще в 600-1500 рр., коли Китай представляв найпередовішу у технічному плані країну і до сих пір зберігає значний потенціал виробництва технологій світового класу, володіючи передовими вченими і великими дослідницькими центрами. Визнанням науково-технічного потенціалу КНР слугує той факт, що у Пекіні створений науково-дослідницький центр компанії Microsoft. Економічна система Китаю своєрідна тим, що представляє собою ринкову відносини і ринкову систему, що розвивається під керівництвом Компартії Китаю, яку стали вводити з 1978 року. Характерними рисами Китаю майже до кінця 1990-х рр. є: 1) високі темпи розвитку; 2) переважно екстенсивний характер економічного зростання. Китай - найбільша у світі аграрно-індустріальна держава, тому головною стратегічною метою КНР є вихід на передові позиції у світі по рівню промислового виробництва. На початку XXI ст. Китай виявився однією з країн світу, здатною підтримувати зростання ВВП на рівні 9% на рік. Мотором економічного зростання слугує внутрішнє споживання і внутрішній попит населення, яке швидко зростає. Головними джерелами росту є: 1) трудові ресурси; 2) природні ресурси; 3) формування стійкого накопичувального інвестиційного механізму. Для економіки Китаю характерними є такі зміни: 1) перехід до багатокладності економіки при збереженні провідної ролі суспільної власності; 2) перетворення натуральної і напівнатуральної економіки у товарно-грошову; 3) реформування товарного і грошового обігу, ціноутворення, банківської системи. У цілому реформи не порушують сформований державний і кооперативний статус економічної системи. На економічне зростання здійснює вплив політика відкритості національної економіки КНР. Китай у великій мірі інтегрований у систему світо господарських зв'язків. У 2002 році він займав 5-те місце у світі по експорту товарів (при цьому у рейтингу провідних світових експортерів одинадцяту строчку займав Гонконг) і 6-е місце як імпортер товарів (Гонконг - у рейтингу

провідних світових експортерів 10 місце). 80% іноземних інвесторів – це етнічні китайці (хуацяо), що проживають за кордоном, вкладають інвестиції у Китай і контролюють більше половини економічної діяльності у країнах Південно-Східної Азії. Значний вплив на НТП здійснює імпорт технологій, що дозволяє розвивати такі прогресивні сектори економіки, як виробництво програмного забезпечення, нових матеріалів, телекомунікаційну індустрію, біотехнології, охорону здоров'я. *Китайська Силіконова долина* нараховує велику кількість дослідницьких центрів та університетів, де знаходяться найбільш передові у технологічному плані компанії провідних країн світу. З майбутнім розвитком Китаю пов'язана програма навчання обдарованої молоді за межами Китаю. 40% китайських інвестицій в НІОКР приходить на долю держави, а 60% - на долю китайських та іноземних приватних фірм. У 2003 році Китай знаходився на третьому місці у світі по масштабах вкладень у наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки. Тільки на освіту і НІОКР у сфері фундаментальних досліджень і медицини урядом було виділено 10 млрд. дол. Зарубіжні інвестиції здійснюють істотний вплив на якісне зростання економіки Китаю. Поступово змінюється тип відтворення, все більше стає висококваліфікованих спеціалістів, швидкими темпами розвиваються галузі високих технологій (інформаційні технології, електроніка, аерокосмічна промисловість). Інтернет можна порівняти з рівнем провідних країн світу і до глобальної мережі Інтернет відноситься 155 млн. людей. Сьогодні у Китаї створені умови для переходу на нову модель економічного зростання: 1) закладені основи сучасного виробництва; 2) швидкими темпами зростає сфера НІОКР; 3) створено ефективний інвестиційний клімат і практично відсутня зовнішня загроза для країни. Однією з проблем кадрової політики є перенаселеність країни, яка викликає дефіцит трудових ресурсів (особливо у частині малокваліфікованої робочої сили) і труднощі із забезпеченням повної зайнятості. Унікальність економічної моделі КНР у розвитку ринкової економіки при провідній ролі державного сектору та ідеологічному контролі комуністичної партії.

7.2 «Мистецтво» китайського менеджменту та особливості моделі китайської ділової культури

Китай вступив у ВТО і впевнено рухається на шляху перетворення в економічну супердержаву. Китайські фірми Haier, Huawei, Lenovo, SinoChen та інші розширюють свою міжнародну експансію, намагаючись стати в один ряд з провідними багатонаціональними корпораціями світу. Китай є самим більшим ринком у світі і найбільш привабливим ринком у Азії, що знаходить відображення у гігантському об'ємі прямих іноземних інвестицій. Дуже швидко можна буде говорити про ефективну модель китайського менеджменту тому смислі, як і про японську модель. Уже сьогодні велика кількість прикладів ділових стратегій і структур в особі фірм Тайваню, Сінгапуру та інших країн, очолюваних етнічними китайцями, можуть слугувати зразком успішного

китайського менеджменту в «експортному» варіанті. Згідно з індексами Хофстеде індивідуалізм/колективізм, Китай – країна з високо колективістською культурою (значення індексу - 20), а США з індивідуалістичною (індекс 91). Самою головною цінністю у Китаї є сім'я і свою роботу китайці формують навколо сім'ї, тому, на відміну від Японії, китайські спільноти не орієнтовані на групи і мають високу індивідуалістичність китайського суспільства. Про китайський колективізм слід говорити як такий, що базується на колективізмі сім'ї. Висока дистанція влади (індекс Хофстеде - 80) проявляється у низькій мірі делегування повноважень і відповідальності, суворому підпорядкуванні вертикальних ієрархічних відносин. Керівники китайських організацій підтримують дистанцію у відношенні зі службовцями. Атмосфера невимушеності, рівності і товариства, що панує у японському менеджменті, не є характерною для здійснення кадрової політики у Китаї. До числа істотних відмінностей китайської ділової культури відносять guanxi (гуаньсі), що означає «хороші (близькі, сердечні) відносини». Під традиційними установками гуаньсі розуміють добрі відносини з державними чиновниками, а також з управлінцями інших фірм для того, щоб забезпечити виконання робіт. Здатність місцевих чиновників підтримувати систему гуаньсі у робочому стані є критичною для функціонування змішаної економіки Китаю. На практиці гуаньсі відтворює непотизм і кумівство, коли управлінець, що володіє владою і повноваженнями, приймає рішення, покладаючись на сімейні зв'язки чи суспільні контакти. 92% з 2 тис. опрощених китайських менеджерів вважають, що політика гуаньсі відіграє важливу роль і виступає розповсюдженою управлінською практикою, в основі якої головне це «мати зв'язки і контакти з потрібними людьми і чиновниками. «Мистецтво китайського менеджменту» виступає як «мистецтво китайського сімейного підприємництва». Китайське управління головним чином здійснюється через сімейну концепцію, в основі якої особливий характер взаємозв'язків співробітників. Якщо у Японії корпорація - це сім'я, то у Китаї сім'я – це корпорація. Із 100 великих компаній Тайваню тільки дві не є власністю сім'ї, а середня численність гонконгських компаній не перевершує півтора десятників людей, що у два рази менше, аналогічного показника у США. Китайське управління носить риси союзу і групи, а американське управління підтримується договірними відносинами, тобто формуванням взаємозв'язків співробітників через посередництво контрактів та угод, що є результатом комерційно орієнтованого суспільства і наслідком домінування Майже всі західні компанії розпочиналися з сімейного бізнесу і тільки потім набували корпоративної структури. У цьому смислі сімейний бізнес не є характерним тільки для китайської економіки, але й для економіки китайських спільнот за межами Китаю. ринку праці. Проте для китайського сімейного бізнесу шлях від сімейного менеджменту до професійного є часто важким.

7.3 Становлення і розвиток сучасної моделі китайського менеджменту кадрової політики

Становлення і розвиток сучасної моделі китайського менеджменту і кадрової політики розвивається в контексті моделі, що підтримує родинні взаємозв'язки, диференційований підхід до винагороди і дисциплінарним стягненням у відношенні власних співробітників, членів їх сімей і сторонніх працівників. Китайський управлінець дорожить родинними відносинами співробітників, і, зокрема, сімейною ієрархією та диктатом голови сім'ї. Той же диктат переноситься на управління діловою організацією: заробляючи гроші, співробітник знає, що отримує їх від керівника, і керівник сприймається як господар чи навіть родич. Керівника сімейного підприємства не можна вважати менеджером у західному смислі, він керує підприємством у силу свого стану у сім'ї і при цьому володіє майже диктаторськими повноваженнями. Його життєві інтереси часто мають віддалене відношення до критеріїв економічної ефективності. Китайські сімейні підприємства рідко переростають формат малих і середніх. Невеликі розміри і сімейна структура китайських компаній мають свої переваги, вони себе ефективно проявляють у трудомістких галузях, на ринках товарів, схильних до швидких змін, таких як ринки текстилю, одягу, комп'ютерних деталей, аксесуарів, іграшок, товарів з шкіри, металу, пластики, меблів, паперової продукції, та реалізуються у банківській справі. У порівнянні з великою, ієрархічно організованою японською компанією, громіздкою системою прийняття рішень, невелика китайська компанія значно краще відповідає постійно плинним вимогам ринку. Але у капіталоемних великих галузях, таких, як виробництво напівпровідників, літакобудівництво, машинобудування, виробництво нафтохімічної продукції, китайські компанії поступаються великим компаніям Західної Європи, США, Японії. Те, що не відбувається укрупнення місцевих приватних фірм при наявності благоприємних для цього умов, вказує на певну неефективність китайської економічної системи. Незважаючи на те, що Китай у часи реформ отримав велику кількість прямих іноземних інвестицій, місцеві приватні фірми не змогли використати свій ринковий і діловий потенціал. Китай більше чим за 20 років «економічного дива», починаючи з 1978 року, не зміг створити великих конкурентоспроможних приватних фірм, як це було зроблено у Південній Кореї за аналогічний період, де з'явилася велика кількість конкурентоспроможних у світовому масштабі фірм.

Доля ВВП, яка приходить на державні підприємства, за роки реформ істотно знизилася, скоротилася з 76% до 28% з 1980 по 1996 рр. і продовжує скорочуватися. Тим не менше у відповідності з політикою КНР саме великі державні підприємства займають ключові позиції у стратегічних галузях економіки. Державне адміністрування часто переходить у бюрократичну поведінку таких підприємств. Вплив традиційної китайської культури лише підсилює таку тенденцію. Деякі із державних підприємств стали прикладом успішного бізнесу, причому вони стали акціонерними, а їх акції стали

«червоними фішками» на фондових риках як у Китаї, так і на Заході, У таких компаніях поступово упроваджується управління людськими ресурсами у відповідності з прийнятими на Заході стандартами. Те, що датується сучасним китайським менеджментом, датується періодом з 1978 р. Яка модель менеджменту, який тип ділової культури при цьому є домінуючим, залежить від обраного періоду часу, а також від галузі і регіону. Тому до теперішнього часу важко ідентифікувати будь-яку стереотипну модель китайського менеджменту. Перспектива модель китайського менеджменту буде формуватися у залежності від того, у якій мірі і в яких масштабах, з однієї сторони, державні підприємства будуть освоювати сучасні управлінські технології і стилі менеджменту, а, з іншої, наскільки приватні компанії, стаючи більш великими і втягнутими у процеси глобалізації, будуть переходити від сімейного менеджменту до професійного. Крім того, на формування китайської моделі китайського менеджменту буде здійснювати вплив управлінська практика зарубіжних компаній і сучасних підприємств, особливо тих, де власниками і менеджерами є етнічні китайці. Х.Йошихара, оцінюючи практику управління людськими ресурсами у компанії Haier вважає, що вона базується на ринкових принципах економіки. Зокрема, заробітна плата працівників встановлюється на основі відрядних ставок і залежить від якості виконаної роботи. Оцінка працівників здійснюється на індивідуальній, постійній, кількісній, грошовій, конкурентній і відкритій основі. При цьому у менеджерів і лінійних керівників практично немає можливості довільно оцінювати працю працівників. Інженери, що бажають отримати посаду керівника проектної групи з розробки нового продукту, подають заявки разом з пропозиціями і планами по цьому продукту (конкурентні заявки). Заробітна плата менеджера та інженерів залежить від просування нового продукту на ринку, коли враховується об'єм продаж, кількість скарг зі сторони споживачів, витрати на створення і просування продукту. Така модель менеджменту формується як найбільш розповсюджена серед китайських компаній і вона є більш «капіталістичною», ніж управлінська практика у японських і навіть американських фірмах.

7.4 Умови підготовки менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління на китайських промислових підприємствах

З 1960-х рр. управлінські моделі і технології імпортувалися з СРСР, так як велика кількість китайських громадян у ті роки навчалася у радянських ВНЗ, у тому числі з інженерних та управлінських спеціальностей. Підготовка у китайських ВНЗ у сфері економіки та управління проводилася згідно методик та навчальних планів, які були запозичені з СРСР. У роки культурної революції (1966-1976) підготовка управлінців та економістів у китайських ВНЗ була практично паралізована. Нестача людей, здатних управляти підприємствами у КНР, розглядалася як головна перепона у програмах модернізації економіки. В основному малася на увазі відсутність технічних і професійних навичок серед китайських управлінців - «червоних кадрів». Опитування, проведене у 1970-му

році показало, що 14,3% керівників мали вищу освіту, у 1984 р. дві третини менеджерів не мали професійної кваліфікації після середньої школи. Поступово, по мірі того, як Китай формувався як відкрите суспільство, більшість ВНЦЗ стали відкривати кафедри і факультети маркетингу, економіки, торгівлі, управління, пов'язаних з бізнесом, що формували сучасні управлінські знання і навички. На управлінські посади поступово стали приходити кваліфіковані працівники-спеціалісти, причому не тільки з інженерно-технічною освітою, а й і управлінською. У 1988 р. 51,9% персоналу мали вищу економічну або управлінську освіту. Сьогодні в рамках китайських університетів ведеться сумісна підготовка управлінських кадрів разом з європейськими спеціалістами. Важливе значення мають програми MBA, перші з яких відкрилися з 1991 р., а зараз акредитовано до 60 програм. Бізнес-освіта виступає індикатором зростання управлінського класу у Китаї, а також зростає роль і значення ділової освіти для різних організацій і сфер економіки. У підготовці управлінських кадрів має чимало проблем: нестача кваліфікованих викладачів і професорів, слабка матеріально-технічна база; недостатня адаптація управлінських концепцій і знань, розрахованих на китайську практику менеджменту. Більшість китайських громадян сьогодні намагаються отримати освіту на Заході і в США. Зарубіжна китайська діаспора (хуацяо) – 60 млн. Етнічних китайців володіють величезним потенціалом, так як працюють в Малайзії, Сінгапурі, Тайланді, Індонезії, Філіппінах, у США. Найбільші компанії володіють сучасними управлінськими методами, іноземними мовами, специфікою західних ринків, для них близькими є китайські традиції. Зарубіжні китайці відіграли визначну роль у русі по шляху економічних реформ і модернізації Китаю, так як володіли сильним и управлінськими навичками, налагодженими зв'язками у світовій економіці і фінансах. На розвиток китайського менеджменту буде впливати статус Китаю як ринкової економіки, розширення структурних реформ і поглиблення ринкових перетворень. Основний ефект від змін у внутрішньому і зовнішньому економічному середовищі буде трансформуватися в управлінську стратегію, організаційну культуру, стратегічні рішення. У північно-східних провінціях, де домінують державні підприємства, зростає виробнича бюрократія, у південно-східних провінціях і приморських містах – високу ефективність демонструє культура підприємницького типу; у таких містах, як Шанхай і Гуанжоу – управлінська культура індивідуалістичного типу. Подальша підготовка управлінських кадрів і підвищення кваліфікації свідчить про те, що зростає значимість людського капіталу (управлінських знань і навичок), що задіяні на державних підприємствах, сумісних підприємствах і приватних фірмах.

7.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

10. Що являє собою модель економічного розвитку Китаю, які її особливості?

11. Що слугує рушійною силою економічного розвитку Китаю?

12. Як і чому є можливим економічний розвиток під керівництвом Комуністичної партії Китаю.

13. Завдяки чому Китай зміг перетворитися у «виробничу майстерню світу»?

14. Які переваги і недоліки китайської моделі економічного розвитку ви можете назвати?

15. Наскільки стійкими є конкурентні переваги Китаю на світовому ринку високотехнологічної продукції.

7. У чому проявляється китайський шлях економічного розвитку на відміну від японського чи американського.

8. Які позитивні риси китайської моделі можна використати при реформуванні вітчизняної економіки.

9. Які особливості китайської ділової культури.

10. Які особливості китайського сімейного підприємництва.

Навчальні завдання:

1. Дайте оцінку системи підготовки управлінських кадрів у Китаї.

2. Назвати тенденції у розвитку китайської моделі менеджменту та кадрової політики..

3. Прокоментувати, у чому проявляється роль зарубіжної китайської діаспори.

4. Дати характеристику проблем у підготовці управлінських кадрів у Китаї.

5. Прокоментувати, як відбувається підготовка менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління у Китаї.

6. Дайте характеристику профілю китайського менеджера.

7. Назвіть, як відбувається підготовка кадрів для державних підприємств і в чому їх відмінність від приватних.

8. Визначити напрями оптимізації концепції управління людськими ресурсами на державних підприємствах у Китаї.

9. З'ясувати методи китайського управління, що розвиваються на шляху реформ і модернізації економіки.

10. Розкрити напрями та механізми досягнення дієвості та продуктивності концепції управління людськими ресурсами на промислових підприємствах Китаю.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

11. Майбутнє зростання у глобальній економіці буде дуже залежати від двох найбільш населених країн у світі – Китаю та Індії.

12. Якщо в майбутньому зростання продовжиться (що дуже ймовірно), частка Китаю, Індії та інших країн у глобальному ВВП зростатиме, а разом із нею зростатиме вся їхня економічна потуга та вплив.

13. Дохід на душу населення Китаю за нинішнім обмінним курсом становить близько 3500 доларів, а з поправкою на купівельну спроможність і цінові відмінності – вдвічі більше.

14. Пакет стимуляційних заходів у Китаї був головним чином спрямований у бік інвестицій, особливо в інфраструктуру, в якій китайці компетентні.

15. Зростання Китаю є важливим чинником відновлення зростання Азії в цілому.

16. На зміну трудомістким експортним галузям, які робили найбільший внесок у зростання, приходять капітало-людино-й наукомісткі сектори.

17. Сільські мешканці потерпають від гіршої освіти та охорони здоров'я, вони є маргіналізованими мешканцями з обмеженими правами та доступом до послуг.

18. Успіх Китаю чи його провал матиме у будь-якому разі значний вплив на решту світу.

19. Китай починає складний комплекс переходів, які створять основу на його шляху до статусу розвиненої країни у наступні 25 років.

20. Ознаками китайського зростання були швидке навчання, довгий горизонт прогнозування, готовність підтримувати й заохочувати постійні зміни та прагматичний перспективний підхід до розв'язання проблем. Вочевидь усе це знову вийде на перший план і змінить короткострокові тенденції тріумфалізму. Тим не менш, ризик існує.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Розкрийте ознаки меритократичної системи кадрової політики у Китаї:

- А) ідея про те, що урядовців можна відбирати й просувати по службі на основі здібностей і моральних якостей;
- Б) просувати на службу на основі достатку й сімейного походження;
- В) система відбору й просування політичних талантів
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Дайте аналіз меритократії як ідеологічного ресурсу дл збереження гегемонії :

- А) утвердження ідеологічної гегемонії партії та держави;
- Б) формування елітизму;

В) визначення достоїнств і важливості комунікативних талантів для політичного успіху;

Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Розкрийте функції моделі державного капіталізму у Китаї:

А) зберігає в руках уряду засоби для втручання;;

Б) дає змогу уникнути основних фінансових та економічних криз;

В) здійснює розвиток ключових секторів, як телекомунікації, транспорт та енергетика, а також контролювання іноземних інвестицій й фінансових флуктуацій;

Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Визначте, як необхідно стимулювати посилення соціальної взаємодії класів?

А) лідери великого бізнесу раптом відчують більшу солідарність;

Б) в епоху глобалізації корпорації задовольняють власні інтереси окремо від своїх «рідних» країн і навіть всупереч своїм інтересам;

В) вище керівництво мотивоване до зниження нерівності доходів;

Г) стимулювання перемішування різних суспільних класів у рамках політичної освіти.

Завдання 5.

Дайте аналіз того, в яких країнах поширилося конфуціанство за межами Китаю:

А) Японія;

Б) Південна Корея;

В) В'єтнам;

Г) східноазіатські країни, що віддають високий пріоритет цінностям гармонії.

Завдання 6.

Дайте аналіз того, що робить політичного лідера ефективним:

А) емпатія особливо важлива як компонента лідерства у бізнесі;

Б) дедалі ширше використання командної роботи;

В) швидкі темпи глобалізації та збільшення потреби у підтримці талантів;

Г) все вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз того як можна виміряти високі показники політичних лідерів:

А) успішні лідери підвищують прибутковість компанії;

- Б) чим більший прибуток, тим краще вони працюють;
- В) можливість вимірювати успішність роботи політичних лідерів відносно об'єктивним способом;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Визначте характеристики ситуаційної теорії стилю керівництва:

- А) продуктивність груп людей є взаємозалежною категорією;
- Б) функцією взаємодії між повагою керівника до найменш значущого працівника і ситуаційними змінними;
- В) домовленості з консалтинговими агентствами, які приносять особисту користь;
- Г) ступеня сприйняття позиції керівника до вияву його влади (наприклад, влади приймати і звільняти підлеглих).

Завдання 9.

Розкрийте механізми просування по службі політичних діячів із соціальними навичками:

- А) найкраще просування по службі старших посадовців, які ймовірніше матимуть видатні соціальні навички, необхідні для здійснення своїх функцій;
- Б) варто звернути увагу на колективне лідерство на найвищих рівнях управління;
- В) досягнення певної рівноваги між бажаним підвищенням соціальних навичок і врахуванням когнітивного й фізичного погіршення;
- Г) всі вище перераховане.

Завдання 10.

Дайте аналіз того, які навички повинні мати лідери високого рангу:

- А) гарні інтелектуальні здібності, соціальні навички й чесноти;
- Б) рівень доброчесності;
- В) вміння переконувати лідерів нижчого рангу, а також членів суспільства;
- Г) всі вище перераховане.

Завдання для самостійного виконання:

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізувати вислів: « Китай може і повинен поліпшити свою меритократичну систему, однак він мусить робити це в рамках нинішньої політичної системи: меритократична система може бути розроблена таким чином, щоб збільшити ймовірність того, що політичні лідери матимуть мотивацію та здатність впроваджувати позитивні політики, ві в цьому сенсі

Китай має явні переваги перед електоральною демократією, яка все це залишає на примху людей, не обтяжених уроками філософії, історії й суспільствознавства. Однак будь-який захист політичної меритократії має відповідати на питання, як мінімізувати недоліки цієї системи, а не лише як максимізувати її переваги» (Белл Даніел. *Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії*, 2017).

Завдання 2. Прокоментуйте основні положення того, як можна впровадити політичну меритократію: «Намагання впровадити політичну меритократію зводиться до того, щоб: 1) політичні правителі, обрані на підставі їхніх видатних здібностей, схильні зловживати своєю владою; 2) політичні ієрархії можуть бути заморожені й шкодити соціальній мобільності; 3) важко легітимізувати цю систему серед тих, хто перебуває поза владною структурою» (Белл Даніел. *Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії*, 2017).

Завдання 3. Проаналізувати наступне розуміння проблеми боротьби з корупцією: «У сучасному Китаї КПК спробувала боротися з корупцією власними способами. Система управління у Китаї має дві паралельні ієрархії - державну і партійну,- що діють на всіх п'яти адміністративних рівнях системи (політичний центр, провінція, префектура, округ і населений пункт). Державна ієрархія складається з трьох різних гілок – адміністрації, судових органів і парламенту (Всекитайські збори народних представників та Постійний комітет Всекитайських зборів), які мають перевіряти одна одну. КПК має узгодженість на різних рівнях управління, а також здійснювати додатковий контроль за зловживання державною владою. На кожному рівні ієрархії комітет КПК дублює державний орган. На практиці партія ухвалює важливі стратегічні й кадрові рішення, й офіційні особи на посадах, що стосуються вироблення рішень (особливо на вищих рівнях) зазвичай є членами партії. Тому постає питання – як контролювати зловживання владою з боку партійних кадрів, які мають найвищу владу?» (Белл Даніел. *Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії*, 2017).

Завдання 4. Прокоментуйте розгортання проблеми: «У випадку Китаю зрозуміло, що зарплатня державних службовців має бути суттєво підвищена, щоб зменшити потяг до корупційних дій. Одне з рішень – прив'язати зарплату до ринкових умов. Щоб ще більше обмежити схильність до кумівства чи зловживань, потрібні великого розміру компенсації готівкою, а не у формі пайків чи пільг (у випадку Сінгапуру вся компенсація виплачується готівкою, за винятком мінімальних пільг в охороні здоров'я. Однак порівняно з Сінгапуром Китай бідний і не може дозволити собі оплату рівня Сінгапуру. Бо більше, він має величезні запаси талановитих людей і може не турбуватися про відтік талантів у приватний сектор. Китай має давню традицію державної

служби й глибоко вкорінене почуття національної ідентичності, тому ідея служіння політичній спільноті повинен відігравати відносно важливу роль у мотивації державних службовців. Отже, зарплату потрібно підвищувати, але не до рівня Сінгапуру) (Белл Даніел. *Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії*, 2017).

Завдання 5. Прокоментувати нову модель економічного росту Китаю: «Сьогодні у Китаї створені умови переходу на нову модель економічного росту: закладені основи сучасного виробництва; формуються висококваліфіковані кадри; швидкими темпами розвивається сфера НІОКР; створений ефективний інвестиційний клімат, практично відсутня зовнішня загроза безпеки країни (Пивоваров С.Э., И.А.Максимцев. *Сравнительный менеджмент*, 2008).

Завдання 6. Прокоментуйте сутність розвитку штучного інтелекту: «Штучний інтелект змінює світі передові китайські компанії прокладають шлях до цих змін. Поєднання передових досягнень в розпізнаванні, перекладі й синтезі мови призведе до створення новаторських продуктів на основі штучного інтелекту. Штучний інтелект сприйняття сьогодні діджіталізує наш фізичний світ, навчається розпізнавати обличчя, розуміти прохання і «бачити» все, що нас оточує. Ця хвиля обіцяє змінити наше сприйняття реальності й взаємодію з нею, розмиваючи межі між цифровим і фізичним світом» (Кай-Фу Лі. *Наддержави штучного інтелекту. Китай, Кремнієва долина і новий світовий лад*, 2020).

Завдання 7. Здійсніть економічний аналіз та зробити власний висновок: «Нестача людей, здатних управляти підприємствами у КНР, розглядалася як головна перепона у програмах модернізації економіки. В основному малася на увазі відсутність технічних і професійних навичок серед китайських управлінців - «червоних кадрів». Опитування, проведене у 1970-му році показало, що 14,3% керівників мали вищу освіту, у 1984 р. дві третини менеджерів не мали професійної кваліфікації після середньої школи» (Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. *Сравнительный менеджмент*, 2008).

Завдання 8. Зробіть власний висновок відносно розвитку штучного інтелекту: «Нині Китай закладає величезні кошти в наукові дослідження та підтримку підприємництва, пов'язаного зі штучним інтелектом. Гроші для стартапів в області штучного інтелекту дають венчурні інвестори, технологічні гіганти і китайський уряд. Китайські студенти заразилися лихоманкою штучного інтелекту і теж почали брати участь в наукових програмах, слухати зі своїх смартфонів лекції міжнародних дослідників. Засновники стартапів всерйоз взялися за реінжиніринг або просто ребрендинг своїх компаній, об

упіймати цю нову хвилю» (Кай-Фу Лі. *Наддержави штучного інтелекту. Китай, Кремнієва долина і новий світовий лад, 2020*).

Завдання 9. Поясніть управління складним бізнесом у реальному інформаційному світі: «Щоб бути успішним у цьому середовищі, потрібні були не тільки грамотні інженери, а й робочі руки: армія кур'єрів на скутерах, щоб розвозити гарячі страви по всьому місту; десятки тисяч торгових представників, щоб пропагувати вуличним торговцям переваги прийому платежів за допомогою мобільних телефонів; вантажники і співробітники транспортної сфери, щоб відправляти мільйонів велосипедів в інші міста. Попит на ці послуги виріс і підштовхнув китайські компанії до того, щоб засукати рукава і всерйоз взятися за роботу з управління складним бізнесом у реальному світі» (Кай-Фу Лі. *Наддержави штучного інтелекту. Китай, Кремнієва долина і новий світовий лад, 2020*).

Завдання 10. Зробіть власний висновок про розвиток глибинного навчання: «Глибинне навчання стало найбільшим кроком уперед за останні 50 років, а досягнення такого масштабу рідко з'являються частіше ніж один раз за кілька десятиліть. Навіть якщо наступний прорив і буде, то це радше станеться у відкритому для досліджень середовищі. Зараз корпоративні гіганти вкладають величезні ресурси в глибинне навчання. Це говорить про значний обсяг робіт з вдосконалення алгоритмів і в невелику частку досліджень, спрямованих на пошук інноваційного рішення, яке могло б призвести до рішучої зміни парадигми» (Кай-Фу Лі. *Наддержави штучного інтелекту. Китай, Кремнієва долина і новий світовий лад, 2020*).

ТЕМА 8.
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ЯПОНІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ЯПОНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

«Модель японського розвитку сьогодні відтворюється у ново-індустріалізованих державах Східної Азії - Тайвані та Кореї - і в Сингапурі й південних та південно-східні азійських державах. Стратегії – сільськогосподарські, виробничі та фінансові, - які визначають успіх чи поразку, були закладені на десятиліття до початку дискусії 80-90-х років про «азійське диво» (Стадвелл Джо. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу, 2017).

8.1 Економічна характеристика і національна специфіка розвитку Японії.

8.2 Модель розвитку японської економіки як чинник розвитку трудових ресурсів

8.3 Складові компоненти особливостей японської моделі менеджменту кадрової політики

8.4 Нові тенденції в японській системі менеджменту кадрової політики та можливості їх використання в інших країнах

8.5 Практичні завдання

Цілі:

✓ *дати аналіз* економічної характеристика і національної специфіки розвитку Японії;

✓ *розкрити модель* розвитку японської економіки як чинник розвитку трудових ресурсів

✓ *з'ясувати* складові компоненти особливостей японської моделі менеджменту та кадрової політики;

✓ *виявити* нові тенденції в японській системі менеджменту та можливості їх використання в інших країнах;

✓ *розробити практичні завдання*

Мета вивчення теми полягає:

✓ **у засвоєнні знань** економічної характеристика, національної специфіки розвитку Японії та моделі розвитку трудових ресурсів;

✓ **у набутті умінь і навичок** японської моделі менеджменту та кадрової політики;

✓ **у набутті нових нових компетентностей** кадрової політики в контексті японської системи менеджменту

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- національна специфіка розвитку Японії;
- модель японської економіки;
- японський менеджмент
- особливості японського менеджменту
- реформа трудових відносин
- структурна перебудова
- шокова терапія
- компоненти японського менеджменту
- компоненти кадрової політики
- пожиттєвий найм
- політика патерналізму
- система просування по старшинств
- профспілки, вбудовані у структуру фірми
- управління інноваціями
- принцип старшинства
- управлінські моделі і технології кадрової політики
- нові тенденції японського менеджменту
- нові тенденції кадрової політики Японії

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. Економічна характеристика і національна специфіка розвитку Японії

Японія – четверта по сукупності об'єму ВВП економік світу. Певну роль в економічному розвитку країни відіграла її національна специфіка. Японія ізольована від Європи і найбільший вплив на неї відіграли давні східні цивілізації – Китай і Корея. Унікальна модель суспільного розвитку, так як у суспільстві суворо дотримуються правил ієрархії, старших за віком і соціального стану. Країна майже до останнього часу була закритою для іноземців (99% населення – етнічні японці). Свій колорит у соціально-економічний розвиток вносить східний менталітет, знаменитий принцип змагальності і культ освіти. Для японців характерним є сюївізм, що виражається у колективній поведінці, копіюванні звичок, загальних смаках і перевагах. Сюївізм проявляється у японській моделі управління, для якої характерним є дотримання чітко розроблених приписів і трудоголізм японців, так як багато японців навіть після закінчення робочого дня залишаються на своєму робочому місці у добровільному порядку, щоб у спеціальних гуртках якості обговорити можливості впровадження раціоналізаторських пропозицій для підвищення ефективності діяльності підприємства чи компанії. При цьому на Японію приходиться найбільша у світі кількість патентів у розрахунку на мільйон людей - 164, у той час як США -111, Великобританії – 92. Японія є світовим лідером щодо асигнувань в науку і технології – 3,06 % у 2006 р., США – 2,67%, Великобританії – 1,89%. Модель розвитку, яка була закладена американцями у кінця 1940-1950-х рр. проіснувала у японській економіці майже до кінця ХХ століття. Японці виявилися надзвичайно гарними менеджерами штучно створеної економічної системи, яка застрягла і вимагає докорінних змін. Успіх у сучасному економічному розвитку Японії слід виявити в особливостях її післявоєнного розвитку перетворення якого відбувалися під тиском внутрішніх і зовнішніх чинників. Реформи включали у себе наступні чинники: заходи щодо виведення економіки з колапсу; реформу трудових відносин; демонополізацію економіки; бюджетну реформу; стабілізацію грошового обігу та валютного курсу; податкову систему. Мета реформ – побудова у Японії моделі демократичного капіталізму. Основою виробничого потенціалу Японії була промисловість, а саме конверсія військової промисловості у цивільну і займала нішу за нішою на світовому ринку цивільної продукції. У японській промисловості був подоланий господарський колапс, для чого були проведені наступні заходи: 1) введена процедура банкрутства, реорганізації і ліквідації компаній; 2) відновлений контроль над ключовими галузями економіки; 3) заморожені ціни і заробітна плата; 4) здійснено повернення до централізованого постачання підприємств. Одночасно розпочалася і структурна перебудова: завантажувалися виробничі потужності конверсійних виробництв, запускалися

заводи, було засновано масове фермерське виробництво і вже через 2 роки була подолана продовольча криза.

Радикальною реформою вважається демонополізація економіки Японії, у результаті якої був створений масовий клас власників шляхом продажу акцій підприємств-монополістів населенню і 70% акцій перейшло у володіння громадян. Саме у цьому криються причини своєрідних трудових відносин, керівники яких відносяться до працівників своєї компанії чи підприємства як сім'ї, яка зацікавлена у справі фірми і в своєму особистому вкладі. У країні була проведена шокова терапія, яка включала:

1) бюджетну реформу, в основі якої був баланс державних доходів і доходів по всім статтям, відміна субсидій збитковим підприємствам, скорочення розходів на управління, фіксація державного апарату;

2) нова кредитна політика, направлена на подолання кредитної експансії і видачу нічим не забезпечених кредитів;

3) цінова реформа, яка направлена на відміну фіксованих цін; валютна реформа, у результаті чого країні вдалося уникнути інфляції.

Японські реформи 1940-х років стали прикладом самих вдалих реформ ХХ ст., що характеризуються комплексністю і поступовістю, яка заклала основи сучасної Японії, трансформувавши японську економіку воєнно-феодалного капіталізму у ринкову.

8.2 Модель розвитку японської економіки як чинник розвитку трудових ресурсів

Після демілітаризації Японія отримала у своє розпорядження перетворену економіку, яка почала поступово відвойовувати собі місце під сонцем у системі світогосподарських зв'язків. До 1970-х рр. для Японії характерною була екстенсивна модель зростання, особливостями якої є: 1) орієнтація на вертикальні форми участі у міжнародному розподілі праці, яка перетворилася на фабрику з переробки імпоротної сировини у готову продукцію, де був розміщений весь цикл традиційних тяжких галузей промисловості (сталеливарної, нафтопереробної, хімічної індустрії), готова продукція якої була призначена головним чином для експорту у різні кураїни; 2) максимальне використання «ефекту масштабу виробництва» з метою економії на виробничих витратах. Японія досягла значної концентрації промислового виробництва в основних промислових галузях країни. Величезні заводи нарощували об'єми випуску продукції, а витрати у розрахунку на одиницю продукції, що випускалася, знижувалися; 3) залучення і освоєння передового науково-технічного досвіду, передові технології якого імпортувалися, поступово вони удосконалювалися і стали з'являтися власні розробки, у ряді випадків на рівні світових аналогів; 4) домінуюча роль держави у рамках системи державного регулювання економіки, для якої була характерною система державних замовлень, а у сфері кредитно-грошової політики пріоритетом став контроль над рівнем процентних ставок; 5) інтенсифікація використання виробничих

ресурсів, в результаті чого були понижені витрати виробництва за рахунок економії на витратах сировини і матеріалів, більш ефективно стали використовуватися трудові ресурси; 6) зміни у галузевій структурі виробництва і зайнятості, у результаті чого на перший план виходять наукоємні галузі як машинобудування, електроніка, нові матеріали, телекомунікації, була підвищена частка сфери нематеріального виробництва - розвиток торгівлі, фінансових послуг, логістики, маркетингу, реклами; 7) різке посилення ролі НТП в економіці, у результаті чого збільшено фінансування сфери НІОКР (3% на рівні США, Німеччини та Ізраїлю), у результаті чого стали розвиватися власні технології і Японія стала лідером у прикладних розробках (цивільні технології); 7) зміни у зовнішньоекономічній стратегії – був здійснений перехід від орієнтації на експорт товарів до експорт капіталів. Японія стала здійснювати широкомасштабні інвестиції (прямі і портфельні) за кордон, зокрема Південно-Східна Азія, США і Західна Європа; 8) зміна пріоритетів у системі державного регулювання економіки, що стосувалися переходу від адміністративно-фінансового регулювання до непрямих методів державного втручання в економіку, головною метою якої було створення ринкових механізмів формування такої політики У 1980 рр. була проведена адміністративно-фінансова реформа, у ході якої було денаціоналізовано ряд підприємств, відбулося коригування кредитно-грошової політики. Скоротилися соціальні витрати держави. Результатом переходу на інтенсивну модель розвитку відбулося підвищення ефективності японської економіки, перетворення економіки Японії на один із центрів світової економіки, лідерство Японії у світових НІОКР; 9) наявність вис око кваліфікованої робочої сили.

В Японії був створений культ освіти, науки, у результаті чого 90% японських робочих мають рівень знань, що відповідає ступеню бакалавра, що представляє значний потенціал для подальшого розвитку Японії; 10) благоприємне зовнішнє середовище, у результаті прихильності США та інших регіонів, Японія імпортувала передові дешеві технології, проводила реконструкцію промисловості на основі закупівель зарубіжного високотехнологічного обладнання, а японський експорт став конкурентоспроможним в результаті своєї дешевизни; 11) кооперація держави і бізнесу, яка виражається у своєрідному партнерстві держави і бізнесу, в результаті чого держава розробляє стратегію промислового розвитку, створює умови для певних галузей і змінює свої пріоритети у залежності від запланованих завдань: 1950-1965 рр. - розвиток текстильної промисловості і виробництво нескладних споживчих товарів; кінець 1950-початок 1970х рр. – чорна металургія, суднобудівництво, нафтохімія; кінець 1960- і по т.ч. – автомобілебудування, електрика, станкобудівництво; з початку 1980- і по теперішній час – біотехнології, оптоелектроніка, нові матеріали, напівпровідники. Фактично з ручної праці на «фанерному» обладнанні Японія перетворилася на провідну держав із розвинутою науково-технічною базою і

стала провідним експортером капіталу; 12) система організації та управління бізнесом.

Слід виокремити мережеву систему організації фірм і модель управління виробництвом, що має назву кейретсу, суть якої у тому, що практично всі японські фірми взаємопов'язані одна з одною через систему участі або через особливі довірчі відносини між клієнтами і поставщиками. На практиці це означає кооперацію між виробниками і споживачами, фінансування різних проектів на основі взаємної довіри і кругової поруки. Така система приводить до довготривалих зв'язків і знижує чинник невизначеності у бізнесі.

Японська модель управління виробництвом націлена на швидку адаптацію до потреб клієнта і в її основі лежить пріоритет попиту, яку відрізняє висока міра гнучкості. Почавши зі стадії управління дешевою малокваліфікованою робочою силою Японія у короткі терміни досягла стадії управління інноваціями і високого науково-технічного прогресу.

8.3 Складові компоненти японської моделі менеджменту кадрової політики

Жодна національна модель менеджменту не притягла такої уваги, як японська і жодна країна не представлена в міжнародних дослідженнях з менеджменту, як Японія. Японська модель менеджменту сприймається як одна з найбільш ефективних. Економічна криза 1990-х рр., викликана труднощами і проблемами в управлінні бізнесом, змусила поглянути по-новому на японську модель менеджменту в сфері як організації виробництва, так і управління ним. Більшість японських компаній і підприємств орієнтувалися на нові принципи взаємовідносин з персоналом, проводячи політику патерналізму і роблячи акцент на ролі компанії як свого роду сім'ї. Прихильники патерналізму здійснили серйозну протидію упровадженню нових методів управління з Заходу, в яких вони вбачали серйозне джерело конфліктних взаємовідносин з персоналом. Класичним прикладом є управління якістю за допомогою «малих груп участі працівників», чи так званих груп якості, ідея яких прийшла в Японію із США разом зі статистичними методами якості. Іншим прикладом ефективності японського підходу до управління слугують результати, досягнуті у сфері так званого гнучкого виробництва, яке хоч і відноситься до методів Тейлора, проте відрізняється від них. Японська специфіка управління включає наступні його складові: 1) пожиттєвий найм; 2) система просування по старшинству; 3) профспілки, вбудовані у структуру фірми. Виробнича технологія, чи рівень технологічного розвитку визначає систему управління, при цьому роль науки і техніки відіграє значну роль. Система по життєвого найму стала формуватися тоді, коли стали виникати великі промислові підприємства і сформувалися певні соціально-психологічні умови для патерналізму. Пожиттєвий найм сприяв стабільності працівника. Старший по віку чи ветеран фірми отримував більш високу заробітну плату у порівнянні з молодшим чи новачком. Повага до старшого залишається нормою регуляції

поведінки. Принцип старшинства покладений в основу стимулювання трудової активності на всіх рівнях ієрархії. Вік і стаж є чіткими критеріями на визначення кандидатів на висування на посаду, немале значення має також освіта. Працівники, які не мають університетської освіти, можуть претендувати на нижчі чи середні управлінські посади. Підвищення заробітної плати відбувається щорічно, при цьому враховується професійна майстерність, посада і освіта працівника. Принцип старшинства виконує мотиваційну роль. Японські профспілки організуються на підприємствах. Всі працівники рекрутуються у квітні і більшість японських підприємств приймає на роботу тільки у квітні. Нові випускники університетів і середніх шкіл є основним джерелом поповнення зайнятих, де потім відбувається перепідготовка і виробниче навчання, серед форм роботи якого є навіть виїзний груповий тренінг. Принцип прийняття рішень відбувається «знизу вгору», що базується на принципі розподілення ризику і відповідальності, шляхом консенсусу і багато численних переговорів. У цьому плані японську модель прийняття рішень прийнято назвати демократичною. Особливу роль відіграють ринги, що означають письмовий документ з пропозиціями по тому чи іншому питанню від нових підрозділів знизу вгору для отримання відповідальних осіб на кожному рівні управлінської ієрархії. Вироблення рішень на основі консенсусу має своїм наслідком розпилення відповідальності за результати прийнятих рішень. Головне – це забезпечення гармонічних відносин між членами колективу. Японські компанії забезпечують широку сукупність програм соціальної підтримки і добробуту для працівників. Особливістю японського менеджменту є культура, орієнтована на колектив і сім'ю, прихильність групі і групова психологія. Японський менеджмент, що базується на колективізмі, використовує весь спектр морально-психологічних важелів впливу на особистість. Японці вважають, що компанія належить своїм працівникам, а не акціонерам, тому життя, як і кар'єра залежать від процвітання компанії, в якій панує синергія.

8.4 Нові тенденції в японській системі менеджменту кадрової політики та можливості їх використання в інших країнах

На протязі тривалого часу японська система менеджменту демонструвала саму високу ефективність і розглядалася як один із основних чинників економічного успіху країни. Проте погіршення економічної ситуації у 1990-х рр. привело її до серйозних випробувань. Стали зростати тенденції до кардинальної трансформації системи управління, перш за все у системі кадрової політики і кадрового менеджменту і таких систем, як пожиттєвий найм, система посадового просування по старшинству, вікова оплата праці. В практику управління кадровою політикою упроваджуються технології, які і властиві Заходу і особливо США. Система винагороди змінюється від принципу рівного рівня для всіх працівників на внутрішньому ринку праці з невеликими відмінностями у рамках статусної системи до системи, що

допускає більш істотні відмінності у відповідності з рівнем навичок і кваліфікації. Японія має саму високу тривалість життя у світі (середній рівень близько до 80 р.), скорочення численності молоді з нетрадиційним мисленням, не вистачає молодій мобільній робочій силі, зростає вік вищого управлінського персоналу до 60 років, переважає консерватизм людей похилих людей. Японці у меншій мірі володіють духом лідерства і вміють продуктивно працювати тільки у тому випадку, коли їм задано алгоритм і правильний напрямок розвитку, не вистачає людей, які генерують ідеї в умовах глобалізації. Система взаємозв'язків у сфері бізнесу кейретсу, що привела до всезагального кумівства, витіснила ринкові принципи господарювання, а уряд загруз у корупції. Японія переживає серйозний застій і ностальгію по авторитетним часам періоду революції Мейдзі. Вчені називають три причини «економічних хвороб» Японії – система менеджменту, інтервенціоналізм уряду, до яких долучився і протекціонізм. Акцент на імітацію, а не на створення стійких конкурентних позицій на основі диференціації та унікальності виробів привів японські фірми до серйозних проблем – нішові сегменти на світових ринках достатньо швидко заповнилися аналогічно, але дешевою продукцією інших країн Південно-Східної Азії, які у своїй моделі розвитку орієнтувалися на Японію. Для японських менеджерів наступив новий час змін, пов'язаний з моделлю, орієнтованою на інновації і стратегію. Проте останнім часом країна змінюється не по дням, а по годинам. Шлях від практично повної закритості і відсталості до високих темпів промислового розвитку відбувається на протязі життя однієї людини. Японія сьогодні несе цивілізаторську місію на Сході і досвід Японії привів до економічного прориву Сінгапуру, Кореї, Тайваню, Малайзії.

8.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою модель економічного розвитку Японії, які її особливості?
2. У чому проявляється унікальність японської економіки і ділової культури?
3. У чому проявляється специфіка кадрової політики на промислових підприємствах Японії?
4. З чим пов'язаний високий рівень інноваційності сучасного японського суспільства?
5. Які економічні реформи були проведені у Японії у післявоєнний період і у чому їх специфіка?
6. Яка роль держави в економіці та як вибудовувалася взаємодія держави і бізнесу на межі XX-XXI століття?
7. Які характерні риси японської моделі кадрового менеджменту?

8. З чим пов'язані сучасні економічні труднощі, які переживає Японія, і шляхи їх подолання.

9. Які перспективи розвитку економіки Японії та японського кадрового менеджменту.

7. Які три священні риси японської кадрової політики?

9. Чи можливо використання японського менеджменту в інших країнах та яка їх специфіка?

10. Які елементи японського кадрового менеджменту є неприйнятними в українських умовах.

Навчальні завдання:

1. Наведіть приклади успішної кадрової політики на промислових підприємствах Японії.

2. Назвати тенденції управління людськими ресурсами в японських компаніях.

3. Прокоментувати, систему і структуру японського менеджменту.

4. Дайте характеристику проблем підготовки управлінських кадрів у Японії.

5. Прокоментувати, як відбувається підготовка менеджерів і спеціалістів у сфері управління в Японії.

6. Дайте характеристику профілю японського менеджера.

7. Назвіть риси культури японського менеджменту і в чому її характеристика.

8. Дайте порівняльну характеристику японського і китайського менеджменту кадрової політики.

9. З'ясувати методи японського кадрового менеджменту і як вони проявляються на сучасних промислових підприємствах Японії.

10. Розкрити тенденції розвитку кадрової політики промислових підприємств в умовах Четвертої промислової революції.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. З точки зору західних управлінців, японська система прийняття рішень і встановлення відповідальності за їх виконання є неефективною і нерациональною.

2. Суть технологічного детермінізму у тому, що виробнича технологія, рівень технологічного розвитку визначає систему управління.

3. Найбільш популярними теоріями, що пояснювали практику управління кадровою політикою промислових підприємств, у свій час були біхевіоризм та теорія «людських відносин».

4. Шляхи аналізу «японського феномена» з позицій західних представників про «стандартні моделі» вилилися у дискусію про

«конвергенцію» і «дивергенцію» шляхів розвитку управління у Японії і на Заході.

5. В моделі японського менеджменту, як правило, скрізь присутні як мінімум три особливості кадрової політики : позитивний найм, система просування по старшинству, фірмові профспілки, вмонтовані в діяльність самої фірми чи підприємства.

6. Підвищення заробітної платні у японських фірмах здійснюється щорічно. При цьому враховується професійна майстерність, посада і освіта працівників.

7. Країна майже до недавнього часу залишалася достатньо закритою для іноземців (99% населення – етнічні японці). Свій колорит вносить японський менталітет, принцип змагальності і культ освіти.

8. Загальновідомі старанність, стриманість і трудоголізм японців. Багато японців навіть після офіційного завершення робочого дня залишаються на своєму трудовому місці у добровільному порядку, щоб у спеціальних кружках якості обговорити можливість впровадження раціоналізаторських пропозицій.

9. Якщо зачіпаються питання, пов'язані з умовами праці (зміни графіку роботи, тривалість робочого дня і оплати праці) менеджмент підприємства, як правило, намагається досягти консенсусу з представниками трудящих.

10. Нові закони, а також поправки, внесені в існуючі законодавчі акти, відображають серйозні зміни у сформованій системі індустріальних відносин.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Розкрийте міру участі співробітників в обговоренні у залежності від питання:

- А) раціоналізація виробництва (введення нових технологій);
- Б) зміни чи відмова від існуючої організаційної структури підприємства;
- В) зміни щодо планів щодо випуску і продажі продукції;
- Г) всі вище перераховані

Завдання 2.

Дайте аналіз питань, що обговорюються у рамках круглого столу на підприємстві:

- А) освіта і професійна підготовка;
- Б) питання, пов'язані з соціальним забезпеченням;
- В) питання, що зачіпають виробничі операції;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Розкрийте сутність довіри як основи конкурентної переваги на промислових підприємствах:

- А) довіра стає дедалі ціннішим активом;
- Б) довіра – це секрети потрапляння компаній у списки найкращих роботодавців;
- В) довіра краще, ніж платня та привілеї
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Визначте ключ до тривкого здоров'я компанії у вигляді нематеріальних конкурентних переваг?

- А) нематеріальні переваги набувають усе більшої популярності;
- Б) нематеріальні конкурентні переваги стануть не менш важливими, ніж майстерність у сфері матеріального;
- В) оптимальна продуктивність залежить від того, чи буде знайдено правильний баланс між матеріальною та нематеріальною складовою в будь-якій робочій ситуації;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 5.

Дайте аналіз того, як технології та конкуренція постійно підіймають планку високої результативності на промислових підприємствах:

- А) завдяки важливості давніх цінностей - довіри й розуму;
- Б) завдяки професіоналізму працівників;
- В) завдяки впровадженню інновацій у режимі реального часу;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 6.

Доведіть, що у процесі еволюції бізнесу відносна цінність навичок, що належать до матеріальних і нематеріальних переваг бізнесу, завжди буде змінюватися:

- А) матеріальні переваги завжди більш вразливі до змін;
- Б) на матеріальні переваги більше впливають технології та цифри
- В) сильна кореляція між досконалим керуванням ланцюгом постачання, що належить до матеріальних переваг, і лідерством у своїй категорії;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз того, що ефективна командна праця життєво важлива у глобальній економіці:

- А) високоефективна система керування підвищує прибутковість компанії;
- Б) коли ми працюємо разом, то вдосконалюємо одне одного;
- В) співпраця й інновації – обов'язковий елемент глобальної економіки;

Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Визначте характеристики того, чому вдалося Південно-східній Азії вирватися вперед:

- А) Японія мала справу з формальними, повторювальними вимогами від МВФ та Секретаріату Генеральної угоди з тарифів і торгівлі;
- Б) держави лібералізувались у процесі розвитку значно раніше;
- В) результатом стала ескалація короточасних іноземних боргових потоків, які уряди були нездатні контролювати;
- Г) іноземні кошти використовувалися тільки на промисловість.

Завдання 9.

Дайте характеристику японської моделі кадрового менеджменту на промислових підприємствах:

- А) прийняття рішень за принципом по консенсусу і колективна відповідальність;
- Б) не стандартна, гнучка структура управління і колективний характер контролю;
- В) сповільнені оцінка роботи працівників і службове зростання;
- Г) всі вище перераховане.

Завдання 10.

Дайте аналіз того, як трансформується кадрова політика на промислових підприємствах в сучасних умовах і які риси:

- А) орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини;
- Б) оплата праці за показниками роботи групи, стажем;
- В) просування по службі з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми чи підприємства;
- Г) всі вище перераховане.



Завдання для самостійного виконання:

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізуйте еволюцію кадрового менеджменту: «Сьогодні відбувається взаємне збагачення підходів (моделей) у менеджменті. Багато чого з японського досвіду управління використовується, наприклад, в США та Західній Європі, Прикладом може бути теорія Z, сформульована відомим професором Вищої школи управління при Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі (США) Вільямом Оучі. Відмінності у практиці менеджменту в різних країнах стають менш очевидними» *(Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В.Г.Воронкової, 2006).*

Завдання 2. Прокоментуйте основні положення того, як можна впровадити успішний кадровий менеджмент в Україні: «Для створення та реалізації «власної» моделі менеджменту, яка дасть можливість у конкретних умовах економічного розвитку України отримати найвищий результат, доцільно: систематично вивчати прогресивну управлінську практику вітчизняних підприємств. При цьому необхідно приділяти увагу культурним і соціально-історичним чинникам, що зумовили або вплинули на розвиток ефективних управлінських систем; вивчати передову управлінську практику за кордоном. Головне при цьому – зрозуміти принципи, покладені в основу систем управління компаніями, ефективність управління якими безсумнівна; на основі перших двох пунктів – створення системи управління тим чи іншим об'єктом. Тут важливо підкреслити саме створення, а не запозичення» *(Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В.Г.Воронкової, 2006).*

Завдання 3. Проаналізуйте теорію ситуаційного підходу впливу на ефективність керівника: «Згідно з даною теорією, на ефективність керівника впливають такі ситуаційні чинники, як потреби й особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги й вплив середовища, наявна у керівника інформація. Дослідники, як дотримуються цієї теорії, намагалися з'ясувати моделі поведінки й особисті якості керівника, що найповніше відповідають певним ситуаціям. Був зроблений висновок, що не існує єдиного оптимального стилю керівництва. Вибір його залежить від використовуваної технології, системи цінностей організації, стилю керівництва, вимог керівників вищого рівня ієрархії, колег і підлеглих керівника *(Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В.Г.Воронкової, 2006).*

Завдання 4. Прокоментуйте, які уявлення про людину в теорії «Х» і «У» Мак Грегора: «Праця – природний процес. При сприятливих умовах людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю» *(Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В.Г.Воронкової, 2006).*

Завдання 5. Прокоментуйте науковість кадрового менеджменту: «Науковість кадрового менеджменту полягає не стільки в механізмах реалізації принципів, скільки в розумінні філософії менеджменту. Останню Ф.Тейлор розглядав як повну інтелектуальну революцію учасників виробничого процесу: робітників та управлінського персоналу, У результатів революції їхні раніше антагоністичні відносини міняються на відносини дружньої кооперації і

взаємодопомоги. Це веде до підвищення продуктивності сил праці працівників, росту заробітної плати, що, у свою чергу, пропорційно збільшує прибуток, одержуваний роботодавцями і керуючими» (*Управління людськими ресурсами: філософські засади / за ред. В.Г.Воронкової, 2006*).

Завдання 6. Прокоментуйте сутність розвитку економічного розвитку Японії та держав Східної Азії: «Чалмерс Джонсон написав у вступі до свого основоположного дослідження японського розвитку, опублікованого у 1982 році: «Модель японського розвитку сьогодні відтворюється у новоіндустріалізованих державах Східної Азії – Тайвані та Кореї – і в Сінгапурі й південних та південно-східних азійських державах. Еліс Амсен, яка виконала визначальний аналіз корейського розвитку, у вступі до опублікованої трохи згодом книги зверталася до моделі, використаної Японією, Кореєю, Тайванем і Таїландом. Навіть У.У.Ростов, автор однієї з найбільш ранніх та історично найінформативніших книг про економічний розвиток – «Етап економічного поступу» - у першому до нового видання 1991 року стверджував, що Малайзія і Таїланд йшли за Кореєю і Тайванем до технологічної зрілості» (*Стадвелл Джо. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу, 2017*).

Завдання 7. Здійсніть аналіз того, як розвивається інформаційне суспільство в Японії: «У Японії з січня 2001 року вступив у силу Основний закон про формування інформаційного суспільства. На основі даного закону здійснюється державна програма «Електронна Японія», мета якої - перетворення країни у провідну світову інформаційну державу. Серед пріоритетів програми «Електронна Японія» слід виділити: всезагальна комп'ютерна грамотність населення і можливість ефективного і безпечного обміну інформацією; створення ефективною інформаційної інфраструктури країни на основі вільної і чесної конкуренції на ринку телекомунікацій (антимонопольна політика); залучення у Японію кращих у світі спеціалістів у сфері інформаційних технологій» (*Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент, 2008*).

Завдання 8. Зробіть власний висновок відносно розвитку інформаційного суспільства в Японії: «Державними програмами передбачені подальші інвестиції у створення мереж з високою пропускнуою здатністю, НФІОКР і виробництво мережевого обладнання, переведення в Інтернет послуг всіх державних установ, підвищення кваліфікації кадрів. Розвиток законодавства про електронну торгівлю і захист інтелектуальної власності потребує перегляду 124 законів і 733 урядових актів. Сумісно з 47 країнами Японія має наміри розвивати консорціум Eutelsat, якому належить більше 20 супутників, у тому числі перший орбітальний передатчик спеціально для

інтернет-трафіку» (Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент, 2008).

Завдання 9. Поясніть сутність японської моделі менеджменту: «Японська модель менеджменту сприймалася як одна з найбільш ефективних. Проте економічна криза 1990- х рр. викликала проблеми і труднощі в управлінні бізнесом, примушує по-новому поглянути на характеристики японської моделі менеджменту. Великий вплив на управління японськими компаніями здійснює процес глобалізації» (Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент, 2008).

Завдання 10. Зробіть власний висновок відносно використання різних концепцій і моделей управлінської системи в Японії: «Для пояснення феномена японської управлінської системи використовуються різні концепції і моделі, які пропонують пояснення з точки зору культурного детермінізму, технологічного детермінізму (модель конвергенції і т.п. » (Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент, 2008).

ТЕМА 9.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО УСПІХУ І ПРОЦВІТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В КРАЇНАХ ЄС

«З часом ринок праці заохочуватиме високооплачувані робочі місця та роботодавців, які платять високу зарплату. Іншими словами, універсальний базовий дохід – це протитрута від того, що антрополог Девід Гребер називає «марна праця». Йдеться про низькооплачувані робочі місця у сфері послуг, які капіталізм зумів створити за минулі 25 років і які погано оплачуються, принижують працівників і, можливо, взагалі не мають існувати. Але це лише перехідний захід першої стадії посткапіталістичного проекту. Кінцева мета полягає в мінімізації годин для виробництва того, що потрібно людству» (Мейсон Пол. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє, 2019)..

9.1 Моделі економічного розвитку і роль держави в економіці країн Європейського Союзу

9.2 Класифікація систем менеджменту і типів управлінської культури

9.3 Сутність концепції європейського менеджменту кадрової політики

9.4 Нові підходи до концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій в країнах ЄС

9.5 Практичні завдання

Цілі:

✓дати аналіз моделей економічного розвитку і ролі держави в економіці країн Європейського Союзу;

✓з'ясувати класифікацію систем менеджменту та типів управлінської культури;

✓розкрити сутність концепції євроменеджменту і кадрової політики;

✓визначити нові підходи до концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій;

✓розробити практичні завдання

Мета вивчення теми полягає:

✓у засвоєнні знань моделей економічного розвитку і ролі держави в економіці країн Європейського Союзу, класифікації систем менеджменту і типів управлінської культури;

✓у набутті умінь і навичок євроменеджменту і кадрової політики;

✓у набутті компетентностей управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- європейська система менеджменту
- європейська система кадрової політики
- європейська система стилів управління
- європейська система управлінської культури
- особливості євроменеджменту
- особливості європейської кадрової політики
- раціоналізм
- прагматизм
- холізм
- гуманізм
- концепція стилів менеджменту
- критика концепції євроменеджменту
- регулювання зайнятості
- дивергенція і конвергенція управлінської практики

- функції євроменеджера
- європеїзація моделей менеджменту
- глобалізація

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

9.1 Моделі економічного розвитку і роль держави в економіці країн Європейського Союзу

У відповідності з теорією розвитку і господарських порядків фрайбурзької школи, яка була розроблена німецьким вченим Вальтером Ойкеном, існуючі соціально-економічні системи слід розподілити по лінійній шкалі, двома крайніми межами якої будуть «чисті форми» господарських порядків – централізована економіка і ринкові господарства типу *laissez-faire*. Після виходу Великобританії з Союзу 31 січня 2020 року ЄС нараховує 27 країн-учасників. У реальному житті різні країни намагаються комбінувати у своїй моделі соціально-економічного розвитку кращі риси «чистих форм» господарювання, мінімізуючи при цьому їх негативні сторони. У ключових країнах Європи мають місце наступні моделі господарських порядків: 1) централізована управлінська економіка (адміністративно-командна система): абсолютний порядок, що підтримується виключно державою, максимальне державне регулювання; 2) соціальна ринкова економіка – сполучення переваг ринкової системи і соціальної політики держави, державне регулювання ринкових відносин, оптимальне втручання держави в економіку, (Австрія, Бельгія, Німеччина, Данія, Італія, Люксембург, Нідерланди, Фінляндія, Франція, Швеція); 3) ринкове господарство вільної конкуренції *laissez-faire* – анархія і «невидима рука» як основний економічний регулятор, мінімальне державне втручання в економіку (Ірландія, Іспанія, Португалія). Умовно до країн з ринковою формою господарського порядку можна віднести і південноєвропейські держави – Іспанія, Португалія. Більшість країн Євросоюзу відноситься до держав з соціальною ринковою економікою. Країни Євросоюзу включають наступні економічні фонди та напрями їх спільного регулювання - Інвестиційний фонд, Фонд фінансової стабільності, Енергетична політика, регіональна політика, солідарний фонд, трансєвропейські мережі, цифровий порядок денний для Європи. Для континентальної європейської моделі соціального ринкового господарства характерними є: частка державних витрат у ВВП - 47-58%, активна роль держави у регулюванні соціально-економічних процесів, високо розвинута соціальна інфраструктура і масштабне фінансування соціальних програм; високий рівень податкового тиску (більше 38% ВВП), істотно більша фіскальна орієнтація податкової системи, перерозподільчий характер податків (реалізація принципу соціальної справедливості) (Австрія, Бельгія, Данія, Італія, Люксембург, Нідерланди, Фінляндія, Франція, Німеччина, Швеція).

9.2 Класифікація систем менеджменту та типів управлінської культури

У науковій літературі з менеджменту є декілька термінів: «європейська модель менеджменту», «європейський стиль менеджменту», «менеджмент у Європі», «європейський менеджмент» чи «євроменеджмент». Актуальними проблемами є: формування нової європейської ідентичності, європейської свідомості, просування загальних культурних цінностей (громадянство, освіта, символи), багатоманітність культур. Лессемом і Нойбауером запропонована класифікація європейських систем у контексті аналізу впливу національної культури на управлінську теорію і практику на основі чотирьох критеріїв: 1) раціоналізм; 2) прагматизм; 3) ідеалізм (холізм); 4) гуманізм.

1. *Раціоналізм (раціоналістичний менеджмент)* – напрямок, який визнає скоріше розум, чим досвід джерелом пізнання і є характерним для більшості європейців (скандинавів), для якого характерним є: науковий і позитивний підхід, логічний спосіб формулювання понять; погляд на організацію через поняття структури, ролей, ієрархії і «необхідної» бюрократії; професійний менеджмент, віра у цінності планування і державного регулювання, політика «дірижизму». Лессем і Нойбауер пов'язують принципи раціоналістичного менеджменту з працями А.Файоля.

2. *Прагматизм домінує* у визначенні теорії і практики менеджменту в англосаксонському світі і має наступні особливості: орієнтація на практичний досвід, націленість на конкурентні начала, індивідуалізм і сфокусованість на особистості, орієнтованість на дії.

3. *Холізм (холістичний менеджмент)* – напрямок, що розглядає цілісний погляд чи цілісний підхід, підпорядкування частини цілому, який прийнято асоціювати з німецькомовними країнами, для якого характерним є: система, орієнтована на асоціацію та інтеграцію, кооперація і сумісне прийняття рішень, еволюційні процеси, збалансованість приватних і суспільних інтересів, роль організації, її працівників і менеджменту слід розглядати з врахуванням взаємодії частин і цілого.

4. *Гуманізм* – світогляд, що базується на принципах рівності, справедливості, людяності, поваги до людської гідності, піклування про людей. Батьківщина гуманізму – Італія, гуманістична спрямованість також є характерною для Іспанії, Греції, Ірландії, менеджмент яких базується на: високій ролі сім'ї і соціальної спільноти, почутті особистої відповідальності і обов'язку; підприємства базуються на сім'ї, колективі і соціально-економічній спільноті, гнучкості та адаптивності, пристосування до плинного середовища, персоніфікованому стилю управління.

Класифікація типів управлінської культури, запропонована Ф.Тромпенаарсом, базується на таких характеристиках організації, як міра централізації управління і дистанція влади (ієрархічність чи елітаризм, централізоване чи децентралізоване управління), міра формалізації

управлінських функцій (формальний чи неформальний стиль) і цільова спрямованість діяльності (орієнтація на особистість та міжособистісні відносини та орієнтація на вирішення і досягнення цілей).

Концепція стилів менеджменту, характерних для вищої ланки управління. Кренфільдська програма базується на дослідженнях стилів менеджменту, характерних для вищої ланки управління і виходить з того, що управлінська культура може відрізнитися від організаційної. В результаті проведеного дослідження у країнах Європи - Франції, Німеччини, Іспанії, Австрії, Ірландії, Швеції і Фінляндії були сформовані чотири типи культури: 1) консенсусний; 2) натхненний; 3) елітистський; 4) директивний. *Для консенсусного стилю менеджменту* характерним є: обговорення питань з мінімальними обмеженнями, втягнення всіх сторін до обговорення незалежно від посади та місця в організації, для якої характерним є командний дух і стиль управління, прийняття рішень на основі консенсусу, у результаті чого стимулюється сумісна діяльність через ефективну комунікацію і стабільність, увага до організаційного проектування, відкритий діалог (Швеція, Фінляндія). *Для директивного стилю менеджменту* характерним є фокусування управління на виконанні завдань і досягненні цілей, орієнтація на функціональну і технічну компетентність, значущість функціональної експертизи, владні відносини, що базуються на стилі лідерства, чіткий розподіл відповідальності, ідентифікація з контролем і системою (Німеччина, Австрія). *Елітистський стиль менеджменту* демонструє можливості і здатності до концептуальних дебатів у відповідності до стилів лідерства зверху вниз, відсутність жорсткої дисципліни, роль стратегічних і концептуальних аналітиків у вирішенні проблем, неефективна комунікація та амбіційність, (Франція). *Натхненний стиль менеджменту* стимулюється проблемами майбутнього і підтримується харизматичним стилем лідерства, базується на харизмі, лідерських здібностях керівників, самомотивації (Іспанія, Ірландія). Необхідність класифікації у такому ракурсі зумовлюється тим, що вища управлінська ланка європейських компаній є носієм концепції євро менеджменту.

9.3 **Сутність концепції європейського менеджменту кадрової політики**

Незважаючи на деякі песимістичні сприйняття концепції євро менеджменту у неї є багато прихильників. Виникнення концепції європейського менеджменту на початку 1990-х рр. можна вважати відображенням інтеграційних процесів у Європі. На думку К.Терлі і Х.Вірденіуса, основу європейської моделі менеджменту складають наступні цінності: 1) потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні прийняття рішень; 2) потреба менеджерів у розробці специфічних і прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не наслідування універсальним теоріям; 3) потреба в емоційній участі при виконанні роботи, що визначає серйозне відношення співробітників до майбутніх можливостей; 4) потреба у

використанні управлінського і технічного досвіду і винесення на цій основі оцінок результатів діяльності; 5) потреба у прийнятті плюралістичної точки зору на підприємство, що пропонує необхідність досягнення цілей і демократичний процес прийняття рішень; 6) необхідність творчого навчання, направлено на саморозвиток, необхідність змін, що сприяють ефективному лідерству у менеджменті; 7) потреба у культивуванні європейської ідентичності, що базується на різноманітності, комбінації наукового і раціонального мислення з прагматичними рішеннями.

Концепція євроменеджменту у роботах Р.Калорі та інших авторів у рамках робочої групи Європейського круглого столу промисловців і Ліонської школи бізнесу включають наступні положення: 1) більш помітна орієнтація на людей, піклування і соціальна відповідальність керівників, тому що прибуток – це ще не все; більш висока значимість неформальної організації і комунікації, в контексті якої люди розглядаються як виробничий ресурс, який необхідно ефективно використати; 2) більш висока значущість переговорів і всередині фірми і між різними рівнями фірми, між менеджерами і робітниками, між профспілками, штаб-квартирою і підрозділами; топ-менеджери консультуються, обговорюють і домовляються з різними рівнями управління, що свідчить про закріплення практики діалогу і переговорів; 3) більш високий рівень навичок управління міжнародною різноманітністю, в контексті чого менеджери проявляють толерантність і терпимість до інших культур, місцевих менеджерів назначають на керівні посади у зарубіжних підрозділах. Європейська тенденція адаптації до місцевої управлінської практики та ринків приводить до більшої децентралізації зарубіжних компаній. Критика концепції євроменеджменту проявляється у тому, що у сучасних умовах наслідком політики соціального ринкового господарства і державних програм регулювання зайнятості є високий рівень безробіття у ряді європейських держав. Піддається сумніву і роль внутрішніх переговорів у практиці прийняття рішень (у кращому випадку можна говорити тільки про країни Нідерланди, Німеччина та Скандинавські країни).

Основне завдання розвитку людських ресурсів у тому, щоб усі працівники займали такі позиції, які включають у себе результат, задоволеність і свободу дій. Концепція працівників базується на саморозвитку, що включає: 1) індивідуальний рівень; 2) груповий рівень; 3) організаційний рівень. Підходи до прогнозування людських ресурсів: експертні оцінки; дельфійський метод; порання характеристик посад; регресивний аналіз; складання графіків ротації кадрів; Марківський (стохастичний) аналіз; лінійне і нелінійне програмування; динамічне програмування; цільове програмування; комплексна експертна оцінка «зверху вниз» і «знизу вверху»; сумісне моделювання зовнішнього і внутрішнього ринків.

Сутність концепції євроменеджменту і кадрової політики визнає :1) організаційну стратегію, яка зводиться до ініціювання процесу визначення стратегічних потреб підприємства і конкретних показників; 2) стратегічні

потреби бізнесу виражаються у формулюванні місії і трансформації у стратегічні завдання бізнесу; 3) стратегію управління людськими ресурсами, що зводяться до визначення цінностей і культури підприємства; виражається у вигляді загальних цінностей (орієнтирів); формулює стратегію з розвитку людських ресурсів.

9.4 Нові підходи до концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій в країнах ЄС

Європейський континент різко відрізняється від американського чи японського. Між стратегічним підходом до управління людськими ресурсами та економічними успіхами підприємства існує пряма залежність. Відповідний рівень управління людськими ресурсами допомагає підприємству чи компанії досягти конкуруючих переваг у порівнянні з конкуруючими організаціями, а для цього потрібно, щоб була сформована концепція управління людськими ресурсами, щоб підприємство досягло високих результатів і виступило стратегічним чинником успіху цілої нації. Якісне управління людськими ресурсами вносить істотний вклад в економічному і статистичному плані і приносить успіх корпоративного фінансового функціонування підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами корелюється з економічними показниками і детермінується історією країни, культурою, національними і культурними відмінностями. Тому не слід копіювати чужі методики, які є результатом іншої культурної традиції. Недооцінка впливу зовнішніх чинків Сутність концепції євроменеджменту і кадрової політики приводить теоретиків до «автономних» моделей управління людськими ресурсами, так як у різних країнах утверджуються різні методи управління людськими ресурсами. Необхідно створити таку модель чи концепцію управління людськими ресурсами, яка б робила наголос на таких чинниках, як культура, форми власності, роль держави і профспілок, функції держави і функції організацій, діяльність роботодавців з їх асоціаціями, систему внутрішньо-виробничих відносин. Державне, ринкове і трудове управління є такою мішаниною, яка є особливо характерною для концепції європейського менеджменту і включає їх у свою систему. Дамо характеристику європейської контекстуальної (контекст – смисл, фон, ситуація, зв'язок) моделі управління людськими ресурсами: 1) національний контекст, включаючи культуру, політичні і законодавчі відмінності, економічні і соціальні форми власності; 2) національний контекст управління людськими ресурсами, включаючи освіту і професійну підготовку, ринок праці, профспілки, індустріальні відносини; 3) корпоративна стратегія управління людськими ресурсами, включаючи інтеграційні процеси, передачу повноважень, політику зайнятості («поток»), політику участі працівників в управлінні, політику винагороди, оплату праці; 4) методи управління людськими ресурсами, включаючи відбір, виконання роботи, оцінку, винагороду, розвиток, індустріальні відносини, комунікацію. Нові підходи до

формування концепції управління людськими ресурсами як чинник економічного успіху і процвітання підприємств та організацій враховують вплив факторів зовнішнього середовища, у якій підприємство могло б вийти за межі «автономної» моделі. У даному випадку організаціям чи підприємствам надається велика свобода для вибору і вони самі можуть приймати рішення відносно того, як і скільки уваги слід приділяти зовнішнім факторам, що керівництво може примати різні стратегії управління людськими ресурсами, щоб добитися перемоги. Нова модель управління людськими ресурсами має на меті встановити більш тісний взаємозв'язок між управлінням людськими ресурсами і добробутом окремих держав. Питання кадрової політики через посередництво організаційної культури вводяться в рамки корпоративної стратегії управління людськими ресурсами. Європейська модель управління людськими ресурсами включає: законодавчу базу, організаційні завдання і завдання соціального порядку, персонал як головний виробничий ресурс, управління витратами і співвідношення з результатами, робота з профспілками, управління спеціалістами, толерантність, гнучкість.

9.5 Практичні завдання

9.6 Питання для самоконтролю

1. Яка роль держави в країнах Європейського Союзу?
2. У чому проявляється багатоманітність ділових культур в Європі?
3. У чому проявляється концепція євроменеджменту?
4. Які переваги і недоліки європейської моделі економічного розвитку ви можете назвати?
5. Наскільки стійкими є конкурентні переваги євроменеджменту на світовому ринку високотехнологічної продукції.
6. Що представляє собою ідеальний профіль євроменеджера?
 - 6.. Які позитивні риси моделі управління людськими ресурсами у європейському та американському контекстах.
 9. Які особливості європейської ділової культури.
 10. Що представляє собою персональний менеджмент та які його основні завдання.

Навчальні завдання:

1. Дайте оцінку системи підготовки управлінських кадрів в країнах ЄС.
2. Назвати тенденції у розвитку європейської моделі менеджменту та кадрової політики.
3. Прокоментувати методи управління людськими ресурсами.
4. Дати характеристику проблем підготовки управлінських кадрів в країнах ЄС.
5. Прокоментувати, як відбувається підготовка менеджерів і спеціалістів у сфері економіки та управління у країнах ЄС.
6. Дайте характеристику профілю європейського менеджера.

7. Порівняйте міжнародний та національний контекст формування концепції управління людськими ресурсами у країнах ЄС.

8. Визначити напрями оптимізації управління людськими ресурсами в країнах ЄС.

9. З'ясувати методи європейського управління людськими ресурсами, що розвиваються на шляху реформ і модернізації економіки.

10. Розкрити напрями та механізми досягнення дієвості та продуктивності концепції управління людськими ресурсами на промислових підприємствах країн ЄС (за вибором).

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Європейські методи управління персоналом суперечать американському стилю управління.

2. Прагматичний підхід до управління людськими ресурсами включає орієнтованість на практичний досвід, націленість на конкурентні начала, індивідуалізм і сфокусованість на особистості, орієнтованість на дії.

3. Європейська модель менеджменту пов'язана з ідеями європейської інтеграції і відображає ключові європейські цінності.

4. Концепція управління людськими ресурсами в країнах ЄС пов'язана з філософією збалансованої участі в капіталі і концепцією соціального партнерства.

5. Пошук моделей управління людськими ресурсами повинен враховувати ключову роль впливу таких чинників та інститутів, які виходять за межі керівництва організації.

6. Висновок кренфільдської програми зводиться до того, що формування загального європейського стилю менеджменту у недалекому майбутньому є малореальним, так як розширюються практики крос-національних управлінських команд (груп), що дозволить створити одноманітний командний стиль.

7. Виникнення концепції європейського менеджменту на початку 1990-х років слід вважати відображенням інтеграційних процесів у Європі.

8. В основі європейської концепції менеджменту – піклування про людей і соціальна відповідальність, а не один тільки прибуток, що виходить з гуманістичних цінностей і традицій, що превалюють у Європі.

9. Якщо Вам прийдеться закрити підприємство в Італії, Франції, Іспанії чи Німеччині, то це слід буде обговорювати з урядом, місцевими владами та організаціями, профспілками і навіть церквою.

10. У Європі внутрішньо фірмова система підготовки кадрів є менш розвинутою, фірми відбирають людей такими, якими вони є, з їх індивідуальністю. Японські менеджери проявляють менше оригінальності. В Європі менеджмент є більш персоналізованим.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Розкрийте ознаки управління людськими ресурсами та індустріальні (трудові) відносини на міждисциплінарному рівні:

- А) людський капітал і людські відносини;
- Б) ключові питання з організаційної поведінки і психології праці;
- В) лідерство та організаційна культура;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Дайте аналіз того, що організаційне проектування і організаційний розвиток групи впливає на управління людськими ресурсами:

- А) результативність і ефективність організаційного проектування і організаційного розвитку залежить від навчання;
- Б) група може розвивати як структуру «під завдання», так і структуру під стиль управління в залежності від стадії розвитку;
- В) група повинна бути достатньо автономною, щоб створювати ефективні і результативні правила і норми з інтенсивним зворотним зв'язком як основним засобом навчання;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Визначте витрати і доходи від інвестицій у людський капітал:

- А) прямі грошові форми, включаючи можливості приймати можливості нефінансових витрат;
- Б) вартість навчання, прямі і непрямі витрати;
- В) дисконтована вартість;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Визначте, у чому критика підходу людського капіталу?

- А) модель людського капіталу спирається на постулати, що доходи людей відображають їх вклад у результати діяльності і що на цей вклад зачіпає величина засобів, інвестованих в людський капітал для підвищення продуктивності;
- Б) освіта не підвищує продуктивність, а діє тільки як сигнал про раніше існуючі здібності;
- В) освіта може слугувати ефективним відборочним механізмом і виконувати соціально продуктивну роль, розміщуючи потрібних людей на потрібні посади;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 5.

Дайте аналіз методів групової динаміки та індустріальних відносин:

- А) соціометрія як аналітичний метод об'єднання людей, здатних створювати гармонійні міжособистісні відносини;
- Б) гештальт-психологія, в основі якої члени групи взаємодіють один з одним, під впливом чого змінюється поведінка людей;
- В) групова динаміка, в контексті якої група управляється через посередництво лідерства і забезпечує дисципліну шляхом внутрішньо-групового тиску;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 6.

Дайте аналіз того, перейти від оперативного навчання до стратегічного розвитку працівників:

- А) навчання і розвиток працівників є даремними, якщо у компанії чи на виробництві відсутні стратегічне бачення ролі і цілей цього розвитку;
- Б) стратегічний розвиток працівника необхідно базувати на глибокій місії компанії, яка повинна розроблятися командою;
- В) швидкі темпи глобалізації та збільшення потреби у підтримці талантів;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз еволюції планування людських ресурсів у країнах Західної Європи:

- А) програма планування кар'єри і програми розвитку;
- Б) аудит людських ресурсів як частина управлінського обліку;
- В) прогнозування персоналу для їх ефективного використання;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 8.

Визначте концепцію управління людськими ресурсами та її значення:

- А) здійснення певних видів діяльності, що забезпечують ефективне управління людьми в інтересах особистості, суспільства і підприємства;
- Б) ймовірність виживання збільшується завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами;
- В) управління людськими ресурсами набуває для організації життєво важливе значення;
- Г) все вище перераховане.

Завдання 9.

Розкрийте механізми підбору персоналу для відділу людських ресурсів:

- А) щоб ефективно виконувати всі обов'язки, вище керівництво, яке відповідає за людські ресурси, повинно бути професіональними спеціалістами;
- Б) для ефективної роботи необхідні адміністративні навички;
- В) важливий конкретний діловий досвід у сфері людських ресурсів у сполученні зі знанням підприємства і вмінням бач
- Г) всі вище перераховане.

Завдання 10.

Дайте аналіз того, яким повинен бути керівник, що відповідає за людські ресурси:

- А) видатний функціонер, який володіє діловим досвідом у сфері управління людськими ресурсами і досвідом роботи лінійного менеджера;
- Б) розуміє потреби підприємства і потреби клієнтів;
- В) має багато спільного з корпоративним керівником;
- Г) всі вище перераховане.

Завдання для самостійного виконання:

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізуйте думку про сутність школи людських відносин: «Очолювана Елтоном Мейо школа «людських відносин» виникла у результаті експериментів, що проводилися на Хоторнському заводі, починаючи з 1924 року. Ці експерименти показали, що мотивація працівників зростає при збільшенні уваги до них людей з більш високим статусом. Представники школи «людських відносин» стверджували, що неформальні соціальні процеси можуть здійснювати значний вплив на такі показники, як продуктивність праці, моральний стан працівників тощо» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 2. Прокоментуйте інтегральну структуру управління міжнародними людськими ресурсами в багатонаціональних компаніях, що включають: «екзогенні чинники - характеристика промисловості, країни, регіону; ендегенні чинники - структура міжнародних операцій, міжнародні операції штаб-квартири, стратегія конкурентоспроможності; стратегічні компоненти багатонаціональних компаній – зв'язки між підрозділами, внутрішні операції; функції управління людськими ресурсами – орієнтація, ресурси, планування, укомплектування, оцінка, компенсації, розвиток, трудові відносини; ефективність багатонаціональних корпорацій – конкурентоспроможність, дієвість, продуктивність, гнучкість, навчання і передача знань» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 3. Проаналізуйте, що включають нематеріальні конкурентні переваги «Нематеріальні переваги – це найбільш недооцінений аспект бізнесу. У багатьох компаніях існує тенденція нехтувати ним і недофінансовувати. Пояснити це можна кількома причинами. По-перше, нематеріальні переваги важче виміряти. По-друге, оскільки їх не просто виміряти, то важче порахувати рентабельність інвестицій, тобто будь-яких капіталовкладень, здійснених у цей сектор. І по-третє, генеральні директори й голови рад директорів здебільшого почуваються незатишно, коли треба говорити мовою нематеріальних переваг» (Карлґаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*).

Завдання 4. Розкрийте і прокоментуйте п'ять стовпів, на яких тримаються нематеріальні активи: «Нематеріальна складова бізнесу та тій тривалій користі компаній, яку можна завдяки їй отримати, це нематеріальні переваги: довіра, розум, команди, смак, історія. Цеп фундаментальні переваги над конкурентами, що представляють ключі до підвищення цілеспрямованості й розвитку безпечної організаційної культури» (Карлґаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*).

Завдання 5. Схарактеризуйте модель нематеріальних конкурентних переваг організації: «Видатні організації майстерно володіють як матеріальними, так і нематеріальними конкурентними перевагами. Оптимальна продуктивність залежить від того, чи буде знайдено правильний баланс між матеріальною і нематеріальною складовою у будь-якій робочій ситуації. У цілому нематеріальні переваги набувають усе більшої популярності. Володіння нематеріальними конкурентними перевагами, якими так часто нехтують, за цих жорстких економічних умов глобального Великого Перенавантаження стане не менш важливим, ніж майстерність у сфері матеріального» (Карлґаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*).

Завдання 6. Прокоментуйте сутність довіри та її роль у досягненні успіху компаній: «Довіра – це непохитна впевненість у людині, групі чи системі за умов ризику й невизначеності. Коли ми довіряємо, то інша сторона чесно й компетентно задовольнить наші потреби. Довіра завжди включає в себе ризик зради – можливість, що нашою довірою скористається інша особа чи організація. Довіра – це той ризик, на який ми повинні йти, щоб просуватися вперед. Довіра – це ключ до розбудови стосунків. Довіра – це ціна, яку ми платимо. Якщо хочемо досягти небайдужості, креативної й класної праці. Як влучно заважив Воррен Бенніс: «Довіра – це змашувальна речовина, що уможлиблює ефективну роботу організації» (Карлґаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*).

Завдання 7. Прокоментуйте, як ви відноситеся до лідерства: «Успішне лідерство - це не лише список того, що ви можете зробити, а довіра – не лише атмосфера, в якій ми працюємо. Я більший прихильник лідерства, ніж менеджменту, - говорить Том Мендоса з Nett App. Ви можете гучно заявляти про себе, а можете поводитися тихо, але лідерство – це ваша сутність, а не слова. Тому мій основний принцип лідерства звучить так: люди намагаються виправдати сподівання своїх лідерів тому, що вони просто не хочуть підводити своїх керівників» (Карлгаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*).

Завдання 8. Зробіть власний висновок відносно підвищення ефективності будь-якої організації: «Власний спосіб підвищити рівень ефективності в будь-якій організації – знайти мету свого життя, ту зірку, яка вестиме вас уперед. Навіщо ви існуєте? Які значущі цінності ви пропонуєте своїм працівникам, споживачам, суспільству у цілому? Мета всього життя повинна надихати, а не просто приносити гроші. Завдяки їм має виникнути відчуття спільної справи, вона має породжувати колективні зусилля. А також відповідати на незручні питання, які починаються з «навіщо». Навіщо присвячувати себе цій діяльності? Навіщо знято просуватися вперед? А найважливіше – навіщо довіряти?» (Карлгаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*).

Завдання 9. Поясніть умови здобуття конкурентної переваги: «Визначальними характеристиками розуму у бізнесі є радше чіткість і знятність, а не IQ. Знятність вмикає адаптивну реакцію, яка допомагає прискорити навчання. Розумні лідери мислять латерально, вони обожнюють навчатися в інноваторів з різних галузей. Розумні компанії створюють альянси з іншими розумним и компаніями, не роблять вигляду, що не помічають викликів. Розумні компанії заохочують людей розказувати про свої помилки й про те, чого вони на них навчилися. Розумні організації використовують трансформаційні технології, навіть якщо це веде до великих витрат у короткостроковому періоді» (Карлгаард Річ. *Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017*)

Завдання 10. Зробіть власний висновок відносно вислову, що команди – це старе, командна праця - нове: «Наша соціальна природа і породжена нею схильність працювати разом насамперед є наслідком когнітивної еволюції, По суті ми запрограмовані на те, щоб жити, працювати й досягати успіху в командах. В команді ми насправді інакше сприймаємо свою роботу, ніж тоді, коли працюємо самі. Командна робота – це механізм координованих когнітивних зусиль здібностей, що керовані на досягнення колективної мети, що підштовхує нас здобувати перемоги, працюючи у

командах (Карлгаард Річ. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних, 2017)

ТЕМА 10.
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ, НЕВИЗНЕАЧЕНОСТІ,
ІНФОРМАЦІЙНОЇ СТОХАСТИЧНОСТІ

«Вирішення проблем кадрової політики промислових підприємств пов'язано з багатьма науками – економічними, управлінськими, психологічними, соціологічними, філософськими, демографічними чинниками і представляє цілісну систему поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління кадровою політикою, а також організаційно-практичних поглядів на формування механізму їх реалізації у кожній конкретній ситуації»
(Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент, 2004).

10.1 Управління процесами адаптації на промислових підприємствах в умовах нестабільності

10.2 Сутність менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та її особливості в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності

10.3 Мотивуючі чинники менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності

10.4 Концепція підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності

10.5 Практичні завдання

Цілі:

✓ *дати* аналіз управління процесами адаптації на промислових підприємствах в умовах нестабільності;

✓ *з'ясувати сутність* менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та її особливості в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності;

✓ *розкрити* мотивуючі чинники менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності;

✓ *визначити* концепцію підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності;

✓ *розробити практичні завдання*

Мета вивчення теми полягає:

✓ **у засвоєнні знань** управління процесами адаптації на промислових підприємствах в умовах нестабільності, *сутність* менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та її особливості в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності;

✓ **у набутті умінь і навичок** визначення мотивуючих чинників менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності;

✓ **у набутті компетентностей** підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

- проблеми кадрової політики
- трудова адаптація персоналу
- управління процесами адаптації
- вертикальна мобільність
- горизонтальна мобільність
- кадрова політика
- кадрова робота
- ефективність управління кадровою політикою
- мотивуючі чинники
- теорії мотивації
- стратегія мотивації
- кадрові служби
- керування людськими ресурсами
- функції кадрових служб
- підвищення ролі кадрових служб
- глобалізація
- четверта промислова революція
- підвищення ролі кадрових служб

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

10.1 Управління процесами адаптації на промислових підприємствах в умовах нестабільності

Трудова адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні співробітника в процес виробництва в нових професійних, соціальних, організаційних, економічних у залежності від наявності у працівника досвід професійної діяльності. Виділяють два напрямки адаптації персоналу: 1) первинна; 2) вторинна. Адаптація представляє собою процес і результат перебудови функціонування організму і діяльності у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, а також з метою забезпечення їхньої взаємодії та розвитку. Виробнича (трудова) адаптація відбувається ефективніше, коли взаємозв'язки охоплюють основні сторони життєдіяльності працівника. Зазначена сукупність сфер виробничої адаптації є основною для виділення її типів: професійного, організаційного, матеріально-побутового, соціально-психологічного, адаптації у сфері дозвілля. Виробнича адаптація поєднує у собі змістовну й організаційні сторони трудової діяльності та накладає глибокий відбиток на реалізацію інших її видів. Ефективна адаптація працівника до соціально-психологічної сфери колективу визначається станом соціально-психологічного клімату і розмаїтстю неформальних груп, залежить від темпераменту і характеру працівника. Трудова адаптація як умова реалізації сутнісних сил людини постає

як один з елементів механізму активізації людського чинника. Співвідношення між процесами профорієнтації, виробничої адаптації і професійного просування робітників найбільш відбивається у співвідношеннях понять – предадаптація, адаптація, постадаптація, що створює умови для успішної виробничої адаптації. Трудова адаптація – форма прояву активного відношення людини до праці, до якої спонукають різні потреби, інтереси, мотиви. Трудова адаптація припускає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, що розвиваються у процесі самої трудової діяльності. Із трудовими становленням, виробничою адаптацією пов'язані гострі соціальні проблеми: негативні тенденції у формуванні соціально-психологічної адаптації молодого покоління (від'їзд молоді за кордон); недостатній рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу молоді і низька ефективність його використання у зв'язку з низькою зарплатою; матеріальна залежність молодих людей від батьків; незадоволеність молоді житловими умовами; низька стабільність молоді родини; високі кредити на житло. Функції виробничої адаптації: 1) предметно-цільова; 2) соціально-інтегрована; 3) управлінська, що сприяють їх перетворенню на творчу частину працівників. Виробнича адаптація – це складне біопсихосоціальне явище, сутність якого полягає в освоєнні нових видів трудової діяльності. Т. Парсонс відмічав, що адаптація – це провідна матеріально-енергетична взаємодія із зовнішнім середовищем, одна із функціональних умов існування соціальної системи. Процес адаптації – комплексний і багатовимірний, досить складний, що охоплює цілу сукупність процесів, що включають функціональні виробництва, соціально-психологічні, професійні. Адаптація працівників до виробничого середовища слугує стабілізації кадрів, тому слід створити умови в Україні такі, щоб молодь не від'їдала за кордон. Професійна мобільність – це зміна групою чи індивідом позиції, місця, що займає він у професійній структурі, переходи працівників з одних професійних груп в інші. Розрізняють вертикальну і горизонтальну мобільність, що визначає переходи людей з одних соціальних груп до інших. Термін «мобільність» введений П.Сорокіним, яка може існувати у різних формах: просування до позицій з вищим доходом, статусом, престижем владою (сходження вгору), а рух до нижчих соціальних позицій (соціальним сходженням). Соціальну мобільність можна розглядати як індивідуальну, так і колективну (групову). Серед концепцій виділяють: 1) інтеграційний підхід; 2) конфліктний. Розрізняють інтергенераційну мобільність (між поколіннями), інтрагенераційну (усередині покоління); мобільність може бути висхідна (із групи некваліфікованих робітників в групу техніків, керунків) і спадна (з високопрестижних груп у малопрестижні). Можна виділити два типи вертикальної мобільності: 1) висхідна мобільність – соціальний підйом; 2) спадна – соціальний спуск. Вертикальна мобільність розглядається у трьох аспектах: 1) внутрішньо-професійна і міжпрофесійна; 2) політичні переміщення; 3) просування по економічних сходах, що відбувається у результаті придбання виробничого досвіду, практичних знань і навичок.

10.2 Сутність менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та її особливості в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності

Соціально-економічне значення кадрової політики на промислових підприємствах в умовах ринку істотно змінюється і вона перестає бути тільки організаційно-адміністративною роботою, а набуває економічного і соціального значення. Кадровою роботою повинні займатися нас всіх рівнях - зовнішнє керівництво, керівники підрозділів, кадрові служби. При посиленні ролі і стратегічної функції у сфері керування кадровою політикою підприємства, її керівник стає одним з основних керівників підприємства. Кадрова політика стає основою для все більш ефективного використання трудових ресурсів підприємства – одного з найважливіших джерел процвітання будь-якого підприємства. Проведення програми «Кадри» на промислових підприємствах обумовлює появу ефекту за рахунок: одержання комплексу кадрової інформації і глибшого її аналізу; скорочення чисельності адміністративно-управлінських працівників, зайнятих обліковими роботами; прийняття рішень у кадрових питаннях на розрахунковій основі, що сприяє підвищенню ефективності виробництва. Ефективність управління кадровою політикою може бути охарактеризована через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби. Оскільки при оцінці прямих показників ефективності структури використовуються непрямі критерії, зокрема, витрати на утримання даної структури, її простота (кількість ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів і «мостів» зв'язку, профіль і однорідність завдань кожного відділу. Ефективність організаційної структури служби керування персоналом багато в чому залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну й ускладнення завдань, що стоять перед підприємством. Ключова проблема для абсолютної більшості українських підприємств – проблема кадрів. Саме зараз настає час, коли необхідно приділяти сильнішу увагу планомірній підготовці і перепідготовці кваліфікованих кадрів. Нові підходи обумовлюють необхідність нових підходів і нових людей, а підвищення кваліфікації кадрів ставлять у ранг пріоритетних завдань. Потрібно формування єдиної системи навчання кадрів стосовно змісту, методів, форм навчання, професійно-кваліфікованих вимогах. Доцільне не тільки фундаментальне навчання і перепідготовка керівних кадрів, але й розробка і практична реалізація спеціальних антикризових програм. Необхідно навчати й істотно підвищувати кваліфікацію керівного корпусу стосовно менеджменту, маркетингу, інновацій, управління персоналом, економічного розвитку України. Програми повинні бути рангові у залежності від рівня тих, кого навчають. Набір програм повинен відповідати керівникам, до найбільш яких слід віднести: програми підвищення комунікацій у колективах підприємств; взаємини керівників з підлеглих; формування команд; розробка стандартів виконання рішень; керування

конфліктами. Програми покликані орієнтуватися на без кризове керування, підвищення конкурентоспроможності за рахунок максимального використання у роботі людських ресурсів. Придбання нових знань у сфері економіки, менеджменту, керування персоналом, маркетингу і носить стабільний характер. Знання і навички формують основу професійної діяльності керівників. Вищі керівники покликані спиратися у своїй діяльності на теоретичні концептуальні знання питань ринкової стратегії, тенденції розвитку науково-технічного прогресу і соціально-економічної політики України. Вони зобов'язані вміти аналізувати й вирішувати найскладніші стратегічні питання. Ефективність роботи керівників промислових підприємств залежить також від ступеня їхньої навченості і природної здатності до взаємодії з людьми. Велику роль при цьому відіграють: метод обговорень, метод ролей, метод аналізу конкретних ситуацій, ділові ігри.

10.3 Мотивуючі чинники менеджменту кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах невизначеності та інформаційної стохастичності

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. Мотивація - це поведження + винагорода + зворотний зв'язок. Внутрішня винагорода – задоволення, яке людина одержує в процесі виконання визначеної дії. Зовнішня винагорода – це винагорода, надана людині іншою людиною (менеджером). Підходи до кадрової політики на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення в умовах ринку: 1) традиційний підхід (Ф.Тейлор); 2) підхід з позицій людських відносин (хоторнський ефект); підхід з позицій людських ресурсів (Д.Макгрегор); теорії ієрархії потреб (А.Маслоу); двохфакторна теорія (Ф.Геренцберг); теорія придбаних потреб (Д.Макклеланд); теорія справедливості (С.Адамс); теорія очікування (В.Врум). Мотиваційні теорії підкріплення у цілому включали: позитивне підкріплення, відмовлення від моралей; покарання; участь. Представлені стратегічні теорії управління людськими ресурсами промислові підприємства адаптують під специфічні особливості свого функціонування і від успішності рішення цього питання залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години. Тому треба володіти мотивуючим мит чинниками і принципами впливу на мотивацію людей. Одержання нового місця роботи, зміна звичних умов діяльності стимулює працівників, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. З економічної точки зору відмітимо, що люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. Ідеальна робота повинна: мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату; оцінюватися службовцями як важлива і варта виконання; давати службовцю

приймати рішення, необхідні його виконання, тобто у працівника має бути автономії у встановлених межах), або як правило, групова автономія; забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці. Спроектвана відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення і це є надзвичайно мотиваційним чинником, що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до більш складної роботи. Завдання менеджера полягає у розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної чи оплати трудових угод, що залежить від спеціалізації персоналу. Так, виробничі робітники можуть отримати наступні види винагород: групова відрядна система оплати праці; премії за дострокове завершення роботи; премії за понаднормову роботу; загальна пайова участь у прибутку. Ефективність методів управління, пов'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і вітчизняних підприємств, Проте сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта як людина, поки що не доводиться. Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. Вибір конкретного методу мотивації повинен відповідати загальній стратегії керування персоналом, який обирає те чи інше промислове підприємство, організація чи фірма.

10.4 Концепція підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами на промислових підприємствах в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності

Підвищення ролі кадрових служб продиктоване об'єктивними обставинами розвитку глобалізації, впливом Четвертої промислової революції на розвиток промисловості, підготовкою і перепідготовкою кадрів, керуванням людськими ресурсами на промисловому підприємстві. Сьогодні істотно змінилися умови, в яких кадрова служба розвивається, і ці зміни пов'язані з ефективним використанням кадрів, оптимальним їх розподілом по ролям, зростанням навантаження на кожного члена колективу.

Скорочення чисельності персоналу – найважливіший важіль підвищення ефективності виробництва. Зменшення чисельності працівників має бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, вищою кваліфікацією працівника, зростанням відповідальності кадрових служб, підвищенням ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці, реалізацією концепції кадрової політики на підприємстві та розширенням функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищенням самостійності у вирішенні кадрових питань.

Концепція підвищення ролі кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на промислових підприємствах включає перебудову комплексного вирішення завдань у напрямі якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі керування всіма компонентами

людського чинника – від трудової підготовки і професійної адаптації до широкого впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників.

Концепція включає активізацію діяльності кадрових служб стосовно стабілізації трудового колективу, підвищення трудової соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів, забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, перехід від адміністративно-командних методів до методів демократичної оцінки кадрів.

Сьогодні кадрові служби змінилися на департаменти управління людськими ресурсами, направлені на забезпечення висококваліфікованими спеціалістами через посередництво управління людськими ресурсами, сприяючи максимальній реалізації потенціалу співробітників, підвищення задоволеності персоналу умовами праці і професійної діяльності; зміцнення цих відділів чи департаментів кваліфікованими працівниками, підвищення їх авторитету, відновлення науково-методичного та інформаційного супроводу кадрової роботи, а також матеріально технічної та інформаційної бази.

10.5 Практичні завдання

Питання для самоконтролю

1. Яку роль відіграє управління процесами адаптації на промисловому підприємстві?
2. У чому проявляється сутність концепції кадрової політики на промислових підприємствах?
3. Які особливості концепції кадрової політики в умовах Четвертої промислової?
4. У чому проявляється керування трудовими відносинами на промисловому підприємстві?
5. Що представляє собою ділова оцінка кадрів і які методи ділової оцінки кадрів визнаєте?
6. Що представляють собою кадрові нововведення і яка їх суть?
7. Які концепції мотивації праці ви знаєте і в чому їх ефективність?
8. У чому виявляється конкурентоспроможність персоналу на промисловому підприємстві в умовах глобалізації?
9. Які складові кадрового планування як інструменту реалізації кадрової політики?
10. Що представляє собою департамент управління людськими ресурсами і які його функції?.

Навчальні завдання:

1. Дати оцінку конкурентних переваг управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві.

2. Назвати тенденції у розвитку управління людськими ресурсами за умов глобалізації.

3. Прокоментувати ключові моделі управління людськими ресурсами в умовах Четвертої промислової революції.

4. Дати характеристику конкурентних цінностей управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві в умовах ринку

5. Прокоментувати основні концепції управління змінами на промисловому підприємстві.

6. Дати характеристику того, що гальмує кар'єрний ріст на промисловому підприємстві.

7. Порівняти міжнародний та національний контекст інвестування у людські ресурси і в чому їх відмінності?

8. Визначити напрями збільшення цінності працівників та умови їх мотивації.

9. Розкрити механізми досягнення дієвості та продуктивності концепції управління людськими ресурсами на промислових підприємствах України.

10. Визначити умови, як досягти прогресу на промисловому підприємстві в сучасних умовах невизначеності, нестабільності, стохастичності.

Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Головними чинниками виникнення і розвитку концепції управління людськими ресурсами є процеси глобалізації, Четвертої промислової революції, структурні зміни в економіці розвинутих країн, культура організації та оточуючого середовища.

2. Головною метою концепції управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві є перехід організацій від стилю управління, що базується на контролі та агресії, до стилю, що базується на увазі та взаєморозумінні, співпраці і творчій атмосфері.

3. Поняття «управління людськими ресурсами» формує скоріше механістичний підхід до людей при проголошенні пріоритету гуманістичних цінностей як основи сучасної демократії, неусвідомлені тенденції поставити людину на рівень придатку до технічних пристроїв.

4. Вважається, що в концепції управління людськими ресурсами головним є командна праця, а не тільки одна команда.

5. Сучасні концепції управління людьми на підприємстві пов'язані зі збагаченням праці працівників служб управління персоналом, менеджерів і супервізорів.

6. Концепція управління людськими ресурсами включає розвиток науки і практики управління персоналом за рахунок функцій стратегічного управління і розвитку, включаючи у якості необхідних умов досягнення соціально-психологічних, ціннісних, мотиваційних та інших складових концепцій.

16. Керівникам слід розуміти специфіку західного та українського шляху розвитку, застосовувати системний, ситуативний, культурологічний підхід, сучасну методологію і рухатися по шляху удосконалення взаємовідносин на промислових підприємствах та в організаціях.

17. Основні сфери управління людськими ресурсами включають чинники впливу на працівників, потоки людських ресурсів, трудові системи і системи винагороди.

18. Професіонали департаментів людських ресурсів повинні ретельно вирішувати проблеми кадрової політики, забезпечувати рівень компетентності і професіоналізму, підтримувати високі стандарти роботи.

19. Найбільш серйозні проблем, які виявили менеджери з людських ресурсів: просування на основі протекціонізму; сексуальні домагання, дискримінація по статевій ознаці, недотримання конфіденційності, домовленості з поставщиками чи консалтинговими агентствами, слабка мотивація праці, незадоволеність працею.

Тестові завдання для перевірки знань

Завдання 1.

Розкрийте тенденції в управлінні людськими ресурсами:

- А) організаційні функції управління людськими ресурсами є найголовнішими;
- Б) управління людськими ресурсами є найважливішим чинником успіху організації;
- В) сучасні характеристики управління людськими ресурсами відображають рівні національної, глобальної і регіональної конкуренції;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 2.

Дайте аналіз того, що стратегічне управління людськими ресурсами відноситься до процесів інтеграції та адаптації:

- А) управління людськими ресурсами повністю інтегроване зі стратегією і стратегічними потребами промислового підприємства;
- Б) політика у відношенні людських ресурсів є послідовною на всіх ієрархічних рівнях;
- В) практична робота у сфері людських ресурсів відрегульована і приймалася лінійними менеджерами і працівниками у повсякденній роботі;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 3.

Визначте види діяльності зі стратегічного управління людськими ресурсами:

- А) філософія і політика підприємства у відношенні людських ресурсів – цінності, культура та орієнтації підприємства;
- Б) програми підприємства у відношенні розвитку людських ресурсів, що включають стратегії розвитку людських ресурсів;
- В) процеси розвитку людських ресурсів;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 4.

Визначте, що включає філософія у відношенні розвитку людських ресурсів на промисловому підприємстві?

- А) формулювання того, як промислове підприємство відноситься до своїх людських ресурсів і яку роль вони відіграють у загальному успіху підприємства;
- Б) таке формулювання носить загальний характер, що дозволяє інтерпретувати її на кожному рівні внутрішньої організації;
- В) філософія у відношенні людських ресурсів визначає орієнтири, необхідні при роботі з питань бізнесу, для вироблення практичних методів роботи;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 5.

Визначте, що включає політика у відношенні розвитку людських ресурсів на промисловому підприємстві:

- А) правила та конкретні дії, що передприписані для виконання працівниками;
- Б) загальні орієнтири, що допомагають розробляти конкретні програми і методи практичної роботи у сфері людських ресурсів;
- В) політика може бути викладена для кожного виду діяльності, наприклад, у сфері мотивації, компенсацій і навчання;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 6.

Дайте аналіз того, що включають програми з розвитку людських ресурсів:

- А) результат скоординованих зусиль, направлених на те, щоб ініціювати, розповсюджувати і підтримувати спроби стратегічних організаційних змін;
- Б) стартові точки для формулювання стратегічних змін;
- В) виявлення основних проблем в управлінні людськими ресурсами;
- Г) всі вище перераховане.

Завдання 7.

Дайте аналіз практичної діяльності промислових підприємств у сфері реалізації концепції упровадження людських ресурсів:

- А) вироблення програми і типу поведінки, що відповідає певній ролі – лідируючій, управлінській, виконавчій;
- Б) проведення радикальних змін;
- В) вироблення орієнтирів з стратегічних напрямків роботи з людськими ресурсами;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 8.

Визначте концепцію стратегічного управління міжнародними людськими ресурсами:

- А) вирішення проблем і можливостей для розуміння точної концептуалізації ефективного конкурсування;
- Б) узгодження з потребами у глобальній координації і передачі знань та інновацій всім підрозділам у реалізації концепції управління людськими ресурсами;
- В) вплив на міжнародні інтереси і цілі компаній через реалізацію концепції стратегічного управління людськими ресурсами;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 9.

Визначте труднощі в управлінні людськими ресурсами:

- А) пропаганда покращених методів управління людськими ресурсами часто сприймається як загроза самооцінки лінійних менеджерів;
- Б) об'єднані зусилля лінійних менеджерів і функціонерів у сфері управління людськими ресурсами часто є недостатніми для підтримки рентабельності на ринках із зростаючою конкуренцією;
- В) функції управління людськими ресурсами приводять до підвищенню контролю за поведінкою за рахунок розробки правил і процедур;
- Г) всі вище перераховані.

Завдання 10.

Визначте методи вирішення проблем в управлінні людськими ресурсами на промисловому підприємстві:

- А) оцінка ситуації і аналіз важливості отримання результатів;
- Б) методи накопичення інформації – мозковий штурм, метод Парето, гістограми;
- В) аналіз силових полів, за допомогою яких у подальшому можна буде задіяти, змінити і виявити чинники, які можуть викликати зміни;
- Г) всі вище перераховані.

 **Завдання для самостійного виконання:**

проаналізувати, прокоментувати, зробити власний висновок – історичну рефлексію, економічний аналіз, філософське есе

Завдання 1. Проаналізуйте модель вирішення проблем у складі команди: «Хоча модель і методи вирішення проблем відомі, сам процес роботи у команді потребує управління для активізації її учасників. Команди на власному досвіді визначають, які труднощі можуть заважати ефективному вирішенню проблеми, якщо їх не подолати. У процесі командної роботи виявляється, які учасники команди є більш ефективними на стадії внесення ідей, а які – на стадії їх розвитку і розробки» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 2. Прокоментуйте використання технологій на промисловому підприємстві: «Технології – це ключовий ресурс і важливий чинник зростання продуктивності і її значення підтверджується у дослідженнях Хайеса і Кларка, які вивчили чинники, які впливають на відмінності у продуктивності на підприємствах і відмітили, що капітальні вкладення у нове обладнання є істотним для підтримки росту загальної продуктивності підприємства. Інші відмічають, що просте вкладення грошей у нову технологію чи систему ще нічого не гарантує» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 3. Проаналізуйте, які бар'єри на шляху до успіху заважають промисловим підприємствам: «Більшість спроб здійснити великі програми підвищення ефективності наштовхуються на різні перепони. Підвищення продуктивності може розглядатися як підготовка до необхідної оптимізації, метою якого є досягнення максимуму покращень, які були б стійкими до обмежень чи Байерам, що зустрічаються на шляху. Якщо цей тиск послаблюється, то «поле рішень», тобто сукупність альтернатив, може збільшуватися» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 4. Розкрийте і прокоментуйте бар'єри, що стоять на шляху до успіху продуктивності промислового підприємства: «На практиці будь-які програми підвищення продуктивності повинні подолати бар'єри. До них відносять: зміни у складі службовців і менеджерів, використання недіючих і неправильних вимірів продуктивності, короткострокові заходи і системи винагороди, які конфліктують із завданнями довгострокових покращень, а також можливість втрати роботи через підвищення продуктивності» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 5. Оцініть модель системи Баті (Моравія), відомого як попередника японських методів управління: «Система управління Баті виникла завдяки ідеям Генрі Форда, в контексті якої управління визначалося такими домінантами, як автономність робочого на виробництві, необхідні знання, слідування принципу «точно в строк», мінімізація витрат, якість і притягнення покупця до виробничого процесу (робота по індивідуальним замовленням) Система Баті – це така управлінська система, яка характеризується підвищеною продуктивністю та ефективністю. Її головними специфічними рисами є: інтеграція праці замість її розділення, координація всієї системи, послідовний підхід до введення інновацій на виробництві і покращення якості продукції, самоуправління робочих груп, участь у прибутку та автономність, участь робочих у прийнятті рішень і сумісне визначення важливих рішень, чіткий розподіл відповідальності за виробничі операції, гнучкість організаційної структури, повсюдна автоматизація виробничих процесів і людино-орієнтована капіталістична система» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 6. Прокоментуйте 18 критеріїв, якими повинен володіти менеджер транснаціональної компанії: «досвід роботи в компанії; знання технічної сторін справи; знання мови країни, в якій організована дочірня компанія; великий досвід та освіченість співробітника; управлінський талант; зацікавленість у роботі за кордоном; здатність проявляти творчий і новаторський підхід; самостійність; наявність досвіду за кордоном; повага до культури країни, у якій організована дочірня компанія; стать кандидата; вік; стабільна обстановка у сім'ї; здатність адаптуватися до нового середовища; зрілість та емоційна стійкість; комунікативні здібності; інші критерії, якими ви керувалися при прийомі на роботу у своїй країні» (*Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. Майкла Пула и Малкольма Уорнера, 2002*).

Завдання 7. Прокоментуйте, як ви відноситеся до поняття «організаційна культура»: «Організаційна культура – ієрархія, або так звана піраміда, - у тому вигляді, якою її створили сотні, а то й тисячі років, просто не розрахована на швидкі зміни. Вона розрахована на втілення рутинних рішень; для ефективності й короткотривалих результатів, а не для довготривалих результатів або довготривалої ефективності. Вона лінійна. Вона вважає, що світ плоский. Енергія тече тільки в одному напрямку – згори донизу. Відчинені двері, ходіння відділами й президентські вправи – це лише шлях обходу артерій, забитих від самого створення. І в такій структурі Сухостій процвітає. Енергія не може перетікати знизу вгору тими самими каналами Тому в організаціях мають існувати паралельні структури. В Інституті Адізеса ми створили і встановили такі структури в сотнях компаній, Ці компанії тепер можуть досягти стабільних, прискорених змін без побічних ефектів появи

сухостою» (Адізес Іцхак Кальдерон. *Стилі хорошого і поганого менеджменту*, 2020).

Завдання 8. Зробіть власний висновок відносно розвитку Четвертої промислової революції: «Четверта промислова революція загрожує зруйнувати традиційний шлях індустріалізації для розвитку, за якого країни спершу використовують дешеву робочу силу для вдосконалення виробництва, а пізніше – для розвитку інвестицій та технологій. Більш екстремальні сценарії заміни робочої сили на автоматику знизять роль низькооплачуваної, некваліфікованої робочої сили – наприклад, високоточні фабрики, де працюють розумні роботи, або повернення виробництва в розвинені країни, де широко використовується 3D-друк» (Шваб Клаус. *Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію*, 2019).

Завдання 9. Зробіть власний висновок відносно вислову: «Технологічні зміни є не тільки потужними, що роблять нашу добу і найбільш перспективною, і водночас сповненою найсильніших потенційних загроз в історії людства, Однак побоювання пов'язані передусім із тим, що люди, наділені повноваженнями ухвалювати рішення, часто опиняються у пастці лінійного, а не спрямованого в майбутнє мислення. Вони надто поглинуті злободенними проблемами – і тому не здатні до стратегічного осмислення революційних сил та інноваційних рішень, які формують наше майбутнє» (Шваб Клаус. *Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію*, 2019).

Завдання 10. Прокоментуйте вплив Четвертої промислової революції на можливість для всіх: «Реальність революційної дестабілізації та неминучість її впливу на нас не означає, що ми безпорадні. Ми самі маємо взяти відповідальність за створення системи спільних цінностей, які вплинуть на вибір соціальної політики і запустять у дію ті зміни, котрі перетворять четверту промислову революцію на можливість для всіх» (Шваб Клаус. *Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію*, 2019).

ЛІТЕРАТУРА

Література, яка використана для підготовки посібника

1. Адізес Іцхак Кальдерон. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 272 с.
2. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилі хорошого і поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 224 с.
3. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : Ранок : Фабула, 2019, 432 с.

4. Белл Даніел. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2017. 312 с.
5. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.
6. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Ранок-Фабула, 2020. 208 с.
7. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : КМ-БУКС, 2020. 320 с.
8. Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс, Деніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва –темної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін-інституту. Київ : Пабулум, Leap Institute Ukraine, 2017. 388 с.
9. Джеймс Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. Як виробнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії / пер. з англ. Д. Погребняк. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 448 с.
10. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : Вильямс, 2000. 276 с.
11. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
12. Карлгаард Річ. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній / пер. з англ. Олени Любенко. Київ : Книголав, 2017. 336 с.
13. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства / пер. з англ. Г. Мухамедшина. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
14. Кук Тім. CEO, що вивів Apple на новий рівень / пер. з англ. Євгенія Кузнєцова. Київ : Наш формат, 2019. 296 с.
15. Лайкер Джефері К. Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2019. 424 с.
16. Лалу Фредерік. Компанії майбутнього. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
17. Макстон Грем, Рандерс Йорген. У пошуках добробуту. Керування економічним розвитком для зменшення безробіття, нерівності та змін клімату. Доповідь Римському клубу / пер. з англ. Катерина Гуменюк та Яна Сотник. Київ : Пабулум, 2017. 320 с.
18. Медоуз Донелла, Рандерс Йорген, Медоуз Денніс. Межі зростання. 30 років потому / за наук. ред. Віктора Вовка. Київ : Пабулум, 2018. 464 с.
19. Навіді Сандра. Суперхаби. Як фінансові еліти та їхні мережі керують світом / пер. з англ. Лесі Стаханів і Сергія Грицаєнка. Київ : Yakaboo Publishing, 2018. 368 с.

20. О'Конор Джозеф, Макдермотт Ієн. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з англ. Надія Сисюк. Київ : Наш формат, 2018. 240 с.
21. О'Ніл Кейт. BIG DATA. Зброя математичного знищення. Як великі дані збільшують нерівність і загрожують демократії / пер. з англ. О.Калініної. Київ : Форс Україна, 2020. 336 с.
22. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
23. Райнерт Ерік С. Як багаті країни збагатіли.... і чому бідні країни лишаються бідними / пер. з англ. Петра Таращука. Київ : Темпора, 2018. 452 с.
24. Реворт Кейт. Економіка пончика. Як економісти ХХІ століття бачать світ. Київ : Наш формат, 2019. 296 с.
25. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій / пер. з англ. Василя Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.
26. Росс Алек. Індустрії майбутнього / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2017. 320 с.
27. Роуз Девід. Дивовижні технології. Дизайн та Інтернет речей. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 336 с.
28. Седлачек Томаш. Економіка добра і зла. Слідами людських пошуків: від Гільгамеша до фінансової кризи / пер. з чеш. Тетяни Окопної. Львів : Видавництво Старого Лева, 2017. 520 с.
29. Сенор Ден, Сингер Сол. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива / пер. з англ. Мирослави Лізіної. Київ : Yakaboo Publishing, 2016. 360 с.
30. Спенс Майкл. Нова конвергенція. Майбутнє економічного зростання в багатозаровому світі. Київ : Темпора, 2017. 352 с.
31. Стадвелл Джо. Чому Азії вдалося. Успіхи і невдачі найдинамічнішого регіону світу / пер. з англ. Олександра Цехановська. Київ : Наш формат, 2017. 448 с.
32. Стайнер Крістофер. Тотальна автоматизація. Як комп'ютерні алгоритми змінюють життя / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ : Наш формат, 2018. 280 с.
33. Старжинский В. П., Цепкало В. В. На пути к обществу инноваций. Минск : РИВШ, 2016. 446 с.
34. Тегмарк Макс. Життя 3.0 Доба штучного інтелекту/ пер. з англ. Зорина Корабліна. Київ : Наш формат, 2019. 432 с.
35. Тепскотт Дон, Тепскотт Алекс. Блокчейн революція. Львів : Літопис, 2019. 492 с.
36. Тетлок Філіп, Гарднер Ден. Суперпрогнозування. Мистецтво та наука передбачення / пер. з англ. Ірина Мазарчук. Київ : Наш формат, 2018. 368 с.
37. Україна 2030 : Доктрина збалансованого розвитку. Львів : Кальварія, 2017. 168 с.

38. Флорида Річард. Homo creatives. Як новий клас завойовує світ / пер. з англ. Максим Яковлев. Київ : Наш формат, 2018. 432 с.
39. Форд Мартін. Пришестя роботів. Техніка і загроза майбутнього / пер. з англ. Володимир Горбатько. Київ : Наш формат, 2016. 400 с.
40. Фостер Провост, Том Фоусетт. Data science для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані. Київ : Наш формат, 2019. 400 с.
41. Ха-Юн Чанг. 23 прихованих факти про капіталізм / пер. з англ. Олександр Купріяничук. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.
42. Ха-Юн Чанг. Економіка. Інструкція з використання / пер. з англ. Андрій Лапін. Київ : Наш формат, 2017. 400 с.
43. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 426 с.
44. Шарма Ручір. Передові країни. В очікуванні нового «економічного дива» / пер. з англ. Андрій Іщенко. Київ : Наш формат, 2018. 296 с.
45. Шевченко Анастасія. Диджитал ера. Просто о цифровых технологиях. Киев : Саммит-Книга, 2018. 457 с

Література, яка рекомендована для поглибленого вивчення дисципліни

1. Андросова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2007. 356 с.
2. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 254 с.
3. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації : соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 272 с.
3. Воронкова В. Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 262 с.
4. Воронкова В. Г. Управление как единый социальный организм. Нова парадигма : альманах наукових праць. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 1999. Вип.10. С. 8–19.
5. Воронкова В. Г. Глобалізація як процес універсалізації стосунків між державою та ринком. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип. 35. С. 15–35.
6. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2004. 256 с.
7. Воронкова В. Г. Роль держави в суспільстві, що змінюється, та її вплив на становлення сталого розвитку. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2006. Вип. 26. С.17-25.
8. Воронкова В. Г. Цифрова економіка & цифровий менеджмент інформаційного суспільства. Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. С. 20– 21.

9. Воронкова, В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Формування концепції ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту у сучасну епоху. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 69. С. 44–50.
10. Воронкова В. Г., Романенко Т. П. Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 67. С. 13–27.
11. Воронкова В. Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : науковий вісник : збірник наукових праць. Київ : УАН ТОВ НВП ВІР, 2015. Вип. 100. С. 91–97.
12. Воронкова В. Г. Розвиток науки та виробництва в контексті інноваційно-інвестиційної парадигми. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2006. Вип. 27. С. 12–21.
13. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Нікітенко В. О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 65. С. 13–26.
14. Воронкова В. Г. Общество риска как следствие кризиса современной цивилизации в глобальном измерении рынком. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 13–24.
15. Воронкова В. Г., Капітаненко Н. П., Нікітенко В. О. Правові засади захисту інтелектуальної власності у цифровому суспільстві. Scientific Journal «ScienceRise: Juridical Science». Харків : 2019. № 4 (10). С. 32-37
16. Voronkova Valentyna, Metelenko Natalya, Nikitenko Vitalina, Silina Iryna. System analysis of the economy of sustainable development as environmentally balanced and socially oriented one. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 85–96.
17. Воронкова В. Г. Формування постнекласичної парадигми сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2009. Вип. 38. С.13–29.
18. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П., Андрюкайтене Регіна. Концептуалізація моделі ноосферного розвитку сучасного соціуму та освіти інформаційного суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 68. С. 33–48.
19. Кириченко Микола. Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу в умовах діджиталізованого суспільства. Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 107–128.
20. Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Інформаційно-комунікативне

суспільство як різновид складної соціальної системи і взаємодії. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 66. С. 266–278.

21. Melnik Victoria. Agile-management 3.0 concept as a factor of technological progress development in the digital society. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 129–138.

22. Мороз О. С. Менеджмент та організація виробництва : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 164 с.

23. Oleksenko Roman, Molodychenko Valentin, Shcherbakova Nina. Neoliberalism in Higher Education as a Challenge for Future Civilization. Philosophy and Cosmology. 2018. Vol. 20. P. 113–119.

24. Олексенко Р. І. Вплив комунікацій на ціннісні орієнтири особистості Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. Вип. 62. С.65–73.

25. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : навч. посіб. Запоріжжя : Дике поле, 2016. 356 с.

26. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Максименюк М. Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент : зарубіжний та вітчизняний досвід : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 286 с.

27. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип. 33. С.223–230.

28 Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування : монографія. Запоріжжя : ЛІПС, 2014.

29. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 169–180.

30. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 53–63.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1.Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2020)

2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>. (дата звернення: 11.05.2020)

Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 11.05.2020)

3. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL : [http :
// www.mps.gov.ua](http://www.mps.gov.ua). (дата звернення: 11.05.2020)
4. Офіційний сайт державної служби статистики. URL: [http: ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).
5. Право. Україна. URL [www. legal.com/ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html](http://www.legal.com.ua/cqi-bin/matrix,cqi/pravo.html).
(дата звернення: 11.05.2020)
6. Українське право. URL: www.ukrpravo.cjm. (дата звернення:
11.05.2020)

Навчальне видання
(українською мовою)

Воронкова Валентина Григорівна

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент»

Рецензенти : *Р. І. Олексенко, Л.К.Феофанов*
Відповідальний за випуск *В. Г. Воронкова*
Коректор *В. О. Нікітенко*