

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н.
КАРАЗІНА

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

на тему

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ЯКІСНОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи СМ-62

другого (магістерського) рівня освіти

спеціальності 054 – Соціологія

Олексенко Ю.В.

Керівник: доцент ЗВО кафедри соціології

управління та соціальної роботи,

к.соц.н, доцент Вакуленко С.М.

Рецензент: доцент ЗВО кафедри прикладної

соціології та соціальних комунікацій,

к.соц.наук. Буданова О.Б.

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет Соціологічний

Кафедра Соціології управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) Магістр

Спеціальність 054 – Соціологія

Освітня програма Соціальний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Євдокимова І.А.

підпис

ініціали, прізвище

“20” жовтня 2021 року

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Олексенко Юлії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи “Управління персоналом як чинник якісного функціонування сімейного бізнесу”

керівник роботи доцент ЗВО кафедри соціології управління та соціальної роботи, к.соц.н, доцент Вакуленко С.М.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “22” листопада 2022 року №1006-5/1871

2. Строк подання студентом роботи до 30 листопада 2022 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Визначити зміст поняття та охарактеризувати загальну специфіку феномену управління персоналом.
2. Проаналізувати теоретичні концепції управління персоналом.
3. Визначити місце управління персоналом серед інших чинників, що впливають на розвиток та функціонування бізнесу.
4. Охарактеризувати роль управління персоналом у функціонуванні організацій сімейного бізнесу та розкрити його специфіку.
5. Виявити сучасні тенденції, що притаманні феномену управління персоналом в Україні та світі.
6. Охарактеризувати методи, що можуть бути застосовані в дослідженнях управління персоналом.
7. Розробити програму емпіричного дослідження управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Підготовка вступу до магістерської роботи
2	Аналіз джерел
3	Робота над першим розділом магістерської роботи
4	Робота над другим розділом магістерської роботи
5	Робота над третім розділом магістерської роботи
6	Аналіз даних за трьома розділами
7	Оформлення магістерської роботи

5. Дата видачі завдання “20” жовтня 2021 року

Студент  Олексенко Ю.В.

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи  Вакуленко С.М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1 Управління персоналом організації: сутність, функції, завдання, методи та принципи.....	10
1.2 Соціологічні концепції управління персоналом.....	20
1.3 Значення управління персоналом для розвитку та функціонування сімейного бізнесу.....	40
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИКА ЯКІСНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ.....	48
2.1 Функціонування сімейного бізнесу: специфіка та характерні риси.....	48
2.2 Соціологічні дослідження особливостей управління персоналом в Україні та у світі.....	53
2.3 Використання соціологічних методів для дослідження управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу.....	63
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ (на прикладі ФОП Чуб І.М.).....	77
3.1 Елементи програми соціологічного дослідження.....	77

3.2 Стратегії управління персоналом, що застосовуються в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування.....	93
Висновки до розділу 3.....	122
ВИСНОВКИ.....	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	131
ДОДАТКИ.....	138

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід до ринкової економіки висуває нові вимоги до організацій, серед яких підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності, створення інноваційних товарів і послуг, покращення сервісу та швидкості обслуговування тощо. Для сучасних організацій притаманне використання значної кількості різноманітних технологій і методів, що спрямовані на забезпечення та утримання конкурентоспроможності. Але все ж таки успішні організації характеризуються в першу чергу здатністю раціонально використовувати потенціал співробітників. Саме ефективне управління людськими ресурсами дає можливість досягти економічного зростання організації та суттєво збільшити продуктивність її діяльності.

Управління персоналом являє собою складну систему, яка містить велику кількість елементів, пов'язаних між собою. На неї впливає різноманіття факторів – починаючи від економічних та політичних і завершуючи соціальними. Зважаючи на це, а також на високу значущість управління персоналом як чинника досягнення ефективності та продуктивності в організаційній діяльності, актуалізується дослідження та аналіз феномена управління персоналом. Аналіз управління персоналом дозволяє виділити можливі методи й тактики для ефективного функціонування організацій та розкриття потенціалу співробітників повною мірою, що впливає на задоволеність співробітників і подальшу мотивацію до роботи. Розуміння сутності, характеру, методів і принципів управління персоналом є вкрай важливим для діяльності в сфері управління організаціями як на посаді керівника чи директора, так і на посаді менеджера середньої ланки чи консультанта.

Якщо говорити про **ступінь наукової розробленості проблеми**, то до класиків управлінської думки можна віднести М. Вебера (типи управління та складові управлінської культури), В. Вільсона (державне управління як наука), Ф. Тейлора (основні принципи наукового менеджменту), П. Друкера (цільова концепція управління), А. Файоля (адміністративна теорія управління), Р. Мертона (концептуальна модель дисфункцій бюрократії), Т. Парсонса (управлінська організація як соціальний інститут), Е. Мейо (теорія людських відносин в управлінні), А. Маслоу (вчення про людські потреби та їхню ієрархію), Г. Саймона (системна теорія управлінських рішень), Д. Норта (теорія інституційних змін) тощо. Крім того, проблемам формування систем і технологій управління персоналом приділяли увагу такі зарубіжні й вітчизняні дослідники та практики, як: Н. Александрова, М. Армстронг, І. Бажан, Т. Білорус, В. Веснін, Г. Гант, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Емерсон, А. Кібанов, А. Колот, О. Крушельницька, Л. Мажник, А. Маршал, М. Новікова, К. Норт, К. Таньков та інші.

Проте наразі питання управління персоналом як чинника якісного функціонування саме сімейного бізнесу не є достатньо дослідженим. Вивчення управління в організаціях сімейного бізнесу характеризується особливою специфікою, адже поєднує в собі як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Тому, говорячи безпосередньо про аналіз феномена управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу, можемо говорити про **наукову новизну** даної теми. Слід зауважити, що в останні роки тенденція до раціоналізації управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності лише посилюється, тому дослідження та аналіз цього феномена є актуальними та важливими як в теоретичному аспекті, так і в практичній діяльності, що матиме суттєві позитивні наслідки для функціонування сучасних українських організацій, що позиціонуються як сімейний бізнес, і котрих з кожним роком з'являється все більше.

Мета магістерської роботи – охарактеризувати специфіку управління персоналом сімейного бізнесу та охарактеризувати роль управління персоналом як чинника якісного функціонування сімейного бізнесу.

Досягнення мети обумовило постановку таких **завдань**:

– уточнити основні поняття магістерської роботи: “персонал”, “управління персоналом”, “організація”, “сімейний бізнес”, “принципи управління персоналом”, “методи управління”, “професійні комунікації”, “ефективність бізнесу”, “якість функціонування бізнесу”.

– узагальнити соціологічні концепції, предметом розгляду яких є управління персоналом, і виокремити ключові аспекти, які можуть бути використані для магістерського дослідження;

– визначити особливості, що притаманні саме сімейному бізнесу, та розкрити їхній зміст;

– виокремити стратегії управління персоналом, які використовуються в організаціях сімейного бізнесу й впливають на функціонування такого типу організацій.

Об’єктом магістерської роботи є управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу.

Предмет магістерської роботи – вплив управління персоналом на якісне функціонування сімейного бізнесу.

Гіпотези магістерського дослідження:

1. Можна висунути припущення, що сучасні концепції управління персоналом насамперед беруть до уваги інтереси самого персоналу, бо їхнє дотримання має наслідком підвищення ефективності та якості функціонування організацій.

2. Можна припустити, що в управлінні персоналом організацій сімейного бізнесу значну роль відіграють психологічні чинники, що позначається на виборі стратегій управління персоналом.

Методи дослідження. Для написання магістерської роботи були використані *загальнонаукові* (аналіз, синтез) та *емпіричні* (спостереження; опитування – інтерв'ю та онлайн-анкетування) методи.

Емпіричну базу магістерської роботи складає пілотажне соціологічне дослідження, проведене автором на прикладі організації сімейного бізнесу «ФОП Чуб І.М.».

Загальна характеристика роботи. Робота налічує 137 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, 3 таблиці, 27 рисунків, висновків та додатків, список використаних джерел налічує 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Управління персоналом організації: сутність, функції, завдання, методи та принципи

Першочерговим завданням будь-якого дослідження є уточнення наукових категорій та понять. Для даної роботи суттєве значення набуває розгляд не лише об'єкта, а й суб'єкта дослідження, який безпосередньо і обумовлює специфіку першого. Суб'єкт дослідження – це персонал організації. Персонал – це весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці [1].

Персонал організації є однією з складових частин внутрішнього середовища організації. При цьому ця складова має неабияке значення для існування, функціонування та подальшого розвитку організації. На визначення ролі персоналу в діяльності організації впливають зокрема такі характеристики як:

- професійні здібності та знання;
- кваліфікація;
- обдарованість;
- освіта;
- потреби та мотиви;
- прийняття корпоративної культури та цінностей;
- стиль та моделі поведінки;

- ставлення до роботи та мотивація тощо [2].

Говорячи про персонал організації доречно навести слова японського підприємця і менеджера Коноске Мацусіта, який зауважив, що ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського капіталу. Таким чином, персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників [3].

Якщо розглядати теорії менеджменту та соціології організацій в цілому, то можна зробити висновок, що термінологія щодо окреслення ролі індивідів, працюючих у організації доволі широка та різноманітна. Серед найбільш популярних термінів: трудові ресурси, людський фактор, людські ресурси, кадри, персонал. При цьому необхідно наголосити, що не зважаючи на відмінність у означуванні терміну, можна виділити спільні ознаки, які характерні для індивідів, працюючих в організації, що вказують на самостійність категорії «персонал» як такої:

- наявність трудових відносин, що передбачають дотримання певних прав та виконання певних обов'язків між роботодавцем та працівником, які, зазвичай, як правило, оформлені у вигляді трудових договорів та контрактів;

- поєднання певних особистих та професійних характеристик працівника та співвідношення їх з цілями організації.

Зважаючи на це, можна говорити, що персонал є основним, постійним штатним складом кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [3].

Ще доречним, на нашу думку, буде наступне визначення: персонал організації – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [4].

Узагальнюючи обидва варіанти, можна розкрити термін «персонал» більш широко, а саме як сукупність індивідів, що мають певну професійну

компетенцію, яка включає фахові знання та навички, моделі поведінки, особисті риси, які в свою чергу співвідносяться з типом і цілями організації, де індивіди здійснюють трудову діяльність за наймом.

Проаналізувавши термін «персонал організації», можна переходити до аналізу не менш значущого поняття, що становить об'єкт нашого дослідження, а саме – управління персоналом організації. Існує значна кількість визначень цього терміну, які орієнтовані на певну специфіку літератури, в якій вони будуть використані, але в даному випадку нас цікавить погляд у соціологічній перспективі. Таким чином, управління персоналом являє собою функцію управлінської діяльності, яка включає широку кількість організаційних, економічних і соціальних методів, орієнтованих на забезпечення умов для нормального функціонування, розвитку і раціонального використання потенціалу персоналу і має на меті найбільш ефективну реалізацію цілей та завдань організації [5].

Якщо говорити про управління персоналом у функціональному плані, то воно передбачає формування завдань та рішень, які безпосередньо стосуються роботи персоналу (включаючи його відбір, навчання, розвиток, контроль виконання ним роботи тощо). Щодо організаційного плану, то сюди включені всі особи і інститути, які відповідальні за роботу з персоналом.

Поєднання функціонального та організаційного плану дає повне уявлення про зміст управління персоналом. Таким чином, основний зміст управління персоналом полягає у ефективному формування, розподілі та використанні наявних людських ресурсів згідно з співвідношенням максимальної ефективності як для роботи організації в цілому, так і розвитку кожного конкретного працівника. Розвиток працівника як висококваліфікованого відповідального професіонала з сучасним економічним мисленням та високим рівнем корпоративної культури є однією з важливих цілей управління персоналом організації [5].

Для того, щоб більш ефективно організувати систему управління персоналом організації доцільно розробляти концепцію управління персоналом, яка більш детально характеризує методи та напрями кадрової політики, прийнятої у стратегічному плані розвитку підприємства. Метою концепції є створення такої системи, яка б була орієнтована на зближення цінностей та інтересів працівників й організації щодо підвищення ефективності виробництва та максимізації прибутку, яка містила б основні економічні стимули і відповідні соціальні гарантії. Основою розробки принципів керування людськими ресурсами компанії виступають такі аспекти:

- формування напрямів, концепції, засобів та планування стратегій управління людськими ресурсами;
- принцип орієнтації на роботу з співробітниками на всіх етапах організаційних процесів;
- постійний розвиток за рахунок використання інноваційних підходів і моделей та вдосконалення кваліфікації фахівців;
- узгодження та реалізація цілісної тарифної стратегії та оплати роботи;
- визначення та впровадження системи економічного стимулювання і зобов'язань в соціальній сфері;
- реалізація стратегії соціального партнерства.

Говорячи про методологічні засади керування людськими ресурсами, слід виокремити певні універсальні характеристики, які існують у будь-якій організації:

- кожна організація реалізує підбір і ранжування працівників для забезпечення наявності фахівців, які могли б виконувати дії професійного характеру щодо досягнення цілей організації;
- організації навчають нових співробітників, пояснюючи основні принципи роботи, суть завдань та обов'язків тощо;

- організації проводять оцінювання вкладу кожного члену персоналу у досягнення загальних цілей компанії;

- організації тією чи іншою мірою компенсують співробітникам затрати часу, ресурсу, інтелектуальних здібностей в досягненні мети компанії, що реалізується у вигляді нарахування заробітної плати [6].

Повертаючись до цілей управління людськими ресурсами, слід говорити, що їх розгляд є також важливим, адже саме цілі менеджменту персоналу обумовлюють його функції та завдання. Серед дослідників та науковців сучасної теорії управління персоналом прийнято виділяти дві основні категорії цілей, а саме: організаційні та особисті. Для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність», але більш детально ми розглянемо поняття ефективності у останньому підрозділі даного розділу.

Що ж до завдань та функцій управління персоналом, то вони являють собою основні напрямки менеджменту персоналу і передбачають задоволення як організаційних, так і особистих потреб і цілей.

Саме через цю призму можна говорити про такі функції управління підлеглими та відповідно завдання, які необхідні для їх реалізації:

1. Функція «виявлення необхідності залучення працівників у компанії»:

- визначення якісної необхідності залучення персоналу;

- вибір методів розрахунку і визначення кількісної потреби у фахівцях.

2. Функція «забезпечення персоналом»:

- збір та вивчення інформації щодо необхідності певного персоналу та його залучення;

- розробка і реалізація методів і інструментів, які дозволяють забезпечити потребу у фахівцях;

- пошук і відбір фахівців, їх професійна оцінка.

3. Функція «використання компетенцій і навичок підлеглих»:

- визначення змісту і результатів роботи персоналу;

- процес професійної адаптації та соціалізації;

- організація функціоналу робочих місць та процесу професійної діяльності в цілому;

- забезпечення безпеки праці;

- адекватне та безпечне звільнення фахівців.

4. Функція «розвиток фахівців»:

- планування і реалізація кар'єрного росту і професійного вдосконалення;

- планування потреб співробітників у додаткових знаннях і організація навчання щодо підвищення кваліфікації.

5. Функція «стимулювання кращих результатів роботи та поведінки підлеглих»:

- керування процесом стимулювання та мотивації;

- забезпечення гарантії здорового соціально-психологічного середовища і управління конфліктами;

- використання фінансових інструментів мотивації: оплата праці, участь працівників у прибутках і у капіталі організації, премії тощо;

- використання нематеріальних джерел мотивації: тимблдинг і соціальні комунікації, доцільні стиль і методи управління, адекватне нормування робочого часу тощо.

6. Функція «інформаційне та правове забезпечення процесу керування персоналом»:

- юридичне регулювання професійних комунікацій та процесів;
- аудит та аналіз діяльності персоналу;
- інформування персоналу і зовнішніх організацій щодо кадрових питань;
- розробка кадрової стратегії [1].

Як можна побачити існує доволі багато цілей управління персоналом, але основні можуть бути сформульовані наступним чином:

- забезпечити раціональну кількість співробітників у організації;
- забезпечити рівні можливості для кожного співробітника для підвищення ефективності праці, професійного розвитку та раціональної рівномірної професійної зайнятості;
- забезпечити інтелектуальні потреби персоналу;
- забезпечити співвідношення трудового потенціалу працівника і його фізіологічних параметрів з особистим робочим місцем та умовами праці (в тому числі і аби мати можливість виконувати різні види діяльності);
- забезпечити покращення принципів кадрової політики;
- забезпечити можливість горизонтальної координації та взаємодії;
- забезпечити можливість обрати привабливі методи стимулювання та мотивації [5].

Варто зауважити, що керування підлеглими має орієнтуватися на мету і ціль організації, але при цьому враховувати і такі аспекти :

- перспективи вдосконалення компанії в майбутньому;
- реалізацію стратегії ринкової самостійності;
- забезпечення можливості отримання пасивних доходів;
- забезпечення можливості фінансувати розвиток організації з її ж доходів;
- забезпечення фінансової рівноваги та стабільності [5].

Це дозволить організації не лише отримати необхідний результат, а й стабілізувати та закріпити його.

Не меншу увагу під час реалізації концепції управління персоналом слід приділяти методам управління, але до того, як говорити про методи управління персоналом, раціонально розкрити стратегії управління персоналом. Стратегія обумовлюється типом організації і її трудовими умовами та ресурсами. За найбільш поширеною класифікацією можна виділити наступні стратегії управління:

- стратегія економії витрат на персонал, що реалізується за рахунок скорочення кількості працівників при погіршенні економічних показників та зниженні прибутку підприємства;
- стратегія узгодження, яка полягає в прогнозуванні потреб персоналу згідно з планами розвитку організації;
- стратегія забезпечення, що характеризується акцентуванням на важливості якості персоналу в організації і забезпечується за рахунок найму висококваліфікованого персоналу;

- стратегія додаткових вкладень, яка передбачає витрати не лише на підготовку і розвиток персоналу, а й на створення умов для якісної роботи та максимального розкриття професійних здібностей [5].

При цьому, як вже було зазначено вище, управління персоналом забезпечується за допомогою використання певних методів, які дозволяють впливати на трудовий колектив або окремого співробітника, спонукаючи його до виконання поставлених завдань та допомагаючи координації його професійної діяльності. Слід зауважити, що наразі існує декілька класифікацій щодо методів управління персоналом. Наприклад, однією з поширених класифікацій є класифікація методів в залежності від характеру їх впливу на співробітників. Згідно з цією класифікацією розрізняють: методи стимулювання, які реалізуються за рахунок задоволення потреб працівників; методи інформування, які пов'язані з передачею необхідної інформації персоналу, що безпосередньо впливає на реалізацію організаційної поведінки; методи переконання, які дозволяють змінити моделі поведінки та певним чином видозмінити систему уявлень персоналу; методи адміністративного примусу, які спираються на використання санкцій чи обмежень [1].

Проте хотілося б навести ще одну класифікацію, яка на мою думку, характеризується більшою повнотою - це класифікація засобів управління людськими ресурсами, запропонована А.Я. Кібановим. Згідно з нею можна виділити три основні види методів управління: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи мають в основі ієрархічні владні відносини, що побудовані на принципах «домінування-підкорення». Вони передбачають, що персонал розуміє необхідність трудової дисципліни, йому властиве почуття обов'язку, адекватної поведінки у колективі, дотримання корпоративних норм та цінностей. Їх дія може бути підкріплена різноманітними правовими нормами і актами, як то державні закони чи зобов'язання, так і положення, стандарти, норми чи інструкції, затверджені безпосередньо керівництвом

організації. Функції адміністративних методів управління полягають у здатності забезпечити стабільне юридичне середовище для діяльності організації, яке передбачає захист і гарантування прав і свобод персоналу, а також дотримання ними обов'язків.

Економічні методи використовують для регулювання певні економічні стимули. Вони можуть як винагороджувати певного співробітника, так і виступати засобом покарання. Найбільш поширеними методами економічного управління в організаціях є: система матеріального заохочення, премії, відрахування із заробітної плати за пошкодження товарів чи порушення дисципліни тощо.

Щодо соціально-психологічних методів, то вони орієнтуються на використання певних моральних стимулів. Їх завданням є не лише контроль та управління, а й формування єдності та дружньої атмосфери у колективі. Такі методи варто реалізувати через забезпечення приємного соціально-психологічного середовища й творчого клімату; задоволення потреб культурно-духовного характеру; регламентацію соціальних стандартів взаємодії та соціального стимулювання персоналу; визначення системи моральних штрафів та мотивацій; реалізацію соціального захисту.

Крім визначених базових методів управління персоналом, використовують ще і інші системи методів. У додатках наведений приклад ще однієї класифікації методів управління у співвідношенні з різними методами досліджень, які використовують для їх визначення та подальшого аналізу (Додаток А) [5].

Тісно з реалізацією завдань та методів управління персоналом пов'язана і категорія принципів управління персоналом. Принципи управління персоналом складають перелік певних правил та зобов'язань, якими необхідно керуватися під час управління персоналом. Вони базуються на науковості, об'єктивності, планомірності, єдності рішень [5].

Серед основних принципів управління персоналом організації є:

- об'єктивна оцінка співвідношення умов, ресурсів та цілей організації;
- активізуюча і направляюча роль представницьких органів влади, суспільних організацій і трудових колективів при обґрунтуванні ефективних способів, виборі найкращих форм участі і впливу на прийняття глобальних рішень;
- орієнтація на реалізацію глобальних цілей та при цьому їх гуманістичне формулювання;
- визначеність щодо основного напрямку діяльності організації;
- змістовність, зрозумілість та несуперечність цілей та способів їх реалізації;
- узгодженість між організаційною формою та цілями організуючої системи;
- несуперечність та якісна координація дій різних підрозділів та частин організації;
- залучення працівників до активної участі у соціальному житті організації;
- вміння працювати в команді, при цьому здатність приймати і розуміти особисту відповідальність за колективні рішення та їх реалізацію;
- системність та єдність допоміжних блоків системи з основними;
- створення умов для самоорганізації та самовідтворення системи [7].

1.2 Соціологічні концепції управління персоналом

Проаналізувавши та розкривши зміст поняття «управління персоналом» наступним етапом є розгляд соціологічних концепцій щодо управління

персоналом. Цей етап дозволяє нам сформувати теоретичну базу та поглибити розуміння специфіки досліджуваного феномену, що є вкрай важливим для подальшого емпіричного дослідження.

Концепції управління являють собою певні наукові моделі менеджменту, які включають особливі риси, ідеї, вчення, напрями, парадигми щодо створення та реалізації процесу управління персоналом в організації. Зважаючи на різносторонність та багатогранність об'єкту дослідження, цілком логічно, що існує значна кількість наукових концепцій щодо управління персоналом організації. Якщо говорити про основні школи щодо дослідження управління персоналом, то можна виділити наступні:

- Адміністративна школа та школа наукового управління.

Створена у 1910-1930 роках і була започаткована Ф. Тейлором, А. Файолем, А. Гастеевим та іншими. В основі розуміння підходу до управління адміністративної школи було закладено раціоналізацію трудової діяльності та функціональний розподіл професійних обов'язків.

- Школа людських відносин і поведінкових наук.

Започаткована у 1930-1950 роки і до її складу входили такі науковці як Дж. Елтон Мейо, М. Паркер Фоллет, Д. Макгрегор та інші. На відміну від адміністративної школи, дослідники цієї школи акцентували увагу на поведінці та соціальних взаємодіях персоналу як у цілості, тобто всього колективу, так і окремих співробітників.

- Емпірична школа.

Започаткована у 1950-1970 роки і була представлена працями П. Друкера, В. Леонтєва, У. Плоумена та інших. Основними здобутками науковців цієї школи були розробка кількісної теорії прийняття управлінських рішень, застосування економіко-математичних методів і моделі виробничих процесів.

- Школа соціальних систем.

Створена у 1950-1970 роки і її склад був представлений Г. Саймоном, Ч. Барнардом, Т. Парсонсом та іншими. Для представників цієї школи було характерним застосування системного підходу до аналізу феномену управління в організації. Щодо досягнень дослідників школи варто в першу чергу зазначити, що ними було розроблено теорію організації та охарактеризовано закони її функціонування, а також визначено роль факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на реалізацію процесу управління.

Також, крім зазначених вище шкіл, до даної класифікації прийнято відносити і дві сучасні теорії щодо управління:

- Теорія стратегій, інновацій та лідерства.

Її розробка прийшла на 1970-1990 роки і була реалізована М. Портером, Р. Акоффом, А. Маслоу та іншими науковцями. Центральною віссю концепції є положення про значну роль стратегії для збереження конкурентоспроможності організації у ринковому середовищі, а також акцентовано на значенні менеджменту, мотивації і лідерства для реалізації загальної стратегії та стратегії управління персоналом зокрема.

- Теорія сталого розвитку та глобального «менеджменту без кордонів».

Розробка цієї теорії відбувалася у 1980-1990 роках за сприяння Дж. Грейсона, Т. Пітерса, Р. Уотермена та інших. Головною її відмінністю від попередніх є те, що автори брали до уваги не лише цілі та завдання організацій, які можуть бути реалізовані за рахунок раціонального управління, а й звертали увагу на суспільно важливі проблеми, як то питання екології чи економії природних ресурсів. За цією теорією вкрай важливим є створення рівноваги між соціально-економічним розвитком і збереженням природних ресурсів. Для цього пропонується використання новітніх розробок щодо оптимального

функціонування економіки, глобалізації та інтернаціоналізації менеджменту [8].

Таким чином, бачимо, що кожна з шкіл робила фокус на певному аспекті управління персоналом. Саме тому доцільно розглянути дещо детальніше соціологічні концепції управління персоналом, беручи до уваги праці дослідників, які входили до різних шкіл. Це дозволить зробити найбільш повний теоретичний аналіз концепцій щодо управління персоналом і слугуватиме фундаментальною базою подальшого дослідження.

Насамперед потрібно розглянути теорію наукового менеджменту, яка була розвинута Ф. Тейлором і вважається першим етапом у формуванні подальших різноманітних концепцій управління персоналом. Ф. Тейлор є представником школи наукового управління. Характерною відмінною рисою праць представників школи наукового управління є теза щодо важливості використання «наукових» принципів під час реалізації управління персоналом: доцільно спиратися на результати економіко-технічних та соціальних експериментів у цій сфері і науковий аналіз факторів, від яких залежить процес управління [9].

Головною ідеєю концепції саме Ф. Тейлора також є теза щодо того, що досягнення ефективності та результативності в управлінні підприємством можливе лише завдяки реалізації певних наукових принципів у процесі цієї діяльності. При цьому слушною є думка автора щодо того, що для розробки цих принципів, необхідно провести спостереження та аналіз діяльності висококваліфікованих співробітників і взяти їх дії за основу. В даному випадку, не можна не погодитися з думкою Тейлора, тому в емпіричній частині нашого дослідження нами реалізовано метод спостереження за процесом професійної діяльності.

Що ж до Ф. Тейлора, то він акцентував увагу на дослідженні виробничого процесу, адже це дозволяє зрозуміти його структуру та основні

складові елементи, що було вкрай важливим для подальшого розділу процесу на окремі вузькоспеціалізовані операції та забезпечення максимальної оптимізації витрат часу та фізичної сили [10].

В основі системи управління та організації професійної діяльності в цілому, на думку Ф. Тейлора, мають бути такі елементи як: математичний спосіб обчислення собівартості, диференціальна система оплати праці, метод вивчення часу, спосіб декомпозиції та раціоналізації трудових прийомів, інструкційні картки.

Якщо говорити про основні положення концепції управління Ф. Тейлора, то серед них:

- принцип розробки так званого «наукового фундаменту» – системи, що включає дослідження професійної діяльності персоналу і дозволяє на основі отриманих даних забезпечити реорганізацію попередніх методів та стратегій управління, заклавши в них наукові принципи;

- принцип відбору персоналу, що має здійснюватися спираючись на обґрунтовані наукові критерії, розкриваючи попередні здібності працівника щодо того чи іншого типу роботи, та включати в себе подальше професійне навчання та підвищення компетенцій співробітників;

- принцип залучення персоналу до впровадження практичної реалізації наукової організації трудової діяльності, що позитивним чином впливає на комунікації виконавчого та керуючого персоналу і забезпечує відчуття «цілісності» та спільності мети;

- принцип справедливого розподілу професійних зобов'язань, незважаючи на статус працівника (підлеглий чи керівник) [11].

Беручи до уваги ці принципи, можна зробити висновок, що вони дозволяють сформулювати в подальшому систему оплати, яка направлена на мотивування виконання та перевиконання робочих завдань співробітниками.

При цьому цікавим моментом концепції, на який варто звернути увагу, є положення щодо контролю за роботою персоналу, яке було доволі не характерним для управління в організаціях того часу. Організація та керування виробничим процесом покладені на адміністрацію і при цьому за кожну спеціалізовану операцію відповідає конкретний менеджер. Це робить контроль за працею більш функціональним, але при цьому роль працівника зводиться лише до здатності виконання однотипної роботи та підвищення її продуктивності заради зростання власної заробітної платні [10, 12].

Автор зауважував, що саме управління персоналом, а не технічні чи економічні складові впливають на збільшення рівня ефективності організації. Ф. Тейлор акцентує, що для ефективного управління персоналом першочергову роль відіграє не особистість співробітника, а організаційна система. Тобто середні компетенції персоналу нівелюються за рахунок їх високоорганізованості та кооперації результатів. Таким чином система не перешкоджає розвитку персоналу, а сприяє більш швидкому та продуктивному професійному навчанню та роботі. Крім того відбувається і спрощення навчання, організації та управління персоналом, адже набагато легше знайти декілька працівників, кожен з яких би виконував певні конкретні функції, аніж одну людину, яка могла б виконати всю роботу одночасно та мала б величезний спектр зобов'язань [10].

Ще одна, не менш важлива, течія була пов'язана з виникненням адміністративної школи в управлінні і, в першу чергу, з роботами менеджера-практика А. Файоля. Головна відмінність цієї школи полягає у тому, що представники напрямку адміністративної школи досліджували та розробляли методи підвищення ефективності та загального удосконалення управління організацією в цілому, а не зважаючи на особливості та потреби окремо взятих співробітників, вважаючи, що саме системне керування дозволяє максимізувати ефективність роботи організації.

Беручи до уваги, що адміністративна школа управління розвивалася в умовах, коли авторитарний стиль управління був характерним для практично всіх організацій, то це вплинуло і на специфіку основних принципів щодо управління персоналом:

- розподіл професійних обов'язків має бути чітким та функціональним;
- керівництво та управління реалізується за рахунок вертикальної системи «згори-вниз»;
- всі вказівки та розпорядження мають бути зрозумілими та виходити з принципу єдності і несуперечності;
- здійснення контролю за виконанням робочих зобов'язань має відбуватися згідно з дотриманням діапазону контролю, тобто управління обмеженою кількістю підлеглих [11].

Повертаючись до праць А. Файоля, варто в першу чергу зауважити, що він вважається основоположником принципів врахування «людського фактору» під час аналізу та розробки системи управління [9].

А. Файоль розробив власну класифікацію принципів управління, що включала 14 основних положень, а саме:

- розподіл праці;
- повноваження віддавати накази і відповідальність за їх виконання;
- дисципліна;
- єдиновладдя;
- єдність колективу і спільної мети;
- підпорядкованість особистих інтересів спільним;
- справедлива система оплати праці;

- централізація;
- побудова та дотримання професійної ієрархії;
- забезпечення організаційного порядку;
- справедливість;
- зниження плинності кадрів та забезпечення стабільності персоналу;
- ініціатива щодо реалізації плану;
- забезпечення корпоративного духу та культури [13].

Крім того значний внесок має його типологія функцій управління персоналом. До основних функцій управління автор відносив:

- планування, тобто створення стратегії дій організації на поточний час та на майбутнє;
- організація, тобто здатність розрахувати, придбати та забезпечити персонал організації необхідними матеріалами для роботи (при цьому автор виділяв матеріальне забезпечення та соціальне забезпечення);
- розпорядництво, тобто здатність пояснити працівникам необхідність діяти в інтересах організації та отримати від них максимальне залучення у цьому;
- координування, тобто здатність створити якісну комунікацію між підрозділами та забезпечити узгодження між діями різних структурних частин організації;
- контроль, тобто перевірка співвідношення виконаної роботи персоналу до поставлених завдань та норм [10, 14].

Зважаючи на зазначене вище, можна говорити про те, що відсутність або нераціональне виконання будь-якої з цих управлінських функцій неминуче негативно відбивається на ефективності роботи організації, тобто роль

керівництва та його професійних компетенцій щодо управління є суттєво значущою для загального функціонування організації. При цьому, говорячи саме про керівників та здійснення ними зобов'язань управління персоналом, думка А. Файоля є схожою до думки Ф. Тейлора. Автор вважав, що не потрібно робити акцент на технічних навичках керівників, адже важливішими є їх адміністративні та управлінські навички, а технічні завдання може виконати і виробничий персонал. Як і Тейлор Файоль використовував систему класифікації та диференціації персоналу, яка мала в основі розподіл за змістом праці певної структури організації.

При цьому важливим моментом у теорії Анрі Файоля був акцент на необхідності постійного підвищення кваліфікації керівного персоналу, адже це безпосередньо впливає на ефективне управління всіма співробітниками організації і відповідно на її продуктивність в цілому [10].

Наступною школою управління є школа людських відносин. Представники попередніх шкіл аналізували здебільшого вплив «людського» фактору лише стосовно таких категорій як справедливість оплати праці, елементи економічного стимулювання, система формальних функціональних відносин тощо, а вже школа людських відносин ставила «людський» фактор як основний чинник впливу на систему управління, і, виходячи з цього, займалася дослідженням соціальної взаємодії, мотивації, авторитету, влади, лідерства, професійних комунікацій тощо [15].

Можна говорити, що у концепціях наукової та адміністративної школи були проаналізовані такі принципи управління персоналом, що допомогли б вирішити виклики того часу щодо раціонального вдосконалення управлінської діяльності, створення ефективної структури організації, де кожен працівник займає конкретне місце, а його діяльність є регламентованою згідно з цим. Це бачилося як одна з найважливіших умов досягнення стійкості та стабільності організації в той період часу [10].

Але ситуація у сфері управління змінилася, коли внаслідок переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства з'явилася потреба у формуванні нових принципів, в основі яких була б ідея щодо співпраці між підлеглими та керівництвом. Важливо також наголосити, що попередні концепції практично не розглядали взаємозв'язок «людського» фактору з проблемами, що виникають у професійній діяльності. І хоча певним чином значення «людського» фактору було висвітлено у попередніх концепціях, але більшою мірою воно розглядалося у зв'язку з економічним стимулюванням чи встановлення формальних відносин.

Тобто, можна говорити про те, що школа людських відносин виникла як реакція на обмеженість підходу раціоналізму у системі управління. Представники школи відносин акцентували увагу на тому, що людина, як активний суб'єкт діяльності, – це особистість, і вона не може бути ототожнена та порівняна з іншими чинниками функціонування організації, тому виникає потреба і у відмінних принципах управління [16].

Згідно з поведінковою концепцією управління підвищення ефективності роботи організації значною мірою залежить від удосконалення соціального фактору роботи персоналу. Це спонукало дослідників до розробки нового розуміння ролі людської мотивації та поведінки людей в організаціях, заснованої на емоціях та почуттях, а не на логіці. Спроба відкинути емоційний аспект людської поведінки руйнує гуманістичні цінності індивідів [7].

Якщо говорити про специфіку поведінкової школи, то її основні принципи можуть бути сформульовані наступним чином:

- людина - це «соціальна істота», для якої вкрай важливим є залучення у соціальну групу та відчуття групової приналежності;
- забезпечення розкриття індивідуальності співробітника можливе лише завдяки побудові якісного комунікаційного професійного середовища: встановлення адекватних стосунків з колегами та зацікавленість у професійній комунікації;

- розкриття професійного потенціалу людини відбувається саме за рахунок використання «поведінкової моделі», аніж коли співробітники відчують примус і тиск у «машинній моделі» організації;
- правильно організований трудовий процес може приносити задоволення співробітникам;
- стимули економічного характеру не є універсальними і не завжди дозволяють досягти завдань мотивації;
- організація має не лише реалізувати досягнення власних цілей за рахунок персоналу, а й забезпечувати задоволення потреб співробітників;
- управління, що будується на принципах жорстких владних відносин і програмуванні праці не може бути ефективним, адже суперечить змісту «природи» людини [15].

Зазначивши принципи школи поведінкових відносин, розглянемо дещо детальніше концепцію її засновника Е. Мейо. Для розробки теорії він спирався на засади психології і проводив власні дослідження, найвідомішими з яких були «Хоторнські експерименти». Головна ідея теорії управління Мейо розкривала цікаву особливість праці персоналу: чіткість інструкцій та завдань, а також висока заробітна плата, не завжди виступають основними чинниками формування ефективної роботи персоналу. Ще однією особливістю цієї теорії став постулат щодо розгляду організації як певної соціальної системи, адже це дозволяє аналізувати її в цілісності, не лише з виробничими ресурсами, а й з людськими, соціальними та впливом, який вони спричиняють. Головні ідеї концепції управління Е. Мейо можна сформулювати наступним чином:

- 1) мотивація індивідів лежить у сфері соціальних потреб і для відчуття власної індивідуальності людям необхідно комунікувати з іншими людьми;
- 2) наслідком промислової революції та раціоналізації процесу праці стала втрата привабливості роботи для індивіда, тому задоволення людей обумовлене соціальними взаєминами;

3) індивіди меншою мірою зважають на засоби контролю, що використовуються керівниками, а більшою мірою орієнтовані на соціальний вплив групи рівних їм людей;

4) підлеглість працівника щодо керівника вибудовується тоді, коли керівник може задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і розуміє їх бажання та прагнення [7].

Таким чином, можна говорити про те, що школа людських відносин у ході розробки методів управління персоналом виходила з необхідності створення якісної міжособистісної комунікації між працівниками. Вчені цього напрямку довели, зокрема, що якщо керівництво проявляє більше піклування про підлеглий персонал, то це прямопропорційно підвищує рівень задоволеності і продуктивність організації в цілому [7].

Отож, на відміну від двох попередніх шкіл, поведінкова школа обґрунтувала важливість реалізації заходів, що направлені на задоволення потреб персоналу: поліпшення умов праці, умов відпочинку і проведення вільного часу, адже це безпосередньо впливає на результативність їх діяльності [17].

Наступною є емпірична школа і, як зрозуміло з назви, її представники приділяли увагу емпіричним дослідженням феномену управління. Основна теза емпіричної школи полягає в тому, що розробка системи управління, включаючи методи та стратегії, має будуватися виключно на основі даних попереднього дослідження в організації. Таким чином, аналізуючи стан системи управління, виникає можливість не лише побачити її переваги та недоліки, а й використати цей досвід для розробки більш ефективних методів управління персоналом.

В рамках цієї школи нами було проаналізовано ідеї П. Друкера. Автор зауважує, що менеджмент – це мистецтво управління бізнесом, і для керівника важливим є не лише професіоналізм, а і любов до своєї справи і творчий підхід. Це пов'язано з головними завданнями керівника, які на думку П. Друкера полягають у наступному:

- створення та підтримання єдності організації і всіх її складових частин і ресурсів;
- реалізація стратегії розвитку і орієнтація при формуванні системи управління на майбутні перспективи.

Таким чином, ми бачимо, що автор оцінює роль керівника доволі високо, але при цьому Друкер висуває і іншу тезу: персонал теж має бути відповідальним, тож йому необхідно самоорганізовуватися для вирішення певних соціальних проблем. Ця ідея в сучасному світі знайшла широке розповсюдження у багатьох корпораціях, в тому числі і досить часто використовується у організаціях сімейного бізнесу, але в той період часу суспільство було не готове до її адекватного сприйняття.

Найбільш значущою ідеєю в концепції Друкера була теза про те, що специфіка управління має виходити в першу чергу з цілей організації, визначення яких і є першочерговим завданням керівництва. Ця теза була повністю протилежною ідеям, які були прийняті з часів А. Файоля і виходили з визначальної ролі функцій і процесу [18].

Таким чином, зміст концепції управління за цілями передбачає розгляд системи управління як цілісного механізму, що передбачає досягнення організаційних завдань та цілей. Друкер виділяє такі принципи, що лежать в основі розробленої концепції:

- розподіл завдань та цілей, починаючи з вищого рівня і узгодження їх на кожному етапі;
- розподіл завдань та закріплення кожного завдання за конкретним виконавцем-співробітником;
- залучення персоналу до вирішення проблемних ситуацій і прийняття рішень;

- визначеність та конкретність термінів для виконання поставлених завдань;

- контроль за виконанням, попередня оцінка за критеріями ефективності та результативності і надання зворотного зв'язку.

Крім того варто зазначити, що саме за цією концепцією був розроблений метод SMART, який наразі характеризується високою популярністю використання як у великих корпораціях, так і в малих організаціях, в тому числі організаціях сімейного бізнесу: всі завдання мають відповідати принципам конкретності, вимірюваності, досяжності, реалістичності і обмеженості у часі [19].

Далі доцільно розглянути напрям управління з точки зору школи соціальних систем. Ця школа виникла у період, коли взаємозв'язок між всіма елементами організацій, як то фінансова, виробнича, соціальна, маркетингова складова, суттєво посилюється і організація почала розглядатися як цілісність цих пов'язаних підсистем, що в цілому призвело до ускладнення та інтенсифікації як внутрішніх, так і зовнішніх взаємозв'язків. Таким чином, у рамках школи соціальних систем організація досліджувалася як цілісна сукупність, що складається з різноманітних типів діяльності і елементів, які знаходяться в «суперечливій» єдності і при цьому залежать не лише один від одного, а й від факторів зовнішнього середовища. Тобто основною тезою школи соціальних систем є те, що під час розробки системи управління, необхідно враховувати всі фактори і брати до уваги взаємопов'язаність елементів і вплив, що може бути спричинений цим фактором. Те саме стосується і розгляду управління як процесу – всі управлінські дії пов'язані між собою і впливають одна на одну як безпосередньо, так і опосередковано. Таким чином, на думку представників школи соціальних систем, керівник має оцінювати не лише конкретне значення певної дії, а її вплив на всю стратегію та діяльність організації в цілому [18].

Принципи школи соціальних систем щодо реалізації процесу управління полягають у наступному:

- суб'єкт і об'єкт управління представлені у вигляді соціальних систем, які характеризуються множинністю складових елементів і їх функцій;
- інтеграція всіх елементів у цілісну систему забезпечується за рахунок спільної мети;
- соціальні системи за типологією можуть бути віднесені до відкритих систем, що забезпечує їх функціонування за рахунок обміну з середовищем інформацією та збереження за рахунок зворотного зв'язку;
- зворотній зв'язок у соціальній системі представлений як діяльність, що направлена на передачу інформації суб'єкту управління про результати роботи певної керованої підсистеми;
- функціонування соціальних систем відбувається за рахунок реалізації особливих принципів розвитку, тому ефективне управління передбачає визначення цих принципів і дотримання у ході процесу управлінської діяльності;
- потреби персоналу і організації часто не є тотожними, тому важливо підтримувати баланс між вкладом персоналу у досягнення цілей організації і відповідною винагородою, що забезпечить реалізацію інтересів обох сторін;
- особливості підсистеми управління в загальній соціальній системі організації обумовлюються типом і специфікою останньої, які варто враховувати під час розробки концепції управління;
- процес управління значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, що включає економічні, політичні, культурні, соціальні, демографічні та багато інших чинників, тому вкрай важливим є здатність системи управління до гнучкості, адаптації та швидкої реакції на зміни;
- реалізація принципів прозорості та відкритості у прийнятті управлінських рішень є таким же важливим фактором як і постійне вдосконалення системи стимулювання та мотивації співробітників;

- ігнорування неформальних груп у системі є негативним явищем, адже позбавляє можливості використати їх потенціал для рішення завдань, що є складними для вирішення у рамках формальної організації.

- канали комунікації і передачі даних мають бути визначеними, зважаючи на принципи раціональності, доцільності, простоти та зручності, швидкості передачі даних, адже поширення інформації в організації є фундаментом, на якому тримається система управління та діяльність організації в цілому [20].

В рамках концепцій теоретиків цієї школи нами проаналізовано ідеї Ч. Барнарда. Він вважає, що саме наявність потреб і при цьому присутність у людини певних біологічних обмежень змушує індивідів об'єднуватися у групи, які і розглядаються ним як соціальні системи. Ч. Барнард зауважує, що організація завжди є ієрархічною системою, що об'єднує індивідів, які мають спільну ціль і готові співпрацювати один з одним задля її досягнення. При цьому автор робить внесок у розвиток теорії організацій і управління, зазначаючи, що організації можуть бути формальними та неформальними. Це розрізнення має суттєве значення для дослідження подальшого процесу управління у кожному з цих типів. Таким чином, керівник у формальній організації повинен контролювати і забезпечувати функціонування найважливіших систем організації, в тому числі і системи управління: брати відповідальність за прийняті рішення як власні, так і підлеглих, забезпечувати якісні комунікації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах організації; вирішувати проблеми та труднощі, що виникають у зв'язку з впливом різних аспектів: психологічних, економічних, політичних, соціальних факторів тощо [18].

При цьому автор зауважує, що феномен мотивації має суттєве значення для функціонування організації: так як персонал і його професійна діяльність стає основою ефективності організації, то важливим є встановлення балансу між діяльністю співробітників та забезпеченням винагород за цю роботу – економічні, адміністративні, соціально-культурні та інші способи

стимулювання праці. Тому важливим для управління персоналом є управління керівництва наявною «економікою стимулів». За типологією Ч. Барнарда можна виділити такі критерії задоволення потреб персоналу, що можуть бути елементами системи мотивування в організації:

- задоволення через фінансово-матеріальні чинники (зарплата, фізичні предмети тощо);
- задоволення через соціально-психологічні чинники (індивідуальність, престижність тощо);
- задоволення через забезпечення комфортних умов професійної діяльності (комфортне робоче місце, гнучкий графік роботи тощо);
- задоволення через духовні чинники (демонстрація компетентності та високого рівня професіоналізму тощо).

При цьому дослідник підіймає питання авторитетності керівництва, що у рамках системи управління має неабияке значення. Так як одиницею управління персоналом виступають накази керівництва, то прийняття чи несхвалення співробітниками адресованих їм наказів виступає критерієм сприйняття чи несприйняття особи керівника та його стратегії управління в цілому. Автор зазначає, що існують загальні принципи, які дозволяють забезпечити раціональність наказів і відповідно сприйняття їх як авторитетних:

- зрозумілість і несуперечність;
- відповідність меті та завданням організації;
- співвіднесення з потребами персоналу;
- адекватність та можливість реалізації [21].

Подальші дві теорії щодо системи управління, які ми пропонуємо розглянути, є більш сучасними і виникли відносно нещодавно. Перша з них теорія стратегій, інновацій та лідерства і один з її представників М. Портер. Головною розробкою вченого є теорія конкурентних переваг. Портер зазначає, що виникнення теорії стратегій, інновацій та лідерства, і його концепції як її

складової в тому числі, обумовлено певними суспільно значущими змінами, які не могли обійти осторонь феномен управління:

- істотні зміни стану системи світової економіки та відповідно міжнародного конкурентного середовища, що не відповідало положенням попередньої класичної теорії;

- модернізація технічного світу і поява інноваційних технологій;

- вихід на арену нових країн, які отримали статус «індустріально розвинутих»;

- інтернаціоналізація виробництва (фірми стали використовувати переваги не тільки тієї країни, в якій вони базуються, а й тих країн, де знаходяться, наприклад, їхні фінанси).

Схема теорії конкурентних переваг Портера являє собою фігуру, де кожний кут відповідає певному фактору, який стосується забезпечення конкурентних переваг. При цьому організація характеризується наявністю конкурентної переваги лише в тому випадку, коли має всі елементи схеми.

Цими елементами є:

- людські ресурси;

- фізичні ресурси;

- інфраструктура;

- ресурс знань;

- грошові ресурси.

Автор зауважує, що істотне значення для управління персоналом має стратегія організації. На вибір стратегії організації впливає низка факторів, серед яких:

- ефективність забезпечується за рахунок спільності та підпорядкування цілей персоналу та організації з джерелами конкурентної переваги;

- різниця інтересів в залежності від масштабу компанії;

- вплив існуючої системи мотивів та цінностей у суспільстві, що обумовлює потреби та цілі персоналу і відповідно розробку моделі стимулювання;

- вплив національного престижу і національних пріоритетів на престижність певних галузей виробництва для кваліфікованих спеціалістів та відповідно вибір професійної діяльності;

- конкуренція серед організацій на внутрішньому ринку: у разі забезпечення конкурентних переваг та виявлення лідерської позиції організації буде суттєво легше досягти забезпечення конкурентних переваг і на «міжнародній арені»;

Таким чином, беручи до уваги ідеї М. Портера, ми підтверджуємо гіпотезу щодо важливості ефективного управління, розглядаючи його як систему методів та стратегій, не лише у внутрішніх рамках організації, а й у зовнішньому ринковому середовищі [22].

Якщо говорити про теорію сталого розвитку та глобального «менеджменту без кордонів», то тут ми проаналізували праці Г. Пітерса та Р. Уотермена. Головним здобутком дослідників у теоретичній царині управління персоналом була розробка концепції ефективного управління, розгляд якої є актуальним та значущим у рамках даного об'єкту та предмету дослідження.

З практичної точки зору головним у цій концепції є усвідомлення двох видів чинників стосовно діяльності організацій, підрозділів, керівників:

- 1) фактори ефективності – те, що сприяє досягненню необхідних кількісних і якісних результатів;

2) фактори неефективності – те, в чому полягають слабкості, недостатня конкурентоспроможність, мала або низька ефективність.

В рамках своєї концепції Г. Пітерс і Р. Уотермен визначили головні складові ефективного стилю керівників:

1. Наполегливість, професійний оптимізм та готовність приймати різні рішення та дії, незважаючи на труднощі та невдачі, до того моменту, поки не буде досягнуто результату – є основою якісної ефективною системи управління.

2. Керівники мають бути уважними до потреб підлеглих: це забезпечить лояльність, покращить комунікацію і забезпечить більш результативне виконання професійних обов'язків.

3. У передових компаніях заохочуються самостійність і творчість працівників.

4. Результати безпосередньо залежать від співробітника, але для цього йому необхідно створити підходящі умови праці.

5. Важливо бути відданим обраній справі, щоб досягти результатів.

6. Система має бути побудована чітко і раціонально, що зумовлюватиме ефективне використання робочого часу.

7. Забезпечення корпоративної культури за рахунок підтримки традицій та цінностей, що позитивно впливає не лише на фірмовий стиль та унікальність організації, а і на згуртованість її членів.

8. Відповідальність кожного працівника: пояснення важливості усвідомлення наслідків власних дій для розвитку та функціонування організації в цілому [23].

Отже, зважаючи на дану концепцію, можна говорити про те, що дотримання певних принципів та стратегій під час реалізації системи управління персоналом є вкрай значущим для забезпечення якісного функціонування бізнесу.

Крім того беручи до уваги ідеї проаналізованих концепцій, можна говорити про те, що наша гіпотеза підтвердилася: сучасні концепції управління персоналом більшою мірою беруть до уваги інтереси самого персоналу, бо їх задоволення призводить до підвищення ефективності праці.

1.3 Значення управління персоналом для розвитку та функціонування сімейного бізнесу

Таким чином, через хронологічний огляд різноманітних концепцій щодо управління персоналом, ми наблизилися до дослідження феномену управління персоналом у наш час. Беручи до уваги дві попередні концепції, а саме концепцію М. Портера щодо забезпечення конкурентоспроможності і Г. Пітерса та Р. Уотермена щодо ефективності управління, варто зазначити, що наразі вони найбільш актуальні, адже більшість сучасних організацій в першу чергу орієнтуються на реалізацію саме цих аспектів. Можна говорити про те, що для сучасних організацій характерне використання значної кількості різноманітних технологій та методів, що направлені на забезпечення та утримання конкурентоспроможності. Але все ж таки успішні організації характеризуються в першу чергу здатністю раціонально використовувати потенціал співробітників. Саме ефективне управління людськими ресурсами дає можливість досягти економічного зростання організації та суттєво збільшити продуктивність її діяльності. У сучасному бізнес-середовищі система управління персоналом має провідну роль, адже саме управління персоналом забезпечує підтримку організацій у створенні стійкого ділового

успіху і формуванні організаційної культури залучення працівників, які в подальшому перетворюються на ключовий фактор в отриманні конкурентної переваги за рахунок їх потенціалу, знань та вмінь [24].

Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, невинне зростання конкуренції, глобалізаційні процеси, що призвели до структурних та технологічних змін у виробництві, його інформатизація та діджиталізація обумовили істотну зміну ролі персоналу в організації [25].

Для того, щоб найбільш повно описати роль персоналу у сучасних організаціях можна процитувати Дж. Сторея, який зазначав, що «управління людськими ресурсами – це особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного використання кваліфікованого й лояльного персоналу, що передбачає використання цілісного набору культурологічних, структурних і кадрових технік» [26].

Це в котрий раз доводить, що ефективність організації та її розвиток безпосередньо залежать від персоналу та моделі управління ним. Мистецтво управління націлене на вибір найбільш доцільних стратегій та методів управління, які максимально раціонально дозволили б співвідносити і забезпечувати як продуктивність праці та задоволеність нею співробітників, так і якісний розвиток і зростання ефективності організації. При цьому, якщо раніше поняття ефективності організації аналізувалося через економічні показники, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, то наразі воно пов'язане і з такими характеристиками як задоволеність персоналу роботою, високий рівень мотивації колективу, прагнення до розвитку і збільшення ефективної праці серед співробітників. Таке розуміння ще більше акцентує на важливості саме персоналу організації, адже ніякі новітні розробки та технології не зможуть бути втілені у реальність без кваліфікованого персоналу [25].

За умов ринкової економіки в управлінні персоналом прийнято вважати, що організація розглядає людей як своє надбання, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. З іншого боку, сприйняття персоналу як головного ресурсу виробництва не дозволяє визначити відмінність людських ресурсів, які мають інтелект від інших виробничих ресурсів. Ми вважаємо, що тут доречним є підхід до управління працівниками не як ресурсом, а як людським потенціалом [27].

Саме потенціал характеризує знання, навички та вміння персоналу, які відіграють ключову роль у сучасному суспільстві знань. Наразі актуалізується інтерес до інтелектуального капіталу, творчого потенціалу, інновацій та організаційного навчання. П. Друкер вводить термін «інтелектуальний працівник», стверджуючи, що в «суспільстві знань» базисним економічним ресурсом вже є знання, а не капітал, природні ресурси або робоча сила [28].

Сучасні концепції управління персоналом базуються з одного боку на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості та теорії людських відносин [29].

Як відомо, інтелектуальний капітал у загальному розумінні – це знання, навички та виробничий досвід, люди та нематеріальні активи, що включають патенти, бази даних, програмне забезпечення, товарні знаки тощо, які використовуються з метою максимізації прибутку та інших економічних і технічних результатів. Ефективне використання інтелектуального капіталу сучасними організаціями, обсяг якого, за експертними оцінками, сягає майже половини балансової вартості їх майна, сприяє успішному вирішенню ними завдань щодо посилення конкурентних ринкових позицій шляхом оновлення асортименту продукції, удосконалення ділових практик, налагодження інноваційних процесів. Основним індикатором інтелектуального капіталу є економічні результати отримання на його основі різних форм економічної, соціальної, політичної або екологічної вигоди чи нової вартості в умовах

підприємства, мета якого – максимальний прибуток. Ця вартість набуває форми додаткового прибутку, а знання стають ключовим економічним ресурсом і домінантою, можливо, навіть єдиним джерелом конкурентної переваги [29].

При цьому, на нашу думку, управління персоналом як чинник якісного функціонування бізнесу, хоч і є значущим для організацій будь-якого типу та масштабу, але найбільший вплив цього чинника помітний в діяльності малих підприємств, і як одного з їх різновидів - організацій сімейного бізнесу. Причинами цього є декілька факторів:

- малі організації, зазвичай, характеризуються обмеженою кількістю матеріально-технічних ресурсів, тому основним елементом, який дозволяє забезпечувати високі позиції в конкурентній боротьбі виступає персонал;

- через малу кількість співробітників доволі часто виникає потреба у виконанні ними додаткових зобов'язань та функцій, що потребує адекватного розподілу та додаткового пояснення/навчання з боку керівництва;

- процес управління реалізується одним-двома менеджерами/керівниками, що ускладнює цю діяльність та збільшує навантаження щодо контролю, а також посилює роль чинника суб'єктивності і подальшої відповідальності за прийняті рішення;

- відсутність інформаційних інструкцій та вимог щодо діяльності керівництва, що зумовлює потребу у пошуку індивідуальних підходів до кожного співробітника [30].

Таким чином, незважаючи на те, що кожна з організацій має свою специфіку, можна говорити про те, що управління персоналом та максимізація його потенціалу під час роботи є не лише складовою ефективного розвитку будь-якої організації, а по суті виступає одним з найголовніших завдань, що дозволяє досягнути продуктивності та розвитку сучасним організаціям у ході жорсткої конкурентної боротьби в умовах ринкового середовища. Крім того

слід зазначити, що управління персоналом має розглядатися зважаючи на чинники соціальної та економічної ефективності – фактори, що доповнюють одне один і при цьому певним чином суперечать за змістом, але їх забезпечення реалізується саме за рахунок збереження [1].

Варто розглядати значення управління персоналом і у контексті якісного функціонування організацій. При цьому, говорячи про якісне функціонування бізнесу, ми беремо до уваги такі аспекти:

- забезпечення економічної та соціальної ефективності діяльності;
- забезпечення актуальних запитів споживачів/зацікавлених сторін;
- забезпечення досягнення завдань та цілей організації;
- можливість забезпечити потреби працівників;
- можливість розвитку та розширення бізнесу.

Таким чином, можемо говорити, що такий кут зору на процес управління розкриває його значення і з економічної сторони - раціональність побудови та реалізації системи управління безпосередньо впливає на економічні показники роботи персоналу. Складність та незрозумілість завдань, часова невизначеність, відсутність закріплення за певною особою, відсутність систем мотивації та контролю та інші проблеми, які виникають у професійній діяльності при відсутності якісного управління, негативно впливають на процес роботи, сповільнюють його, ускладнюють та стають причиною зниження результативності праці та показників якості функціонування бізнесу в цілому.

Висновки до розділу 1

Можна зробити висновок, що персонал – є однією з складових частин внутрішнього середовища організації, яка має неабияке значення для існування, функціонування та подальшого розвитку організації. При цьому управління персоналом є складно структурованим процесом, що вимагає визначення доцільних стратегій та методів управління, які дозволили б не лише максимізувати ефективність праці на короткий термін, а й дозволили ефективно функціонувати організації у довготривалій перспективі.

Це обумовило і хід подальшого дослідження, що було направлене на аналіз сутності управління персоналом. Таким чином, управління персоналом являє собою функцію управлінської діяльності, яка включає широку кількість організаційних, економічних і соціальних методів, орієнтованих на забезпечення умов для нормального функціонування, розвитку і раціонального використання потенціалу співробітників і має на меті найбільш ефективну реалізацію цілей та завдань організації.

Виходячи з цього, сутність управління персоналом полягає у ефективному формуванні, розподілі та використанні наявних людських ресурсів згідно з співвідношенням максимальної ефективності як для роботи організації в цілому, так і розвитку кожного конкретного працівника.

У ході дослідження крім того було визначено стратегії та методи управління. До основних стратегій відносяться: стратегія економії витрат на персонал; стратегія узгодження; стратегія забезпечення; стратегія додаткових вкладень. Щодо методів, то виділяють багато класифікацій, але в даній роботі було охарактеризовано класифікацію, на основі якої методи управління персоналом поділяються на адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Продовжуючи розгляд управління персоналом було визначено та охарактеризовано основні концепції різних шкіл управління щодо даного питання. Було визначено, що концепції управління персоналом різняться в залежності від ролі в них «людського фактору» та особи працівника. В найбільш сучасних теоріях – теорії стратегій, інновацій та лідерства та теорії сталого розвитку та глобального «менеджменту без кордонів» цей фактор займає ключове значення. Це вказує і на підтвердження нашої гіпотези щодо того, що сучасні концепції управління персоналом більшою мірою беруть до уваги інтереси самого персоналу, бо їх задоволення призводить до підвищення ефективності праці.

Повертаючись до питання ефективності, варто зупинитися на ще одному важливому завданні, яке було реалізовано у рамках даного розділу - визначити місце управління персоналом серед інших факторів, що впливають на розвиток та функціонування сімейного бізнесу. Управління персоналом є значущим для організацій будь-якого типу та масштабу, але найбільший вплив цього чинника помітний в організаціях сімейного бізнесу через низку причин: обмеженість матеріально-технічних ресурсів, мала чисельність персоналу, потреба в «універсальності» співробітників тощо. Тому управління персоналом займає значну роль в організаціях сімейного бізнесу, адже дозволяє максимально ефективно використати потенціал співробітників, який в даному випадку виступає першочерговим чинником забезпечення конкурентної переваги.

Теоретичний аналіз, здійснений нами у цьому розділі, дозволив визначити на які саме аспекти варто звернути увагу, говорячи про якісне функціонування бізнесу: забезпечення економічної та соціальної ефективності діяльності; забезпечення актуальних запитів споживачів/зацікавлених сторін; забезпечення досягнення завдань та цілей організації; можливість забезпечити потреби працівників; можливість розвитку та розширення бізнесу.

Узагальнюючи, можемо говорити про те, що розуміння суті, завдань, методів та принципів управління персоналом виступає важливим фактором для розробки та подальшої реалізації концепції управління. Всі ці аспекти мають бути врівноваженим і відповідати типу та стилю організації, а також наявним в ній ресурсам. Саме тому в наступному розділі ми зупинимося більш детально на характеристиці такого типу організацій як сімейний бізнес.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИКА ЯКІСНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Функціонування сімейного бізнесу: специфіка та характерні риси

Визначивши, яку саме роль відіграє управління персоналом для загального функціонування організацій, і акцентувавши на цій ролі саме для організацій сімейного бізнесу, важливо охарактеризувати специфіку останніх, адже це має суттєве значення не лише для розуміння структури такого бізнесу, а й для формулювання припущень та наукових гіпотез, які варто буде уточнити у ході подальшого емпіричного дослідження.

Американські науковці щодо цього феномену надають таке визначення: «Сімейний бізнес – це комерційна організація, де рішення приймаються в залежності від думки членів багатьох поколінь сім'ї, що пов'язані або кровною спорідненістю або шлюбом, та при цьому вступають у тісні взаємодії з системами власності чи управління організацією». Звичайний власник фірми або компанії не може визначатись як власник сімейного бізнесу, оскільки йому бракує впливу та розміру сім'ї, залученості кількох поколінь, специфічних сімейно-професійних зв'язків тощо, що визначає особливу специфіку розвитку і комунікації організацій сімейного бізнесу [31, 54].

З вищесказаного можна зробити висновок, що американські науковці та практики вважають головною рисою сімейного бізнесу – право власності сім'ї на організацію або компанію, яка передається у спадок від одного покоління до іншого.

Цікавим є думка німецьких дослідників, які наводять таке визначення: «Сімейний бізнес – це вид діяльності, на який більшою мірою має вплив сім'я або певні її члени, при цьому сам масштаб компанії не відіграє значної ролі» [55].

Таким чином, бачимо, що мова вже не йде про право власності, що забезпечується спадкоємністю, а в цьому випадку увага вже зосереджується на тому, який вплив має сім'я на керівництво організацією.

У Швейцарії є популярним таке трактування: «Сімейний бізнес знаходиться під впливом членів однієї сім'ї і члени цієї родини можуть здійснювати контроль та управління бізнесом, з метою ефективної роботи організації і реалізації такої стратегічної концепції, яка дозволила б забезпечити безперервність перебування організації у розпорядження наступних поколінь сім'ї» [56].

В країнах, де в теперішній час зберігається відносно слабка ринкова економіка, визначення «сімейного бізнесу» є абстрактним і лише частково окресленим. Якщо говорити в цьому контексті саме про Україну, то наразі функціонує проєкт Закону України «Про сімейне підприємство», згідно з яким надається таке поняття «сімейного підприємства» – господарська діяльність, яка базується на принципах самостійності, ініціативності, систематичності і може характеризуватись як діяльність на власний ризик, при цьому обов'язково включає роботу членів сім'ї власника та орієнтується на забезпечення певних соціальних та економічних показників результативності [32].

У контексті вивчення явища управління персоналом у структурах сімейного бізнесу, цікавим є визначення, яке пропонує розглядати феномен сімейного бізнесу як діяльність, де лише один чи декілька членів однієї чи кількох сімей володіють більшою частиною права власності і значною часткою зобов'язань щодо управління співробітниками [33].

Якщо узагальнити терміни, які були наведені вище, можна зробити висновок, що сімейний бізнес – це тип комерційної діяльності, основною відмінною рисою якого є такий аспект: право власності щодо бізнесу має належати члену/членам родини і при цьому характерне залучення членів родини як на посади підлеглих співробітників, так і на управлінські посади.

Тому, на нашу думку, «сімейним бізнесом» можуть визначатися ті організації, специфіка існування та функціонування яких включає хоча б один компонент:

- один з членів сім'ї є єдиним власником бізнесу, а трудову або менеджерську діяльність у цьому бізнесі здійснюють ще декілька представників родини;
- організація знаходиться у спільній власності членів родини, незважаючи на те, чи беруть вони участь у її діяльності (на всіх рівнях, починаючи від підлеглих посад і закінчуючи керівними) чи ні;
- підприємство перебуває у акціонерній формі власності, члени родини разом мають право власності не менш як 25% акцій з правом голосу, незважаючи на те, чи беруть вони участь у її діяльності (на всіх рівнях, починаючи від підлеглих посад і закінчуючи керівними) чи ні;
- бізнес передається у спадок [34].

В Україні значна частина сімейних бізнесів існує та функціонує впродовж діяльності одного покоління, і в теперішній час передача бізнесу у спадок в сім'ї є доволі рідкісним явищем, особливо, якщо мова йде про третє та більше покоління нащадків. В цьому контексті ми звернули увагу на результати дослідження сімейного бізнесу в Україні, що було проведено Центром сімейного бізнесу Львівської бізнес-школи УКУ спільно з Соціологічною агенцією Гама протягом весни-літа 2019 року. На думку респондентів причинами такого короткого «життєвого циклу» організацій сімейного бізнесу є низка чинників:

- вплив історичних передумов та менталітету попередніх поколінь;
- невизначеність правового та економічного поля;
- відсутність належного рівня культури професійних комунікацій у співвідношенні з родинними зв'язками та взаємодіями;
- нестача досвіду щодо планування та реалізації стратегій управління персоналом у бізнесі такого типу і планування його діяльності в цілому тощо.

Продовжуючи характеризувати специфіку функціонування сімейного бізнесу, варто звернути увагу на переваги та недоліки. До переваг, якими характеризуються організації сімейного бізнесу, можна віднести:

- ефективність ведення бізнесу;
- ефективність менеджменту компанії;
- особливий підхід членів сім'ї до спільної справи та використання сильних сторін представників родини;
- довіра між членами команди;
- безпечність ведення бізнесу;
- більш легкий старт бізнесу;
- статус «сімейного» сприяє просуванню бізнесу;
- реалізація планів на правонаступництво бізнесу.

Щодо недоліків, то серед них:

- порушення меж робочих та сімейних стосунків;
- незбалансованість особистого життя та роботи;
- фінансові ризики і труднощі;
- конфліктні ситуації через вплив соціально-психологічних факторів;

- відсутність чіткої організаційної системи щодо розподілу обов'язків та управління;
- негативний вплив «сімейності» у загальному колективі;
- недостатня кваліфікованість працівників, особливо представників родини;
- залежність рішень від членів родини, що займаються питаннями управління і необхідність постійного узгодження та координації;
- емоційна виснажливність бізнесу;
- відсутність чіткого правового регулювання і суттєвий вплив зовнішніх чинників;
- велика відповідальність щодо прийнятих рішень, що зумовлена доволі часто прийняттям їх лише власником і можливістю наявності в такому випадку суб'єктивізму та певної обмеженості сприйняття [35].

Беручи до уваги визначений зміст сімейного бізнесу, а також переваги та недоліки, можна виділити такі основні специфічні риси, що притаманні організаціям сімейного бізнесу:

- крім особистої трудової діяльності членів сімейного підприємства можуть працювати наймані робітники;
- більшість характеризується невеликими розмірами і чисельністю співробітників;
- значний вплив соціально-психологічних факторів на робочу діяльність, що обумовлено більш неформальним стилем комунікації в організації та наявністю сімейних зв'язків (що підтверджує нашу гіпотезу щодо значного впливу психологічних факторів на реалізацію роботи і вибір методів управління в організаціях сімейного бізнесу);

- управлінська діяльність реалізується переважно членами родини, в той час як наймані працівники складають основу підлеглого персоналу;

- максимізація наявного професійного потенціалу і постійний процес навчання співробітників є основою управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу;

- більш високий ступінь залежності від впливу зовнішніх чинників і неоднозначність правового поля щодо функціонування сімейного бізнесу.

2.2 Соціологічні дослідження особливостей управління персоналом в Україні та у світі

Таким чином, ми переходимо до емпіричного аналізу даного феномену. Можна зазначити, що більша частина наукових досліджень щодо методів управління людськими ресурсами та їх специфіки належить авторству переважно європейських та американських вчених. Незважаючи на чисельність праць щодо менеджменту людських ресурсів, закордонні дослідники підкреслюють, що серед цих теорій немає однієї, яка претендувала б на роль загальної. Позитивна динаміка економіки Японії підштовхує дослідників та науковців з усіх куточків світу ретельно досліджувати схеми та тригери, завдяки яким гарантується сильний профіцит будь-якої продукції в самій Японії. Дослідження вказують, що ключовою фігурою цієї теорії організації виробництва є людина, яка виступає пріоритетним чинником для діяльності фірми. Ця концепція орієнтована на окреслення певних компетенцій та здібностей співробітників, їх адекватний розподіл в залежності від наявних цілей та завдань у виробництві, активне залучення персоналу у робочі процеси через мотивацію та заохочення.

Більшість теорій щодо керівництва людськими ресурсами у державах, що характеризуються сильно розвиненою промисловою галуззю, визнають людей як ключовий чинник, який дозволяє витримувати конкуренцію та мають за мету навчання працівників в залежності від потреб ринку, які швидко змінюються, та враховують інтеграцію передових методів виробництва. З точки зору більшості закордонних науковців основними пріоритетами в управлінні людськими ресурсами мають бути:

- орієнтація на потенціал, що означає використання персональних здібностей в залежності від довгострокової мети організації;
- синергія ініціатив, потреб та побажань персоналу з цілями та інтересами фірми.

Все більшого значення разом з персоналом та якістю його професійної підготовки набувають служби з питань кадрів та департаменти управління людськими ресурсами. В індустрії промислового виробництва України більш ніж половина персоналу цих відділів працюють над нормалізацією та оплатою праці, тим часом, коли в структурах організації співробітників в США більша частина фахівців спеціалізується на селекції, інтеграції та професійній оцінці працівників.

Наразі в Україні відсутня масштабна інтеграція досвіду інших держав у сфері організації та управління людськими ресурсами, що істотно знижує результативність у керівництві працівниками та фактично не дозволяє досягти значних результатів у роботі за рахунок нівелювання цього чинника. Проте поступово феномен управління персоналом, саме як чинник для досягнення ефективності роботи організації, починає привертати все більшу увагу як вітчизняних дослідників, так і безпосередньо керівників, адже його значення для функціонування організацій важко переоцінити [36].

Говорячи про міжнародні соціологічні дослідження особливостей управління персоналом, особливої уваги заслуговують дослідження «Human Capital Trends», які проводить дослідницький центр «Deloitte», щорічно починаючи з 2013 року. Кожного року центр досліджує та аналізує сферу управління персоналом, звертаючи увагу на актуальні реалії: діджиталізація, підвищення соціальної відповідальності, зниження гендерної нерівності, робота під час пандемії тощо.

Дослідження реалізується шляхом опитування керівників, лідерів та членів управління, топ-менеджерів. Окрім представників бізнес-функцій, в опитуванні беруть участь і представників HR-функції. На основі отриманих даних центр формулює тенденції та особливості, які набули поширення у сфері управління персоналом у конкретно досліджуваному році.

Розглянемо в якості прикладу дослідницьку працю Human Capital Trends 2021, адже її результати є найбільш сучасними та відповідно актуальними.

Зважаючи на ситуацію у світі, пов'язану з пандемією, дослідники вирішили акцентувати саме на цьому під час проведення дослідження. Світ зіткнувся з ситуацією, до якої не був готовий ніхто: ні суспільство, ні малі чи великі організації. Всім довелося вчитися жити та функціонувати в нових умовах, тому дослідження було акцентовано саме на предметі того, яким чином структури та керівники мають змогу застосувати досвід, що був отриманий за часів пандемії, щоб глобально “перезавантажити” виробничі процеси та мати змогу не лише «вижити», а й зробити свою роботу більш високоефективною. У праці Deloitte Global Human Capital Trends 2021 відображено відповіді більш ніж 3600 керівників у 96 країнах світу, зокрема 1200 менеджерів вищої ланки та членів ради директорів.

Як вже було зазначено вище, ситуація з поширенням COVID-19 була вражаючою та непередбачуваною, що в свою чергу змінило підхід до планування багатьох організацій: 17% підприємців у світі відповіли, що їх

фірми будуть фокусуватися на аналізі подій, що мало ймовірні, але характеризуються значним коефіцієнтом впливу, в той час як до початку пандемії цей відсоток складав лише 6%. При цьому практично половина (47%) керівників у світі зазначили, що планують розробляти декілька моделей можливих сценаріїв розвитку подій, щоб бути максимально готовими до будь-яких явищ та їх наслідків. В контексті здійснення ефективного управління різними подіями, ймовірного розвитку і змін глобального економічного стану та нейтралізації наслідків, набувають великого значення інформація про персонал та аналіз діяльності працівників.

Але на перше місце щодо тенденцій у сфері управління персоналом у 2021 році вийшло питання щодо максимального розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції. І цілком логічно, адже актуальність раціонального та ефективного управління персоналом (на всіх етапах від залучення до вивільнення) є критерієм успіху організації. Більшість (72%) управлінців зі всього світу зазначили, що «здібність персоналу підлаштовуватись до мінливих умов, змінювати кваліфікацію та інтегрувати нові функції у свою діяльність» є пріоритетним завданням для того, щоб забезпечити здатність організації підлаштовуватись під зміни, які відбудуться у майбутньому.

У процесі зміни структури роботи управлінці корпорацій виявили низку нюансів, які необхідно буде вирішити, а саме:

- наявність великої кількості важливих цілей, що при цьому мають протиріччя у своїй суті і взаємодії між ними (про це зазначили 57% опитаних);
- низький рівень адаптованості (про це зазначили 43% опитаних);
- відсутність візії розвитку організації (про це зазначили 27% опитаних);
- фінансова обмеженість можливостей (про це зазначили 20% опитаних).

Висновки опитування демонструють, що управлінці все більше концентрують увагу не на оптимізації процесів, а на переосмисленні методів щодо поєднання технологічних можливостей і можливостей персоналу, щоб гарантувати ефективну інтеграцію нововведень та розвиток компанії. 61% управлінців світу визначили, що впродовж наступних 3 років вони хочуть зробити акцент на переосмислення професійних принципів діяльності, порівнюючи із лише 29% до початку пандемії. Пандемія COVID-19 змусила управлінців поглибити знання щодо переваг таких методів та підходів, особливо звернувши увагу на збільшення ефективності, адаптивності та технологічності [37].

Крім того, хотілося б зауважити, що крім детального дослідження феномену управління як у якісному, так і кількісному вимірі, однією з переваг даного міжнародного дослідження є те, що аналізується ситуація і в Україні (зазвичай, найбільш значущі тенденції і їх кількісний вимір в Україні подаються одразу у звіті, що дозволяє спростити вторинну дослідницьку роботу та аналізувати масив даних опитування лише у разі необхідності виявлення додаткових факторів).

Таким чином, ми плавно переходимо до огляду соціологічних досліджень особливостей управління персоналом безпосередньо в Україні. Як вже було зазначено вище, дослідницька компанія «Deloitte» вивчає досвід і специфіку управління персоналом і в Україні. Так як дослідження проводиться щорічно, то беручи до уваги його результати, можна зробити порівняльний аналіз тенденцій у сфері управління персоналом в Україні. Розглянемо зміни тенденцій у сфері управління персоналом в Україні за 2018 та 2021 роки.

Згуртування управлінців стало трендом №1 у 2018 році не тільки в Україні, але і в усьому світі. Підсумки дослідження доводять, що фірми, в яких управлінці багато комунікують один з одним, мають потенціал для росту більший на третину, аніж фірми, де менеджери вищої ланки діють сепаровано

від інших. В Україні висновки дослідження демонструють, що для більшості (88% опитаних) пріоритетним є напрям, де співпраця між керівниками є налагодженою, а саме відбувається ініціатива та кооперація у спільних проєктах і глобальних стратегіях. Крім того дослідники виділили ще 11 основних трендів, з якими можна ознайомитися, скориставшись посиланням на першоджерело. Для нашого дослідження особливо актуальним буде розгляд таких основних трендів у сфері управління:

1. Кооперація керівництв як засіб самоорганізації: командами керують команди. Зміна звичайної стратегії індивідуалізму менеджерів вищої ланки, адже обставини вимагають дедалі частіше кооперуватися та працювати в команді. 88% опитаних спеціалістів з України зазначають, що тренд сприятливо впливає на виробничий процес, однак в той же час лише 43% опитаних вважають, що їх фірми мають готовність перейняти цей досвід.

2. Середовище трудових процесів: організація управління людськими ресурсами потрапляє поза зону впливу самої фірми. Різноманітний ринок людських ресурсів потребує від керівників у сфері управління та менеджерів вищої ланки динамічної кооперації при проєктуванні об'єднаних стратегій та методів управління фахівцями різних сфер та підвищення оптимальності екосистеми робітників в цілому. 78% опитаних респондентів з України зазначають, що цей тренд є важливим, але при цьому лише 43% опитаних визнає, що їх компанії готові слідувати цьому тренду.

3. Посада «проти» релевантності досвіду: інноваційні шляхи розвитку та росту ефективності. Для корпорацій та бізнесменів сформовано новий імператив: досліджувати, осягати, розробляти та впроваджувати різні рішення для підтримки праці. Тільки орієнтованість на досвід, нові моделі кар'єри, засоби для аналізу інформації та даних дають можливість компаніям розвивати, зберігати та залучати професіоналів. 82% опитаних респондентів з

України зазначають, що цей тренд є важливим, але при цьому лише 43% опитаних вважають, що їх компанії готові слідувати цьому тренду.

4. Комунікація без обмежень: фахівець завжди на зв'язку. Кількість інструментів комунікації зростає дуже швидко - вони гарантують зробити персонал більш ефективним та продуктивними. Для досягнення цієї мети корпорації здійснюють реструктуризацію роботи, адже зміна принципів робочої екосистеми та інноваційні підходи у лідерстві – шлях до розуміння межі ініціативності та продуктивності. 76% опитаних респондентів з України зазначають, що цей тренд є важливим, але при цьому лише 53% опитаних вважають, що їх компанії готові слідувати цьому тренду.

5. Інформація щодо персоналу: які межі має збір інформації? Доступність персональних даних фахівців та поява надпотужних аналітичних засобів – є водночас можливостями та ризиками. Для реалізації переваг HR-аналітики в процесі селекції, утримання та оптимізації співробітників, слід мати чітко означену політику та гарантію безпеки персональних даних. 81% опитаних респондентів з України зазначають, що цей тренд є важливим, але при цьому лише 43% опитаних визнає, що їх компанії готові слідувати цьому тренду [38].

Таким чином, бачимо, що у 2018 році тенденції у сфері управління вказували на необхідність та доцільність використання принципів командної роботи, інтеграції та співпраці, розвитку та зростання за рахунок пошуку нових методів організації та управління робочим процесом, спрощення, пришвидшення та розширення каналів та процесу комунікації, забезпечення захисту персональних даних, які з розвитком аналітики розкривають як широкі можливості, так і ризики водночас. Тепер розглянемо які тренди у сфері управління були характерними для 2021 року.

У 2021 році основним трендом у сфері управління персоналом було використання нових підходів до роботи, що було спровоковано поширенням

та наслідками поширення COVID-19. З моменту появи пандемії COVID-19 кількість управлінців корпорацій, що концентрують зусилля на реструктуризації праці в Україні зросла до 63%, що вдвічі більше ніж значення цього явища до початку пандемії.

Крім цього у 2021 році характерними були такі тенденції:

1. Більше половини (63%) менеджерів вищої ланки в Україні зазначають, що «здібність працівників підлаштовуватись до змін, змінювати кваліфікацію та засвоювати нові ролі» має розглядатися як пріоритетне завдання задля гарантування можливості адаптації на різкі, глобальні, майбутні зміни. Однак лише 11% управлінців в Україні заявили про повну готовність своїх фірм до пристосування та професійної зміни кваліфікації персоналу для виконання інших функцій, що вказує на суттєву невідповідність між цілями керівництва і тим, як організації в реальності підтримують розвиток працівників.

2. 63% управлінців в Україні визначили, що впродовж наступних 3 років вони планують сконцентруватися на переосмисленні професійної діяльності, порівняно із тільки 30% до початку пандемії.

3. Топ-менеджери компаній все більше визнають важливість «суперкоманд»: поєднання технологій та потенціалу працівників, які використовують їхні додаткові можливості для досягнення цілей із такою швидкістю та в такому масштабі, що за інших умов було б просто неможливо. Тобто людина, звісно, не зможе замінити технології, але вона доповнює і розширює їх можливості. Трьома ключовими чинниками для забезпечення реструктуризації роботи стали:

- культура корпорацій (так вважають 53% опитаних в Україні),
- компетентність персоналу (так вважають 24% опитаних в Україні)
- технології (так вважають 24% опитаних в Україні).

Саме синергія цих чинників надає компаніям перспективи створювати ефективні суперкоманди, що дозволить зробити роботу організацій максимально продуктивною [37].

Як бачимо тенденція до роботи в команді, цінності досвіду та компетенцій, здатність до впровадження нових методів і технологій розвитку та зростання були актуальними для України як у 2018, так і у 2021 році. Таким чином, можна говорити про те, що акцент на працівниках (в тому числі і на управлінні ними) стає дедалі сильніше вираженим та поширеним – вітчизняні організації розуміють, що саме це є запорукою ефективного функціонування бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності.

Ще одне дослідження, на відміну від попереднього при реалізації якого використовували метод інтерв'ю, направлено на вивчення основних трендів в організації людських ресурсів у країнах з перехідною економікою. Це дослідження науковців зі Школи менеджменту персоналом (School of Human Resource Management, York University, Canada). Вони організували групу з дослідників для вивчення чинників, котрі впливають на процеси HRM у державах з перехідною економікою, на прикладі України та інших країн на пострадянському просторі (Молдова, Росія, Грузія, Вірменія і Азербайджан). У розрізі даної роботи ми беремо до уваги саме ту частину дослідження, що стосується України. Дослідники зазначають, що так як більшість наукових праць щодо ролі і впливу сфери управління персоналу в корпораціях були реалізовані на Заході, то дослідження в Україні є особливо актуальним та характеризується високим ступенем наукової новизни. Крім того актуальність дослідження в Україні полягає у спостереженні різниці в підході підбору кадрів і їх особливостях у межах держави: з однієї сторони — з позиції пострадянського досвіду у сфері управління персоналом (який все ще сильно укорінений в багатьох компаніях), а з іншої сторони — з огляду на світову практику керування персоналом, що представлена в багатьох міжнародних

філіалах і нових невеликих прогресивних стартапах в Україні (переважно в ІТ-сфері)

Реалізація проєкту відбувалася у 2 етапи:

1) опитування менеджерів по управлінню співробітниками і фахівцями різних компаній в Україні (якісний етап);

2) вивчення сприйняття персоналом методів і структури керування у різних типах компаній в окремих країнах колишнього Радянського Союзу (кількісний етап).

Метою першого етапу було дослідження актуальних трендів у керуванні персоналом, сприйняття працівниками функцій управління кадровими ресурсами і аналіз довіри як чинника, що має вплив на оптимізацію керування персоналом у корпораціях України. З цією метою було проведено опитування менеджерів по роботі з персоналом і підлеглих співробітників. Отримані дані були проаналізовані дослідницькою групою і їх було взято за основу проведення другого етапу – кількісного опитування.

Ще однією відмінністю, окрім методу реалізації цього дослідження і проаналізованого нами попереднього дослідження (Human Capital Trends), є характеристики респондентів. Якщо в дослідженні Human Capital Trends опитування проводять лише для представників бізнес-функцій і представників HR-функції, то в даному дослідженні інтерв'ю брали як у топ-менеджменту, так і у підлеглих співробітників. Це безпосередньо впливає і на результати дослідження, адже увага дослідників була акцентована на:

- особистому досвіді респондентів щодо стратегій керування персоналом у місцях їх праці;

- їх обізнаності про наявні методи керування персоналом і розуміння пріоритетів, які є рушійною силою цих методик і концепцій;

- ролі, яку, як вважають респонденти, відіграє департамент керування персоналом та ролі, яку відіграє керівництво;

- рівні і специфіці феномену довіри, яку респонденти відчують до цих структур, їх релевантності та перспективності [39].

Таким чином, можемо говорити про те, що дослідження у галузі управління персоналом превалює серед міжнародних дослідників, в той час як в Україні це явище досліджено ще недостатньо. Тим не менш, аналізуючи міжнародні тенденції щодо управління персоналом, вивчаючи теоретичні аспекти та наявні практичні здобутки досліджень у сфері управління персоналом в Україні, є можливим виділення певного базису, який є необхідним для розробки та в подальшому проведення власного дослідження управління персоналом.

Крім того, з попереднього огляду можна помітити, що для реалізації соціологічних досліджень особливостей управління персоналом найчастіше використовуються методи анкетування та інтерв'ю. В наступній частині роботи пропонуємо проаналізувати які ще методи можуть бути ефективними для аналізу управління персоналом та які з них найдоцільніше використати безпосередньо для нашого дослідження управління персоналом як чинника якісного функціонування сімейного бізнесу.

2.3 Використання соціологічних методів для дослідження управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу

Як вже було зазначено, існує широке різноманіття підходів до аналізу управління персоналом, що обумовлює і велику кількість методів, які можуть бути для цього використані. Як правило це не лише методи соціології, а й

методи інших наук (як то менеджмент, економіка, психологія тощо), що дозволяють найбільш повно проаналізувати досліджуване явище за рахунок використання міксу технологій.

Що ж до безпосередньо соціологічних методів, то для досліджень проблем праці та управління персоналом використовують такі:

- методи опитування (всі різновиди інтерв'ю та анкетування);
- соціальне спостереження;
- соціальний експеримент;
- методи аналізу документів (традиційний метод та метод контент-аналізу) [40].

Але далеко не в кожному дослідженні можна забезпечити реалізацію всіх методів: іноді це не раціонально, зважаючи на мету дослідження, іноді це не дозволяє зробити певна обмеженість у часі, а іноді організація не має необхідних ресурсів (як в фінансовому, так і в інших планах). Тому при виборі методів необхідне їх адекватне співвідношення з метою та завданнями дослідження, пошук тих варіантів, що дозволять досягти мети найбільш повно та ефективно, зважаючи на наявні ресурси та вихідні дані дослідження. На нашу думку, для аналізу та опису управління персоналом в організації, яку ми досліджуємо, і на прикладі якої безпосередньо відбувається дослідження феномена управління персоналом як чинника якісного функціонування сімейного бізнесу, можна використати такі методи:

- спостереження;
- опитування (інтерв'ю та анкетування).

Використання двох інших методів для досліджуваної організації не є доцільним, адже для реалізації методу аналізу документів у організації немає необхідної кількості джерел (рішення і питання щодо управління приймаються в усній формі, організація має лише незначну кількість найбільш важливих основних правових документів), а реалізація методу експерименту

не є доцільною, зважаючи на мету дослідження (як мінімум на етапі первинного збору інформації, використання цього методу може бути реалізованим під час повторного дослідження, що дозволить на основі отриманих даних зробити порівняльний аналіз).

Проаналізуємо кожен з методів більш детально, охарактеризувавши їх специфіку, виділивши переваги та недоліки їх використання, а також окресливши, яким чином обрані методи дозволяють дослідити організацію та які дані отримати.

Говорячи про метод спостереження, варто зазначити, що цей метод з'явився одним з перших. І хоча він є скоріше додатковим методом, ефективність якого буде реалізована за рахунок використання у комплексі з іншими методами, не слід недооцінювати його значення для дослідження. Соціологічне спостереження являє собою метод отримання даних за рахунок безпосередньої реєстрації феноменів, процесів, дій тощо, які відбуваються у соціальній реальності [40].

До сильних сторін методу спостереження можна віднести:

- швидкість отримання даних, адже реалізація спостереження відбувається в один час із розвитком самих явищ чи дій суб'єктів, які вивчають;
- можливість особистої фіксації патернів дій людей у певних обставинах і в реальному часі;
- фінансова доступність, оскільки цей метод не вимагає складного дорогого інструментарію;
- сепарованість діяльності об'єктів спостереження від соціолога-спостерігача (оскільки не завжди доцільним є повідомляти об'єкт спостереження про реалізацію дослідження, адже це може вплинути на достовірність отриманих даних);

- перспектива реалізації методу при пошукових дослідженнях [40, 41, 42].

Якщо говорити про слабкі сторони методу, то серед них слід виділити:

- обмеженість і індивідуальність кожного окремого взятого кейсу, що підлягає спостереженню. Це означає, що результат, який був отриманий, може бути узагальненим й поширеним на генеральну сукупність виключно з високою ступінню обережності;

- суб'єктивізм дослідницької аналітичної інформації, що обумовлений тісним характером взаємодії з особою спостерігача (впливом його світобачення, переконань, стереотипів тощо);

- відсутність можливості реалізації повторної фіксації подій;

- завдяки реалізації цього методу отримують дані, що більшою мірою лише вказують на характер діяльності персоналу, в той час як інформація про цілі, потреби, цінності залишається недоступною [40, 41, 42].

Найчастіше метод спостереження використовують при дослідженні поведінки індивідів і груп та форм спілкування між ними, тобто при візуальному охопленні певної соціальної дії [40].

Досліджуючи управління персоналом в організації, на нашу думку, найбільш доречно використати метод включеного спостереження. При цьому краще, якщо працівники не будуть знати, що серед них дослідник – його можна представити як тимчасового співробітника. Це дозволить досліднику не лише самому побачити «процес зсередини», а й дозволить зробити спостереження більш плідним – працівники з більшою вірогідністю будуть вести себе «як завжди», не намагаючись скласти про себе якесь інше уявлення (що було б значною проблемою для достовірності результатів спостереження). Цікавим в контексті нашого дослідження цей метод є тому, що дозволяє помітити явища, на які керівництво чи персонал часто не звертають уваги або взагалі не помічають їх існування. Крім того, саме за рахунок спостереження,

ми матимемо змогу сформувати загальне уявлення про управління персоналом в досліджуваній організації та визначити «критичні точки» (гіпотези, особливості та фактори), які слід буде уточнити та охарактеризувати на етапі використання методів опитування.

Наступним методом є опитування. Опитування - метод збору даних про об'єкт дослідження, що реалізується завдяки безпосередній (інтерв'ю) або опосередкованій (анкетування) комунікації між дослідником та респондентом і передбачає реєстрацію відповідей на поставлені питання [40]. Головною перевагою цього методу, що характеризує його як один з найчастіше використовуваних, є його універсальність, адже метод опитування (його різновиди) може бути використаний для дослідження будь-якого явища в будь-якій сфері. Використання даного методу для дослідження управління в організації сімейного бізнесу є обґрунтованим з декількох причин:

- явище, що досліджується має недостатній рівень забезпечення документальними джерелами;

- для вивчення феномена управління людськими ресурсами велике значення мають не лише безпосередні дії та вчинки, а й уявлення, цінності та переконання, тобто складові частини свідомості, виділення яких забезпечує реалізація зазначеного методу;

- опитування дає більш повну картину щодо вивчення феноменів та перевіряє інформацію, яка була отримана завдяки іншим методам (в нашому випадку методу спостереження) [40].

Розглянемо в першу чергу такий різновид опитування як інтерв'ю. Соціологічне інтерв'ю представляє метод отримання даних, що реалізується за рахунок вербальної соціально-психологічної взаємодії респондента та дослідника [41]. Під час інтерв'ю контакт здійснюється за допомогою інтерв'юера, який ставить запитання, передбачені дослідженням, організовує і

спрямовує бесіду з кожною окремою людиною, фіксує одержані відповіді згідно з інструкцією. Головною особливістю даного методу є можливість визначення більш глибоких мотивів та отримання найбільш повного уявлення щодо досліджуваного феномену. Таким чином до переваг методу відносяться:

- перспектива отримати набагато детальнішу інформацію, яка найбільш повно описує та найкраще характеризує явище, що вивчається;

- підвищення рівня надійності інформації, що передбачено за рахунок зниження кількості респондентів, які відмовилися від проходження дослідження і скорочення різних технічних похибок чи не відповідального ставлення щодо дослідження;

- можливість достатньо швидко отримати дані;

- спрощення процесу реалізації процедури для респондентів, оскільки дослідник має змогу в будь-який час допомогти тому, кого опитує, наприклад, якщо серед запитань будуть неясні формулювання;

- можливість сформулювати нові гіпотези та визначити важливі нюанси специфіки досліджуваного феномену, орієнтуючись в процесі інтерв'ю на думки та тези респондентів, а не лише обмежуватись заздалегідь підготовленими питаннями;

- дослідник має змогу проводити спостереження за респондентом і фіксувати не лише проговорені відповіді, а й певні безпосередні невербальні реакції, що доповнює соціологічні дані за рахунок отримання і фіксації почуттів та емоцій респондентів.

Якщо говорити про негативні сторони даного методу, то сюди можна віднести:

- необхідність встановлення психологічної комунікації та контакту між дослідником і опитуваним;

- елемент суб'єктивності отриманих даних, що обумовлюється впливом особистості дослідника, тобто актуалізується питання, що стосується об'єктивності та неупередженості процесу вивчення явища (це стосується саме фіксації думок респондентів, а не організаційних питань);

- відсутність гарантії повної анонімності;

- складність та відносно довгий час опрацювання отриманих даних;

- описовий характер інформації, складність досягнення репрезентативності;

- великі затрати підготовки дослідників, що відповідно суттєво впливає на зріст фінансових витрат у реалізації інтерв'ю [41, 42].

Інтерв'ю, в свою чергу, має ще декілька типологій. Для дослідження нашої організації найбільше підходить напівструктуроване інтерв'ю. Це дозволить нам окреслити коло найбільш важливих питань, на які планується отримати відповіді, при цьому суттєво не обмежить «свободу думки» респондентів. Напівструктуроване інтерв'ю, на нашу думку, у випадку дослідження феномену управління персоналом як чинника якісного функціонування бізнесу є «золотою серединою» між формалізованим та неформалізованим – респонденти мають змогу дещо відійти від теми, що є корисним для виявлення певних особливостей і тенденцій, але при цьому бесіда має певну впорядкованість у часі та структурі (за рахунок обмеженої кількості питань).

При чому слід зауважити, що інтерв'ю в даному випадку може бути як індивідуальним, так і груповим. В контексті об'єкта дослідження цікавим є порівняння результатів обох варіантів, адже вони можуть дещо різнитися. Це залежить від здатності персоналу бути чесними, відкритими, аргументованими, а також частково демонструє стиль управління керівника та характер відносин у організації (наприклад, якщо існує певна заборона висвітлення особи керівника у невігідному світлі, то респондент радше

розповість певні нюанси під час індивідуального інтерв'ю, ніж під час участі у груповому інтерв'ю).

Для повного усестороннього дослідження управління персоналом варто провести інтерв'ю як з керівником, так і з декількома співробітниками (бажано з різних відділів, з різними посадами чи віком, щоб проаналізувати чи існують відмінності у сприйнятті управління в залежності від певних характеристик працівника). Інтерв'ю з керівником дозволить виявити:

- цілі та завдання, яких планується досягти завдяки наявній системі управління;
- мотиви використання певного стилю та методів управління;
- оцінку доцільності та ефективності обраних технологій управління;
- перешкоди на шляху до реалізації обраної стратегії управління;
- позитивні та негативні явища в організації, що є наслідком реалізації даної стратегії управління тощо.

Інтерв'ю з працівниками дасть змогу дослідити:

- розуміння наявної системи управління, ставлення до неї та особисту оцінку;
- позитивні сторони та недоліки наявної системи;
- оцінку стилю та методів управління керівника;
- вплив управління на ефективність роботи персоналу;
- рівень задоволеності комунікацією у колективі та безпосередньо з керівником;
- рівень довіри та авторитетності керівника та його рішень для співробітників тощо.

Це лише частковий перелік тем, які можна проаналізувати у ході проведення інтерв'ю. Доцільно при виборі питань для інтерв'ю спиратися ще і на дані спостереження. Таким чином, хоча інтерв'ю і є складним за організацією та опрацюванням методом, проте саме цей метод дозволяє

виявити глибинні уявлення та мотиви, що є вкрай важливим для детального опису проблеми.

Наступний різновид методу опитування – це анкетування. Від інтерв'ю його відрізняє опосередкований характер комунікації дослідника та респондентів. Респондент отримує анкету і заповнює її самостійно, спираючись на власне розуміння та інтерпретацію змісту [43].

На відміну від методу інтерв'ю, анкетування хоча і є більш обмеженим за глибиною та осяжністю отриманих даних (обмеженість питаннями, які вміщено в анкеті та варіантами відповідей), але дозволяє отримати кількісно вимірювані дані та опитати більшу кількість респондентів (в нашому випадку планується опитати всіх співробітників організації, адже їх кількість до 20 осіб).

Тож, сильними рисами анкетування можна визначити:

- перспектива охоплення великої аудиторії респондентів;
- перспектива стандартизації та можливість повторного вивчення об'єкта;
- легкість опрацювання даних, можливість використання не тільки якісного, а і кількісного опрацювання;
- можливість гарантувати анонімність, що сприятливо впливає на об'єктивності отриманих даних;
- практично повне нівелювання впливу на результати зі сторони «третьох осіб» (суб'єктивність інтерв'юера);
- відносно бюджетна вартість реалізації;
- порівняна легкість та простота щодо організації анкетування та інформування про нього.

Як і будь-який метод, анкетування має низку слабкостей:

- погіршення даних, що може бути через неуважний або халатний підхід опитуваних (наприклад, забули про анкету чи заповнили її будь-як нашвидкоруч);

- відсутність можливості передбачити та контролювати вплив на відповіді респондента, що здійснює його соціальне оточення;

- суттєва залежність репрезентативності та валідності отриманих даних від характеристик вибіркової сукупності;

- обмеженість тем та відповідно відповідей лише тим спектром питань, які були вміщені у анкеті [44, 45].

Для нашого дослідження використання даного методу є найбільш значущим. По-перше, за допомогою анкетування ми можемо отримати кількісні дані, які можна буде порівняти після проведення через певний час повторного опитування, що дозволить нам визначити чи відбулися зміни та дійти до певних висновків. По-друге, висунуті нами гіпотези, у ході використання методів спостереження та інтерв'ю, можуть бути уточнені, підтвержені чи спростовані. По-третє, за рахунок анкетування ми маємо можливість використати не лише розроблену нами анкету, а й спеціальні методики дослідження стилю управління, лідерства, соціально-психологічного клімату в організації тощо. Ці методики не лише спрощують процес аналізу ситуації щодо управління в даній організації, а і дозволяють зробити комплексну оцінку з урахуванням категорій та факторів, які експерти заклали при розробці даних методик (наприклад, опитувальник для експрес-оцінки якості управління персоналом, анкета рейтингової оцінки професійних важливих навичок керівника, анкета стилю лідерства тощо).

Серед особливостей використання даного методу для безпосередньо нашого дослідження можна зазначити те, що планується зробити анкету анонімною та створити її за рахунок онлайн-форми. Це є обґрунтованим з декількох причин:

- забезпечення анонімності дозволить підвищити рівень щирості та відвертості у відповідях респондентів;
- онлайн-форма дозволить заповнити її в будь-якому зручному місці, наприклад, вдома, що дозволяє респонденту не поспішати, почувати себе комфортно та подумати над відповіддю;
- онлайн-форма спрощує процес збору та обробки даних за рахунок вже вбудованих у ній статистичних інструментів;
- онлайн-форма дозволяє знизити витрати бюджету на роздруківку роздаткових матеріалів (анкет).

У ході складання анкети передбачається використання більшою мірою закритих питань та невеликий відсоток відкритих питань. Закриті питання необхідні нам для подальшого кількісного аналізу, а от щодо відкритих питань, то це переважно питання, на які респонденти могли відповісти не до кінця чесно чи повністю (наприклад, стосовно оцінки особи керівника) через неможливість надання анонімної відповіді під час інтерв'ю. Це в свою чергу дозволить нам охарактеризувати рівень відкритості та довіри в колективі, модель сприйняття керівника («на рівних» чи з певною обережністю), здатність персоналу до об'єктивної критики та висунення власних ідей і пропозицій щодо покращення роботи організації тощо.

Таким чином, можемо сказати, що для дослідження управління персоналом як чинника якісного функціонування бізнесу ми плануємо використати методи спостереження та опитування (а саме інтерв'ю та анкетування). За рахунок цього ми маємо змогу отримати та поєднати як якісні результати, так і кількісні дані. Використання саме цих методів є доцільним, адже воно дозволяє не лише найбільш повно охарактеризувати досліджуваний феномен за рахунок комплексності, а й відповідає ресурсам, наявним в організації для проведення дослідження, та забезпечує раціональне співвідношення результатів до фінансових та часових витрат.

Висновки до розділу 2

Таким чином, беручи до уваги предмет нашого дослідження, можна говорити, що характеристика особливостей функціонування сімейного бізнесу є важливим завданням, реалізація якого є необхідною для подальшого емпіричного дослідження. Беручи до уваги визначений нами зміст поняття «сімейний бізнес», а також охарактеризовані у цьому розділі переваги та недоліки такого типу організацій, ми виділили основні специфічні риси, що притаманні організаціям сімейного бізнесу: можливість залучення крім членів родини і найманих працівників; невеликий розмір організації і низька чисельність співробітників; значний вплив соціально-психологічних факторів на робочу діяльність; реалізація управлінських функцій переважно членами родини; в основі управління закладено максимізацію наявного професійного потенціалу і постійний процес навчання співробітників; більш високий рівень залежності від впливу зовнішніх чинників і неоднозначність правового поля.

При цьому нами було висунуто гіпотезу щодо значного впливу психологічних факторів на реалізацію роботи і вибір методів управління в організаціях сімейного бізнесу, яка була підтверджена у ході аналізу специфіки управління, адже остання обумовлена більш неформальним стилем комунікації в організації та наявністю сімейних зв'язків.

Говорячи про дослідження управління персоналом в Україні цілому, можна зробити висновок, що наразі стан розробки цієї проблеми характеризується обмеженістю даних та відсутністю цілісного погляду і повноти, тому важливим є теоретичний та практичний аналіз, які дозволять розширити та поглибити уявлення про цей феномен.

Серед проаналізованих у цьому розділі досліджень щодо феномену управління персоналом для реалізації було використано зокрема методи анкетування (Human Capital Trends) та інтерв'ю (Дослідження ключових

тенденцій в управлінні персоналом у країнах з перехідною економікою). Зважаючи на аналіз даних досліджень, можна зробити висновок, що тенденція до роботи в команді, цінності досвіду та компетенцій, здатності до впровадження нових методів розвитку та зростання були актуальними для організацій в Україні як у 2018, так і у 2021 році. Таким чином, можна говорити про те, що акцент на працівниках (в тому числі і управлінні ними) стає дедалі сильніше вираженим та поширеним – вітчизняні організації розуміють, що саме це є запорукою ефективного функціонування бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності.

Це актуалізує і значення проведення досліджень щодо цієї сфери, а відповідно і відбору ефективних методів для реалізації досліджень. На нашу думку, для дослідження проблем праці та управління персоналом можна використати методи опитування (всі різновиди інтерв'ю та анкетування); соціального спостереження; соціального експерименту; методи аналізу документів (традиційний метод та метод контент-аналізу).

При цьому при виборі методів необхідне їх адекватне співвідношення з метою та завданнями дослідження, пошук тих варіантів, що дозволять досягти мети найбільш повно та ефективно, зважаючи на наявні ресурси та вихідні дані дослідження. На нашу думку, для аналізу та опису управління персоналом в організації, яку ми досліджуємо, і на прикладі якої безпосередньо відбувається дослідження феномена управління персоналом як чинника якісного функціонування сімейного бізнесу, можна використати методи спостереження та опитування (інтерв'ю та анкетування).

Кожен з зазначених методів має свою специфіку, що обумовлює наявність характерних переваг та недоліків, тому, на нашу думку, доцільним є використання саме комплексу методів, що дозволить дослідити та описати феномен управління персоналом найбільш повно. Це в свою чергу має важливе значення для практичного втілення і роботи організації: починаю від

вибору стилю управління та розробки стратегії і закінчуючи ефективністю праці та мотивацією співробітників.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ (на прикладі ФОП Чуб І.М.)

3.1 Елементи програми соціологічного дослідження

Таким чином, здійснивши детальне теоретично-методологічне опрацювання досліджуваного феномена, доцільно приступити до емпіричного збору даних. Для цього першочерговим етапом є розробка програми дослідження.

Як вже було зазначено у вступі дипломної роботи, управління персоналом організації у сучасному світі виступає не менш значущим фактором ефективного функціонування організації, ніж оптимізація використання матеріально-технічних ресурсів чи забезпечення раціонального розподілу фінансів. У конкурентному середовищі, коли матеріально-технічні ресурси організацій практично рівні, саме персонал є фактором, який може забезпечити конкурентні переваги того чи іншого бізнесу. Цілком логічно, що розкриття потенціалу співробітників і максимально ефективного використання їх професійних компетенцій забезпечується за рахунок раціонально побудованої та реалізованої системи управління. Це вказує на високу актуальність аналізу управління персоналом як в цілому, так і певних складових цього процесу.

Аналізуючи феномен управління персоналом, варто звернути увагу на те, що більша частина досліджень у цій сфері належить європейським західним вченим, в той час як вітчизняні дослідження більшою мірою представлені теоретичним, ніж емпіричним аналізом. При цьому зважаючи на різносторонність та багатоплановість феномену управління персоналом кожне

з досліджень є більш вузькоспеціалізованим і направлене на вивчення або конкретної характеристики чи групи характеристик феномену, або певного типу управління персоналом. Так, наприклад, можна виділяти управління персоналом у малих, середніх та великих організаціях і дослідження кожного з цих типів буде мати свої характерні особливості, які є важливими для подальшого поглиблення знань про кожен тип і вдосконалення класифікації. Саме тому емпіричні дослідження різних систем управління персоналом в залежності від змінних характеристик не втрачають актуальності.

В даній роботі нас цікавить розгляд управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу. Актуальність вибору саме цього типу організації для дослідження специфіки системи управління зумовлена декількома причинами:

- суттєво низька кількість теоретичних, і тим паче емпіричних, досліджень управління персоналом у сфері сімейного бізнесу серед праць вітчизняних дослідників, що забезпечує наукову новизну дослідження;

- унікальність специфіки об'єкта дослідження: система управління персоналом у сімейному бізнесі обумовлюється значною кількістю факторів, серед яких фактори не лише технічного чи економічного характеру, а й соціально-психологічні чинники;

- зростання кількості організацій сімейного бізнесу в Україні і відповідно потреба в розробці системи управління для організацій саме такого типу, яка містить принципи, методи і стратегії, що можуть бути визначені у рамках теоретико-емпіричних досліджень.

Об'єктом дослідження є управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.

Предметом дослідження виступають особливості управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.

Метою дослідження є визначення особливостей управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.

Для реалізації цієї мети заплановано виконання ряду **завдань**:

- проаналізувати специфіку роботи організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. (за рахунок методу спостереження);
- визначити особливості професійних комунікацій та взаємодій, що притаманні організації сімейного бізнесу (за рахунок методу індивідуальних інтерв'ю);
- виділити методи управління персоналом, які реалізуються в організації сімейного бізнесу;
- охарактеризувати існуючий стан системи управління персоналом організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М, виділивши основні сильні та слабкі сторони;
- визначити стратегії управління персоналом, що застосовуються в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування.

Першочерговим етапом розробки програми дослідження є інтерпретація основних понять. Як і у будь-якій типології кожне з понять характеризується множинністю наявних трактування, тому в рамках даної роботи нами було проаналізовано декілька визначень кожного терміна, але для зручності подальшої операціоналізації доцільно було зупинитися на одному визначенні. Отож, зміст основних понять дослідження, розкриття якого і є завданням інтерпретації, має наступний вигляд:

1. Ефективність бізнесу – співвідношення між результатами економічної діяльності організації і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (витратами організації) [46].

2. Методи управління – це сукупність прийомів та засобів, що дозволяють суб'єкту управління здійснювати вплив на керований персонал задля досягнення поставленої мети та завдань організації [18].

3. Організація – цілісна система, яка має особливі характеристики і складається з пов'язаних між собою елементів, які функціонують задля виконання спільної мети [16].

4. Персонал – сукупність індивідів, що мають певну професійну компетенцію, яка включає фахові знання та навички, моделі поведінки, особисті риси, які в свою чергу співвідносяться з типом і цілями організації, де індивіди здійснюють трудову діяльність за наймом [3, 4].

5. Принципи управління персоналом – це сукупність об'єктивних правил, норм та обов'язків, що відображають вимоги соціально-економічних законів та які доцільно враховувати керівництву під час побудови та реалізації системи управління персоналом [47].

6. Професійні комунікації – це особливий тип взаємодії індивідів, який виникає у процесі трудової діяльності і включає вербальні та невербальні форми спілкування та здебільшого характеризується професійною спрямованістю тем, думок, ідей тощо [48].

7. Сімейний бізнес – тип комерційної діяльності, головною відмінною характеристикою якого є залучення членів родини як на посади підлеглих співробітників, так і на управлінські посади [49].

8. Специфіка системи управління – сукупність характерних відмінних особливостей певної системи управління, в залежності від факторів, які на неї впливають [50].

9. Стилi управління – усталений спосiб дiй керiвника, який вiдповiдає певному типу класифiкацiї, що проявляється у ходi управління персоналом i

реалізується через вибір тактики у манері спілкування, вирішенні робочих завдань та проблем, виборі систем мотивації і стимулювання та виборі способів впливу на думки і поведінку підлеглих [51].

10. Управління персоналом – система організаційно-економічних і соціальних заходів, орієнтованих на забезпечення умов для нормального функціонування, розвитку і раціонального використання потенціалу персоналу і має на меті найбільш ефективну реалізацію цілей та завдань організації [5, 8].

Розкривши зміст основних термінів, які є ключовими для нашого дослідження, необхідно провести **операціоналізацію** понять. Операціоналізація понять передбачає виділення елементів досліджуваного феномена, які підлягають безпосередньому дослідженню у кількісному вимірі, тобто так званих індикаторів дослідження [40].

При цьому варто зауважити, що на нашу думку, доцільно проводити операціоналізацію саме основного поняття дослідження, адже проаналізовані вище терміни виступають елементами системи, яку ми отримуємо під час операціоналізації основного поняття – управління персоналом сімейного бізнесу. Таким чином схема, яку ми отримали у результаті операціоналізації поняття «управління персоналом сімейного бізнесу» представлена у додатках (Додаток Б).

Тобто, можна зауважити, що операціоналізація основного поняття підтверджує думку щодо важливості розгляду об'єкта дослідження з точки зору **системного аналізу**, адже це є вкрай важливим для деталізації цього явища, розкриття його у повноті та дозволяє отримати інформацію, яка лягає в основу формування подальших гіпотез дослідження.

Щоб розглянути управління персоналом як систему варто звернути увагу на всі фактори, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на об'єкт дослідження, адже саме вони дають змогу

охарактеризувати внутрішню природу об'єкта і форму його взаємодії з навколишнім середовищем [52].

Так як ми досліджуємо управління персоналом як чинник якісного функціонування організацій сімейного бізнесу, то доречно говорити про зовнішнє та внутрішнє середовище організації, які в даному випадку безпосередньо впливають на сам процес управління в організації. Таким чином, щоб комплексно проаналізувати та охарактеризувати управління персоналом організації, варто проаналізувати такі фактори:

1. Внутрішнє середовище організації:

- цілі організації;
- завдання;
- структура організації;
- система технологій;
- персонал;
- організаційна культура;
- ресурси.

2. Зовнішнє середовище організації:

- споживачі;
- постачальники;
- конкуренти;
- органи державної влади та законодавчі акти, що стосуються діяльності організації;
- громадські організації;
- організації, які розташовані територіально поруч;

- елементи інфраструктури [2].

Спираючись на аналіз зазначених вище факторів, дослідник вже має певне поверхнєве уявлення про систему управління персоналом в організації сімейного бізнесу. Проте, на нашу думку, розгляду лише цих факторів недостатньо, адже вони більшою мірою дозволяють охарактеризувати діяльність організації в цілому з точки зору системного підходу. Але, так як специфіка роботи організацій доволі різноманітна, то варто розглядати управління персоналом – як самостійну підсистему (що є складовою загальної системи функціонування організації), яка складається з певних елементів, визначення і аналіз яких і характеризує зміст самого процесу управління. До елементів підсистеми управління персоналом, на нашу думку, можна віднести:

- принципи управління персоналом;
- методи управління персоналом;
- стратегії управління персоналом;
- показники ефективності управління персоналом (якісні та кількісні).

Таким чином, аналізуючи управління персоналом, спираючись на системний підхід, ми бачимо множинність факторів, які тією чи іншою мірою впливають на реалізацію концепції управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу і мають значення для ефективності та результативності управлінської діяльності.

Зважаючи на це, а також на матеріал та дані теоретико-методологічної частини дослідження, наведеної нами вище, для емпіричної перевірки нами було висунуто ряд **гіпотез**:

1. Можна висунути припущення, що співробітники, які працюють в малих організаціях сімейного бізнесу, сприймають їх як «свої» та проявляють більшу професійну самовіддачу.

2. Можна висунути припущення, що керівництво організацій сімейного бізнесу висуває самостійність та здатність до прийняття рішень у критичних ситуаціях як одну з найбільш значущих професійних soft-навичок, так як персонал характеризується високим рівнем залученості у процес управління.

3. Можна висунути припущення, що однією з першочергових проблем в управлінні персоналом в організаціях сімейного бізнесу є уніфікації професійних зобов'язань: кожен член колективу має володіти навичками, щоб виконати практично будь-яке зобов'язання і у випадку чого замінити колегу.

4. Можна висунути припущення, що для управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу нематеріальні методи стимулювання мають таку ж велику роль, як і матеріальні.

Наступним етапом розробки програми дослідження, який має суттєве значення для подальшої реалізації, є створення **стратегічного плану дослідження**. Зважаючи на поставлені нами мету та завдання дослідження, а також достатню кількість інформації та даних, що дають змогу сформувавши об'єкт дослідження і певні уявлення про нього, на нашу думку доречно розробити аналітичний варіант стратегічного плану дослідження. Нами сформульовано ряд гіпотез, які планується перевірити за рахунок використання якісних та кількісних методів дослідження [40].

Кінцевою метою є поглиблення уявлень про об'єкт та предмет аналізу, а саме визначення специфіки управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу та виділення стратегій управління, які застосовуються в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування.

Перед тим як окреслити послідовність етапів плану, варто зауважити, що в даному випадку необхідно взяти до уваги ще і терміни реалізації та відповідальних за виконання. Так як дане дослідження проводиться нами у рамках написання дипломної роботи, то залучення сторонніх виконавців не передбачається. Щодо термінів реалізації, то для зручності подаємо

стратегічний план у вигляді таблиці, де навпроти кожного етапу зазначено часовий проміжок його виконання. Таким чином, стратегічний план дослідження управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. має наступний вигляд:

Таблиця 3.1.1

Етап дослідження	Терміни реалізації
ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП	21.10-03.11
1. Розробка програми дослідження, уточнення та корегування її змісту (в тому числі визначення методів та вибірки)	21.10-26.10
2. Розробка інструментарію дослідження	27.10-31.10
3. Пробне тестування інструментарію. Перевірка зрозумілості і однозначності питань і корегування їх змісту у разі необхідності	01.11-03.11

Продовження таблиці 3.1.1

4. Організаційна підготовка: друк бланків спостереження та записів під час інтерв'ю, перевірка можливості провести онлайн-опитування в організації тощо.	03.11
ЕТАП ПОЛЬОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	04.11-07.11
1. Проведення спостереження і заповнення бланку спостереження необхідними даними	04.11
2. Вибір респондентів для проведення інтерв'ю (один представник з керівництва та один представник з персоналу). Пояснення умов проведення інтерв'ю та підготовка респондентів до його проходження.	05.11
3. Проведення індивідуальних інтерв'ю, їх запис на диктофон та внесення певних польових приміток.	05.11
4. Підготовка персоналу до проходження онлайн-анкетування: пояснення мети, принципів проведення, правил заповнення анкет тощо.	07.11
5. Проведення анкетування за допомогою Google-форм.	07.11

Продовження таблиці 3.1.1

ЕТАП ОБРОБКИ ТА ПІДГОТОВКИ ПЕРВИННИХ ДАНИХ	08.11-09.11
1. Транскрибування даних, які були записані на диктофон під час інтерв'ю.	08.11
2. Обробка та узагальнення даних отриманих у результаті онлайн-анкетування за рахунок комп'ютерної техніки.	09.11
ЕТАП АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТІВ	10.11-27.11
1. Загальний аналіз отриманих результатів дослідження	10.11-15.11
2. Перевірка гіпотез дослідження	16.11
3. Визначення специфіки досліджуваного явища і її опис у вигляді звіту з висновками за результатами дослідження	17.11-23.11
4. Узгодження звіту, перевірка, внесення корективів за необхідності і кінцеве оформлення.	24.11-27.11

Рис. 3.1.1 Стратегічний план проведення дослідження

Як можна побачити зі стратегічного плану, а також інформації у другому розділі, для емпіричної частини та збору даних, нами передбачено використання таких **методів дослідження**:

1. Спостереження
2. Опитування:
 - індивідуальні інтерв'ю
 - онлайн-анкетування.

Методи спостереження та індивідуальних інтерв'ю дозволять нам отримати якісні дані про об'єкт дослідження, а метод анкетування – здійснити кількісний аналіз та підтвердити або спростувати гіпотези дослідження.

Характеристика методів з зазначенням їх переваг та недоліків наведена нами у другому розділі даної роботи, тому тут ми лише коротко окреслимо сферу застосування цих методів та обґрунтуємо раціональність їх використання для нашого дослідження.

Метод спостереження передбачає візуальну фіксацію і письмову або фото- чи відео-реєстрацію значущих з точки зору цілей дослідження явищ (ситуацій, поведінки, процесів тощо) [53].

На нашу думку, для дослідження управління персоналом в організації сімейного бізнесу доцільно використовувати включене спостереження, адже такий погляд «зсередини» дає змогу більш глибоко дослідити явище і зрозуміти його специфіку [40].

За рахунок спостереження передбачається:

- охарактеризувати професійні комунікації та дії персоналу (чим займаються, як саме виконується робота тощо);
- визначити ролі персоналу (хто є підлеглим і хто керівником, на яких рівнях реалізується управління тощо);

- охарактеризувати «типовий робочий день» з точки зору управління (як саме реалізується, в яких ситуаціях, хто бере участь тощо).

Крім того для зручності проведення спостереження нами було розроблено бланк спостереження, який має наступний вигляд:

Початок спостереження:

Кінець спостереження:

Місце спостереження:

Кількість осіб, що підлягають спостереженню:

Таблиця 3.1.2

Подія/дія	Час спостереження	Повторюваність

Рис. 3.1.2 Бланк для запису результатів спостереження

Наступним методом, який заплановано використати у рамках дослідження, є метод опитування. Його реалізація відбуватиметься як за рахунок якісного збору даних опитування, тобто індивідуальних інтерв'ю, так і за рахунок кількісного збору даних - онлайн-анкетування.

Розглянемо в першу чергу якісний метод опитування - інтерв'ю. Зважаючи на специфіку об'єкта та предмета дослідження, доцільно проводити саме індивідуальне інтерв'ю, адже це дозволить з більшою вірогідністю отримати відповіді респондентів, які будуть характеризуватися чесністю та повною. Так як деякі питання стосуються оцінки діяльності керівництва, то персонал може з обережністю відноситися до таких питань, якщо вони будуть озвучені при всіх, тому формат «віч-на-віч» з інтерв'юером в даному випадку є більш раціональним. Крім того, операціоналізація об'єкта дослідження вказує на те, що варто виокремлювати в окремі групи фактори, що залежать

від персоналу і фактори, що залежать від керівництва, тому у випадку інтерв'ю нами планується провести бесіду з однією людиною з керівництва та з однією людиною з персоналу. На нашу думку, такий підхід дозволяє оцінити стан системи управління персоналом у сімейному бізнесі максимально повно і з різних точок зору. Також ці інтерв'ю будуть проведені як напівструктуровані, тобто коло основних питань буде визначеним, але подальші відповіді і дискусія з респондентом буде проходити у вільному форматі. Ми вважаємо, що цей формат інтерв'ю є більш раціональним для нашого дослідження, адже неформалізоване інтерв'ю характеризується суттєво більшою складністю проведення та обробки результатів, що вплине на загальні терміни дослідження, а формалізоване інтерв'ю суттєво обмежує висловлення власних думок респондентів, адже відбувається за чітко встановленим планом, що часто передбачає навіть готові варіанти відповідей і фактично дублює завдання, які ми плануємо реалізувати за рахунок проведення онлайн-анкетування. При цьому у ході інтерв'ю планується обговорення лише однієї теми – системи управління персоналом в організації сімейного бізнесу, тому це інтерв'ю є фокусованим [40].

За рахунок використання методу індивідуальних фокусованих інтерв'ю планується:

- визначити сприйняття організації сімейного бізнесу з точки зору персоналу;
- охарактеризувати специфіку професійних зобов'язань та вимог до персоналу з боку керівництва;
- визначити стиль управління персоналом в організації ФОП Чуб І.М. та розкрити специфіку використовуваних стратегій та методів;
- проаналізувати взаємозв'язок ефективності функціонування сімейного бізнесу та стратегій управління персоналом;

- охарактеризувати ставлення персоналу до керівництва, його сприйняття та оцінку використаних методів управління.

Гайд інтерв'ю, який ми використовували для проведення дослідження представлений у додатках (Додаток В).

Останнім методом, який необхідно реалізувати у рамках програми дослідження, є кількісний метод - анкетування. На відміну від методу інтерв'ю, анкетування хоча і є більш обмеженим за глибиною та осяжністю отриманих даних (обмеженість питаннями, які вміщено в анкеті та варіантами відповідей), але дозволяє отримати кількісно вимірювані дані та опитати більшу кількість респондентів (в нашому випадку планується опитати всіх співробітників організації, адже їх кількість до 20 осіб). Саме за рахунок збору кількісних даних ми маємо можливість перевірити гіпотези дослідження.

Для проведення анкетування нами було обрано онлайн-формат, зважаючи на декілька причин:

1. Простота та зручність обробки отриманих даних.
2. Зручність створення та заповнення анкет.
3. Скорочення фінансових витрат на тиражування анкет.
4. Можливість опитати персонал, який під час проведення анкетування відсутній на робочому місці.

Повну анкету можна переглянути за посиланням <https://forms.gle/nEUJnKaYg1Z6CnmT9>, а також вона наведена у додатках (Додаток Г).

Крім того необхідно обґрунтувати модель вибірки для нашого дослідження. В першу чергу зазначимо, що так як ми аналізуємо управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М., то зважаючи на діяльність цього бізнесу та його функціонально-технічні характеристики, його

можна охарактеризувати як мале підприємство, адже весь персонал не перевищує 20 осіб.

Зважаючи, що генеральна сукупність є малою, то для проведення анкетування нами не планується виділяти вибірку сукупність. Це пов'язано з тим, що стандартизованість анкети, а також онлайн-метод збору даних дозволяє нам опитати всіх співробітників з раціональним співвідношенням часу до отриманих результатів. При цьому ми вважаємо доцільним опитати саме весь персонал, адже при малому розмірі генеральної сукупності похибка вибірки стає більш значущою і може суттєво негативно вплинути на валідність та репрезентативність отриманих даних.

Проте для реалізації методу індивідуальних інтерв'ю задля відбору лише двох респондентів нам необхідно сформувати так звану вибірку сукупність. Як ми вже зазначали вище, проведення інтерв'ю з усіма співробітниками та членами керівництва не є доцільним через значні витрати часу на проведення та подальшу обробку результатів. Тому для відбору заплановано використання квотної вибірки. У результаті спостереження ми отримуємо дані щодо параметрів генеральної сукупності. Певний параметр чи їх сукупність і є квотами, на основі яких і відбувається цілеспрямований відбір респондентів [40].

Якщо організація мала б більшу кількість персоналу або ми виділяли б інтерв'ю як єдиний метод дослідження, то доцільно було б використати квотну вибірку за віком, статтю, досвідом роботи тощо, щоб отримати максимально повні дані. Проте, зважаючи на характеристики організації ФОП Чуб І.М. та мету нашого дослідження нам достатньо обрати респондентів за однією квотою - посада (точніше її рівень). Таким чином нам необхідно обрати одного респондента, який займає посаду підлеглого і одного респондента, який входить до складу керівництва.

3.2 Стратегії управління персоналом, що застосовуються в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування

Після проведення дослідження системи управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М., ми отримали важливі емпіричні дані. Нами було здійснено їх обробку та аналіз, що дозволило охарактеризувати стратегії управління персоналом, які застосовуються в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення їх функціонування. Узагальнені принципи ми наведемо у кінці даного підрозділу, а спершу хотіли б детальніше зупинитися на завданнях, які вдалося досягти у ході дослідження; перевірки гіпотез та окресленні специфіки системи управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу на прикладі ФОП Чуб І.М.

Першим етапом нашого дослідження було проведення спостереження за типовим робочим днем у організації ФОП Чуб І.М. У ході спостереження ми заповнили бланк спостереження, який має наступний вигляд:

Початок спостереження: 7.55

Кінець спостереження: 14.10

Місце спостереження: магазин “Скорпіон”, що є організацією сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.

Кількість осіб, що підлягають спостереженню: 11 осіб

Таблиця 3.2.1

Подія/дія	Час спостереження	Повторюваність впродовж дня
Відкриття магазину і початок робочого дня	8.00-8.20	Одноразово

Продовження таблиці 3.2.1

Неформальна комунікація між працівниками (кава-брейк)	8.20-8.40	Одноразово
Перевірка робочих програм та товарів	8.40-9.15	Одноразово
Постановка завдань для персоналу менеджером або керівником	9.15-14.00	Впродовж дня
Обслуговування клієнтів	8.20-14.00	Впродовж дня
Прибирання робочої зони	9.15-9.30 13.30-13.50	Два рази
Приймання товару та його внесення в базу	10.00-14.00	Впродовж дня
Контроль керівником або менеджером виконання завдань, які були доручені підлеглим	10.00-14.00	Впродовж дня
Перерва на обід	11.00-11.30	Одноразово
Перевірка виконання завдань, які були поставлені на день: стадія та якість виконання	13.00-13.30	Одноразово

Продовження таблиці 3.2.1

Підрахунок каси та перевірка співвідношення проданих товарів до чеків	13.40-13.55	Одноразово
Закриття магазину і завершення робочого дня.	13.55-14.00	Одноразово

Рис. 3.2.1 Результати заповнення бланку спостереження

Спираючись на дані, які зазначені у бланку, а також беручи до уваги польові замітки, написані нами під час спостереження, ми сформулювали короткий звіт щодо специфіки роботи організації:

В ході спостереження особливу увагу ми звертали на специфіку роботи організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. Організація спеціалізується на реалізації товарів господарчо-технічного типу (добрива, хімікати, освітлення, електричні прилади тощо). Робочий графік організації – 8.00-14.00 щоденно, без вихідних. В цілому, спираючись на результати зазначені у бланку спостереження, можна говорити про те, що робочий день в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. є структурованим і містить основні етапи (відкриття, перевірка готовності до роботи, перерва, прибирання, підведення економічних підсумків, закриття). У ході спостереження ми виділили такі особливості професійної діяльності та управління персоналом:

- неформальний характер комунікації співробітників: стиль спілкування, спільні перерви на каву/обід, доволі часто відбувається спілкування на особисті теми під час виконання робочої діяльності;

- зберігається певна ієрархічність посад: за стилем спілкування можна визначити яку посаду займає працівник – керівний персонал та менеджери з

управління використовують більш авторитарний стиль, часто уточнюють чи виправляють неточності, які виникають у підлеглих під час обслуговування клієнтів;

- робочі завдання визначаються керівним персоналом, але даються підлеглому персоналу «дозовано» впродовж дня;

- при необхідності підлеглий персонал звертається до керівництва для уточнення спірних питань: фактично елемент навчання присутній щоденно;

- завдання, які ставить керівництво, більшою мірою є загальними: деякі стосуються певних співробітників, але вони також можуть бути «перекладені» на іншу особу за потреби;

- співробітники володіють достатніми компетенціями, щоб замінювати один одного при виконанні робочих завдань без зниження ефективності роботи (крім керівних посад та менеджерів по персоналу, ці посади і їх головні обов'язки не можуть бути замінені/ «перекладені»).

Наступним етапом було проведення інтерв'ю з персоналом. Як ми зазначали раніше, для цього було обрано два респондента: представник керівної посади та представник підлеглого персоналу. Для реалізації методу було використано гайд інтерв'ю, який ми наводили у попередньому підрозділі. Проаналізувавши відповіді респондентів на поставлені питання, ми мали змогу визначити особливості професійних комунікацій та взаємодій, які притаманні організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. Серед них:

- приємний соціально-психологічний клімат, стосунки у колективі дружні;

- співробітники допомагають один одному і можуть запитати поради у керівництва за необхідності;

- керівництво не відокремлює себе від підлеглих у статусі і спілкується як з «рівними»;

- неформальний стиль комунікації не заважає роботі, адже коли питання стосується робочих завдань чи обслуговування клієнтів персонал приділяє цьому ретельну увагу.

Крім того нами було сформульовано певне загальне уявлення про специфіку системи управління в організації. Для управління в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. є характерним:

- підлеглі співробітники розцінюють себе як «універсальних» працівників, в той час як особи, що займають керівні посади, зазначають, що їх завдання здатні реалізувати лише вони;

- специфіка організації передбачає виконання співробітниками багатьох функцій, але це не викликає труднощів: керівництво контролює процес виконання і може дати пораду чи допомогти у разі неточностей з боку підлеглих і при цьому співробітники розцінюють організацію як «свою справу», тому є більш відповідальними і ставляться до виконання завдань ретельніше;

- процес навчання та підвищення професійних компетенцій відбувається постійно – керівництво зазначає, що впродовж дня слідкує за виконанням доручень і корегує їх діяльність;

- завдання, поставлені керівництвом, є зрозумілими і часу, який виділено на їх реалізацію, цілком достатньо, що вказує на раціональність поставленого керівництвом в виробничого плану;

- чітких показників ефективності наявної системи управління персоналом керівництво не виділяє, але і персонал і керівництво оцінює цю систему як таку, що в цілому позитивно впливає на роботу.

Хоча отримані дані вже частково описують специфіку управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М., проте їх недостатньо для перевірки гіпотез. Тому для уточнення та перевірки

висунутих нами гіпотез, ми провели онлайн-анкетування та проаналізували його результати. Зупинимось детальніше на цьому аспекті.

В першу чергу варто зазначити, що побудова структури анкети здійснювалася нами на основі схеми, що була розроблена для операціоналізації основного поняття нашої роботи та зважаючи на попередньо висунуті гіпотези. Тому доцільним був поділ всього масиву питань на блоки – це не лише спрощує сприйняття респондентами великої кількості питань, а й допомагає впорядкувати дані для подальшого теоретичного опису.

Перший блок питань анкети стосувався соціально-демографічних даних. Він був необхідний для загального аналізу складу колективу в організації.

Аналізуючи отримані відповіді можна говорити, що для персоналу організації сімейного бізнесу характерні такі дані:

- Більшість (9 осіб) персоналу становлять жінки;

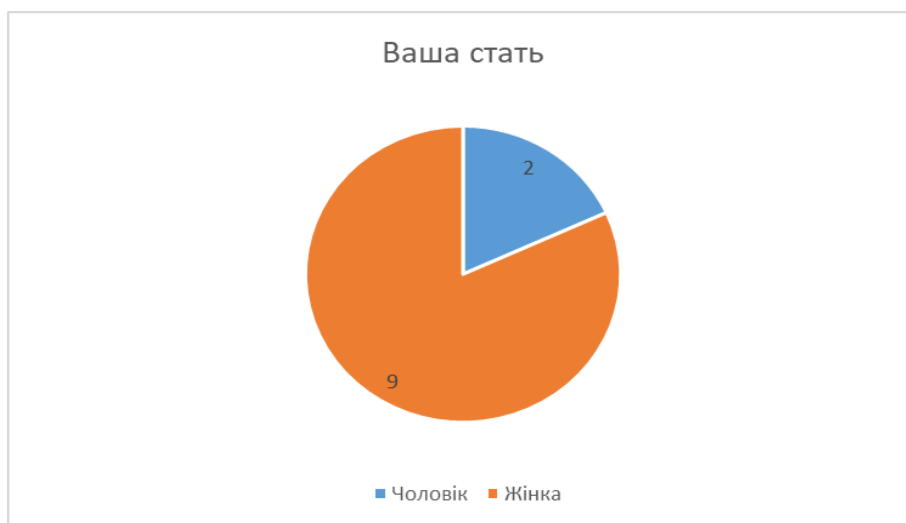


Рис. 3.2.2 Розподіл відповідей на питання «Стать персоналу у організації ФОП Чуб І.М.», особи

- Найбільше серед персоналу працівників у віці 42-44 років (загалом 4 особи);

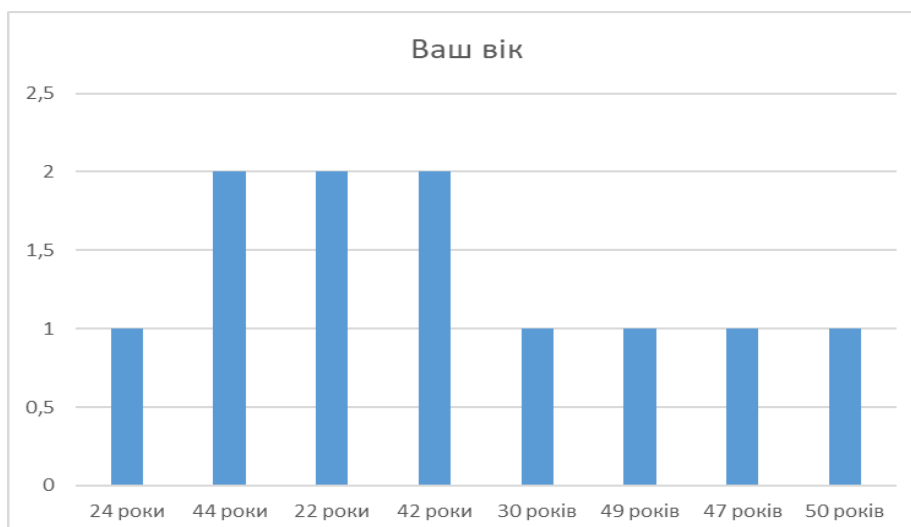


Рис. 3.2.3 Розподіл відповідей на питання «Вік персоналу у організації ФОП Чуб І.М.», особи

Більшість (5 осіб) співробітників мають професійно-технічну освіту;

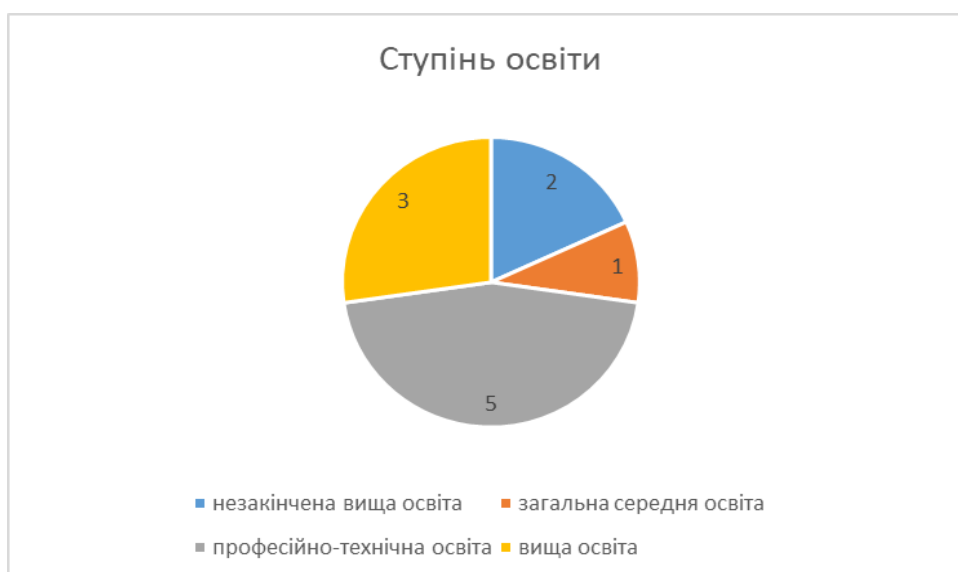


Рис. 3.2.4 Розподіл відповідей на питання «Ступінь освіти персоналу у організації ФОП Чуб І.М.», особи

- 9 із 11 опитаних співробітників характеризує свій дохід як «середній».



Рис. 3.2.5 Розподіл відповідей на питання «Рівень доходу персоналу у організації ФОП Чуб І.М», особи

Ці дані вказують на те, що колектив характеризується певною однорідністю, що з точки зору управління є позитивним аспектом, адже дозволяє розробити загальну систему управління, що могла б врахувати потреби персоналу, беручи до уваги зріз соціально-демографічних характеристик.

Наступним блоком були розміщені питання, що стосувалися чинників професійної компетенції.

В першу чергу нами було проаналізовано професійний стаж працівників. Ми отримали такі результати:

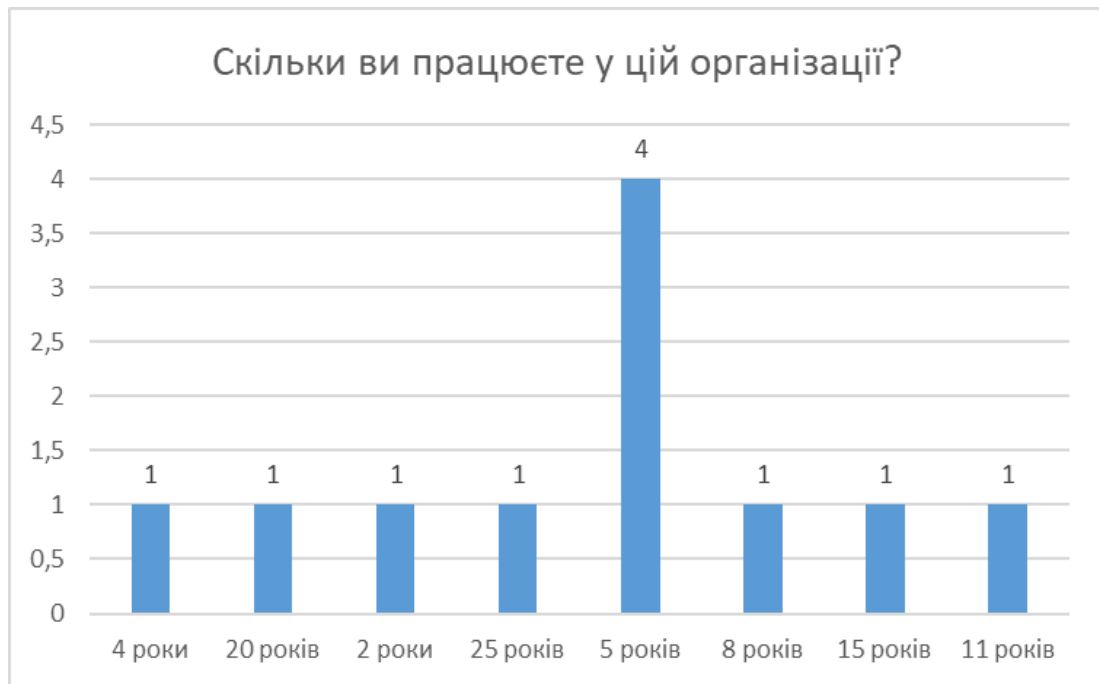


Рис. 3.2.6 Розподіл відповідей на питання «Досвід роботи персоналу у організації ФОП Чуб І.М», особи

Бачимо, що найменший стаж становить 2 роки, в той час як найбільший 25 років. Це є позитивним фактором, який вказує на доцільність та ефективність побудови управління персоналом у даній організації – низька плинність кадрів є конкурентною перевагою і дозволяє організації суттєво знизити економічні витрати як на вивільнення, так і на залучення нового персоналу і його навчання.

Цікавим є те, що третина опитаних зазначили, що їх професійна освіта зовсім не пов'язана з діяльністю, яку вони виконують на роботі. При цьому жодний працівник не зазначив, що професійна освіта повністю відповідає професійній діяльності. Таким чином, можна говорити про те, що для персоналу потрібно опановувати додаткові знання та навички, щоб реалізовувати професійні зобов'язання.

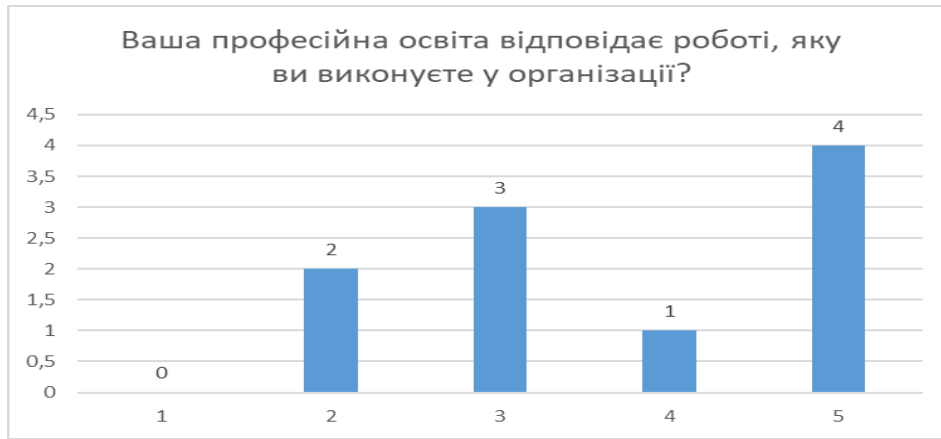


Рис. 3.2.7 Розподіл відповідей на питання «Відповідність професійної освіти виконуваній роботі серед персоналу у організації ФОП Чуб І.М», особи

В контексті професійних зобов'язань ми уточнили у респондентів чи існує в організації чіткий поділ посад і закріплених за ними професійних завдань: більшість (7 респондентів) співробітників зазначила, що хоча поділ на посади і існує, проте коло обов'язків доволі часто виходить за його межі.

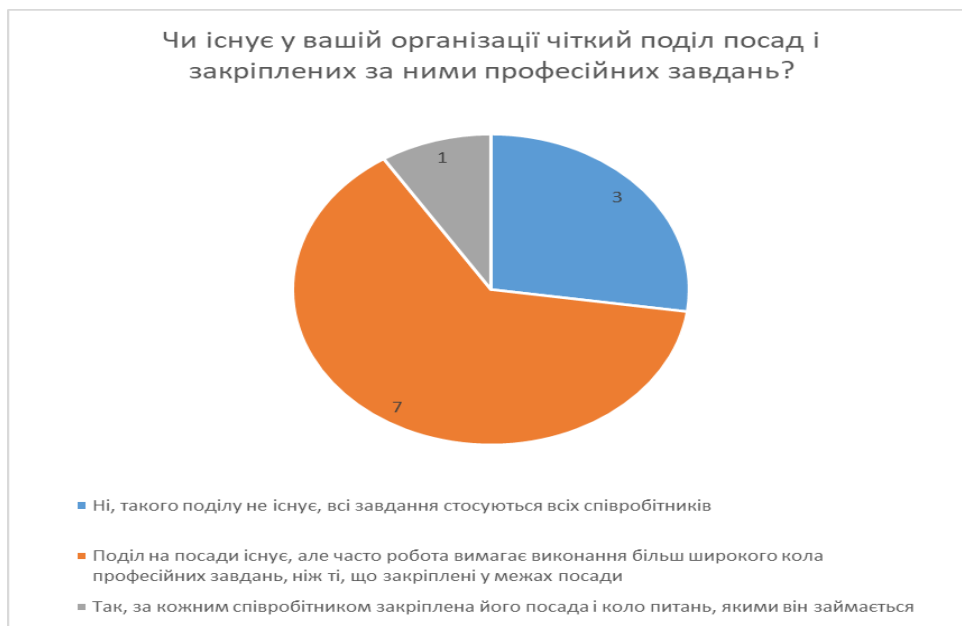


Рис. 3.2.8 Розподіл відповідей на питання «Чи існує у вашій організації чіткий поділ посад...», особи

Ми висунули гіпотезу, що однією з першочергових проблем в управлінні персоналом в організаціях сімейного бізнесу є уніфікації професійних зобов'язань: кожен член колективу має володіти навичками, щоб

виконати практично будь-яке зобов'язання і у випадку чого замінити колегу. Для її перевірки ми поставили ряд уточнюючих питань, а саме:

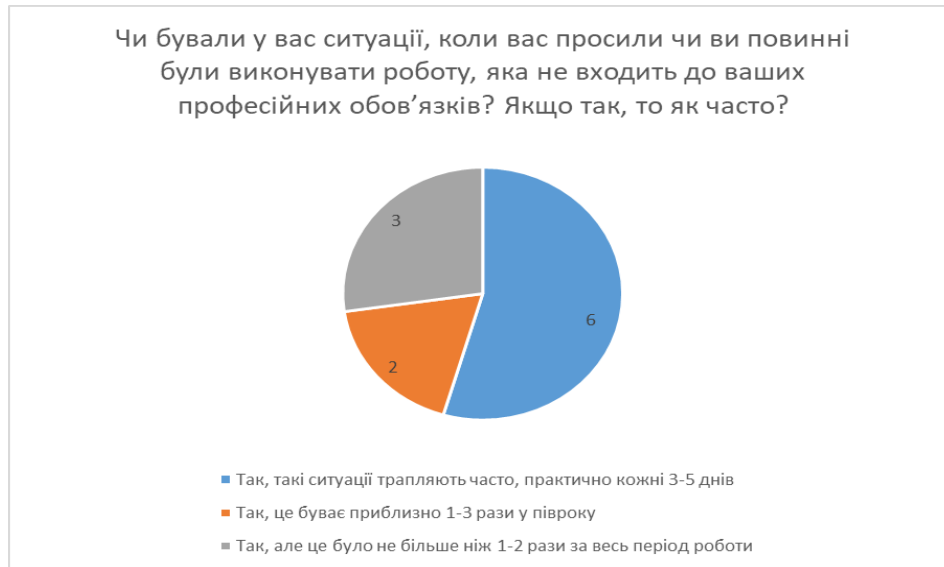


Рис. 3.2.9 Розподіл відповідей на питання «Чи були ситуації, коли вас просили чи ви повинні були виконувати роботу, яка не входить до ваших професійних обов'язків...», особи

Звертаючи увагу на розподіл відповідей на діаграмі, більше половини співробітників зазначили, що такі ситуації, коли їм доводиться виконувати роботу, яка не входить до їх професійних зобов'язань, трапляються доволі часто, приблизно кожні 3-5 днів. Тобто, ми можемо говорити про те, що ситуація уніфікації професійних зобов'язань має місце у організації сімейного бізнесу.

Але ми виявили цікаву особливість, що більшість персоналу (8 опитаних) вважає це необхідною мірою, адже це дозволяє у випадку чого замінити колегу, що має важливе значення для функціонування сімейного бізнесу.



Рис. 3.2.10 Розподіл відповідей на питання «На вашу думку відсутність чіткості у поділі робочих завдань і певна уніфікації професійних зобов'язань негативно впливають на здійснення роботи?», особи

Наступне питання стосувалося того чи виникають у персоналу труднощі у процесі виконання діяльності, яка не входила до його прямих обов'язків:

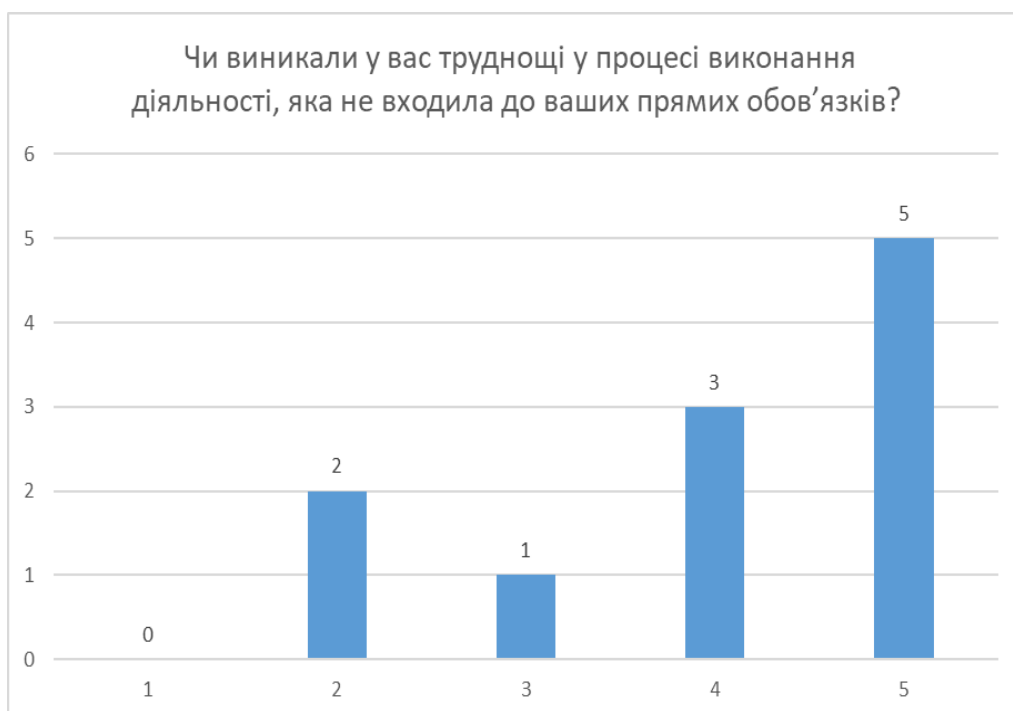


Рис. 3.2.11 Розподіл відповідей на питання «Чи виникали у вас труднощі у процесі виконанні діяльності, яка не входила до ваших прямих обов'язків?», особи

Переважно (5 респондентів) персонал не мав проблем з цим, що вказує на його здатність до самостійності та швидкого навчання, які на нашу думку є вкрай важливими для роботи в організаціях сімейного бізнесу. Для уточнення ми задали персоналу таке питання:

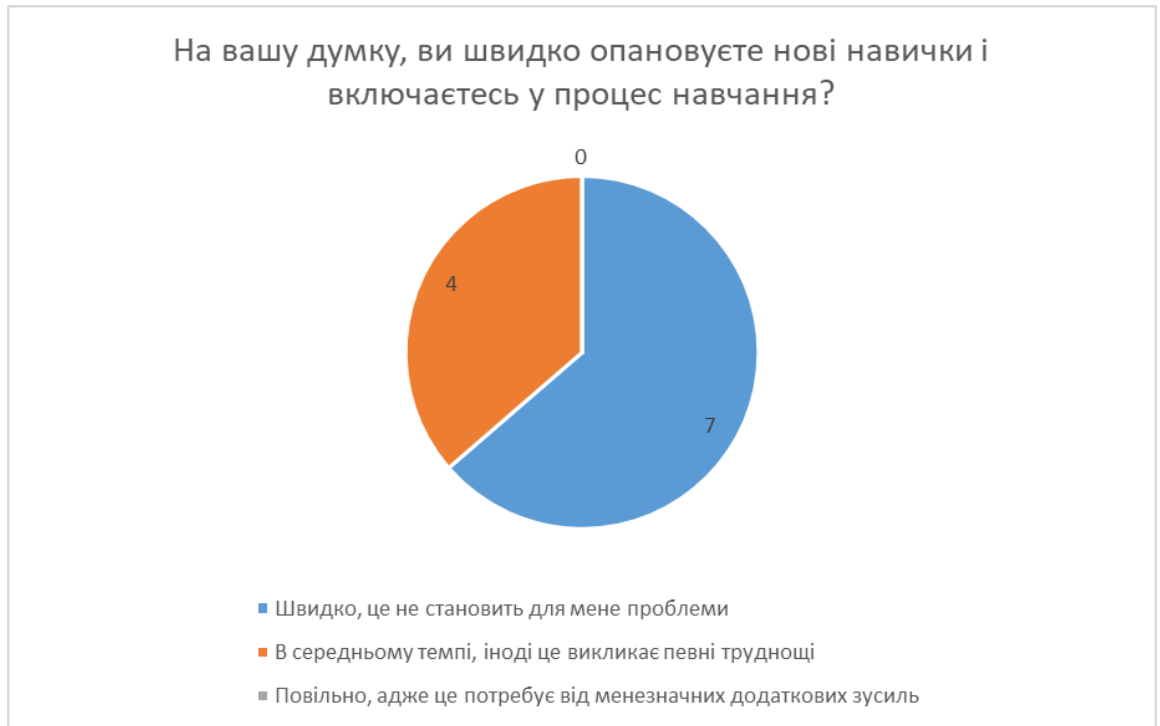


Рис. 3.2.12 Розподіл відповідей на питання «На вашу думку, ви швидко опановуєте нові навички і включаєтесь у процес навчання?», особи

Отримані дані підтвердили нашу думку щодо того, що персонал в організаціях сімейного бізнесу здатний до адаптації, швидкого навчання та опанування нових навичок.

Здатність до швидкого навчання і вміння виконувати різні професійні зобов'язання, не зважаючи на початкову спеціалізацію освіти, бачиться нам як одна з важливих професійних soft-навичок для роботи в організації сімейного бізнесу і респонденти також розділяють цю думку:

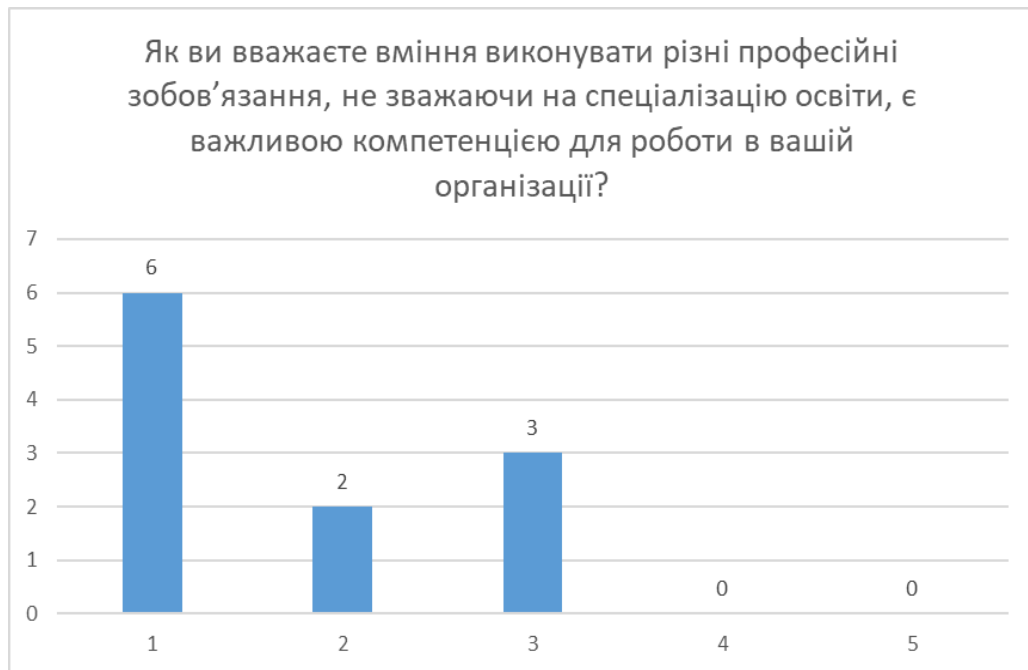


Рис. 3.2.13 Розподіл відповідей на питання «Як ви вважаєте вміння виконувати різні професійні зобов'язання, не зважаючи на спеціалізацію освіти, є важливою компетенцією для роботи в вашій організації?», особи

6 опитаних зазначає, що це є дуже важливим; 2 респонденти - що це є скоріше важливим; 3 співробітника вважають, що це має середню значимість і жоден респондент не охарактеризував цей фактор як «скоріше не важливо» та «зовсім не важливо».

Повертаючись до чинника самостійності у роботі персоналу, нами було висунуто гіпотезу що керівництво організацій сімейного бізнесу висуває самостійність та здатність до прийняття рішень у критичних ситуаціях як одну з найбільш значущих професійних soft-навичок, так як персонал характеризується високим рівнем залученості у процес управління.

В анкеті ми поставили питання:



Рис. 3.2.14 Розподіл відповідей на питання «На вашу думку, наскільки важливою є навичка прийняття самостійних рішень і розуміння відповідальності за їх реалізацію для організацій такого типу, як та, у якій ви працюєте?», особи

Отримані дані підтверджують нашу гіпотезу, адже 7 опитаних вважають цю навичку дуже важливою для роботи в організаціях сімейного бізнесу.

При цьому, серед опитаних 6 осіб володіють такою навичкою в повній мірі і 5 співробітників періодично використовують її і намагаються опанувати більш досконало.

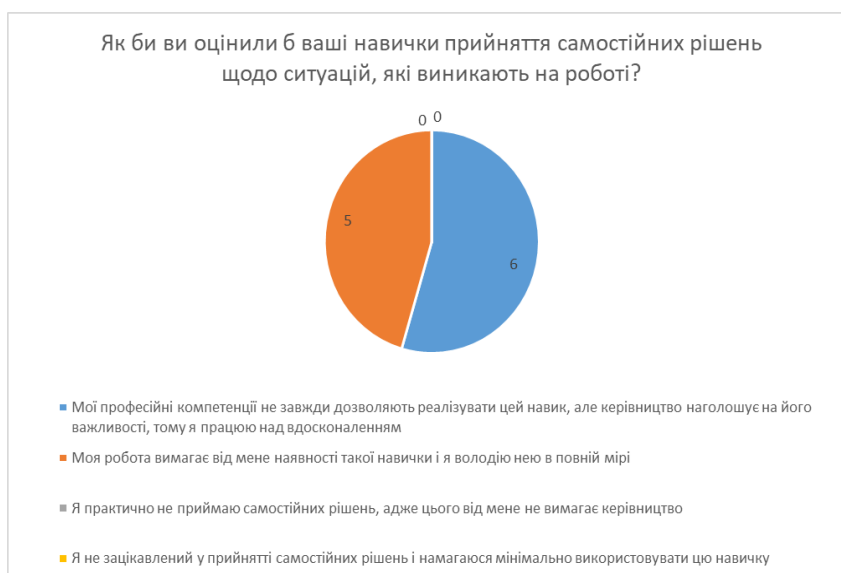


Рис. 3.2.15 Розподіл відповідей на питання «Як би ви оцінили б ваші навички прийняття самостійних рішень щодо ситуацій, які виникають на роботі?», особи

Наступний блок питань був направлений на оцінку сприйняття організації, керівництва та системи управління. Крім того за рахунок питань, що вміщені у цьому блоці, нами було заплановано перевірити ще одну гіпотезу нашого дослідження: співробітники, які працюють в малих організаціях сімейного бізнесу сприймають їх як «свої» та проявляють більшу професійну самовіддачу.

Перше питання блоку було сформульовано наступним чином:

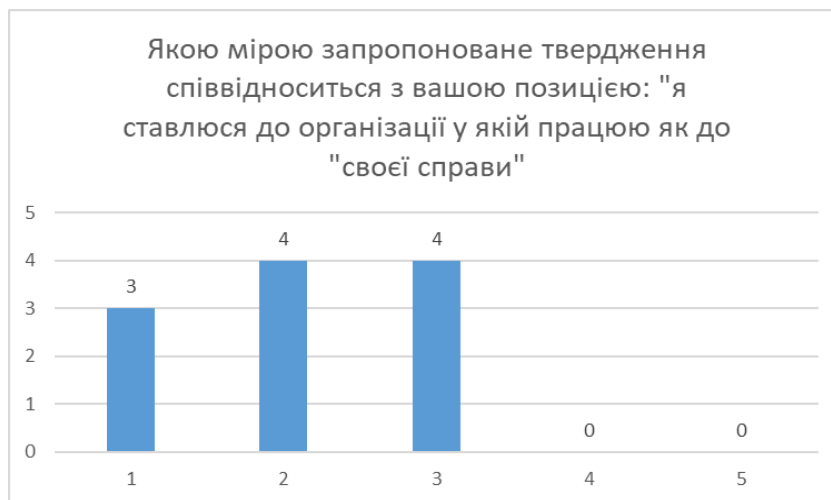


Рис. 3.2.16 Розподіл відповідей на питання «Якою мірою запропоноване твердження співвідноситься з вашою позицією: "я ставлюся до організації у якій працюю як до "своєї справи"», особи

Зважаючи на результати, представлені вище на діаграмі, можемо зробити висновок, що більшість співробітників все ж таки оцінюють організацію сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. як «власну справу» - «повністю згодні» з цим твердженням 3 працівника і «скоріше згодні» відповідно 4 респондента.

При цьому результати відповідей на питання «Чи могли б ви сказати, що працюючи...» підтверджують і другу частину гіпотези – 5 опитаних зазначили, що «повністю згодні» з цим твердженням і 3 респонденти зазначили, що «скоріше згодні».

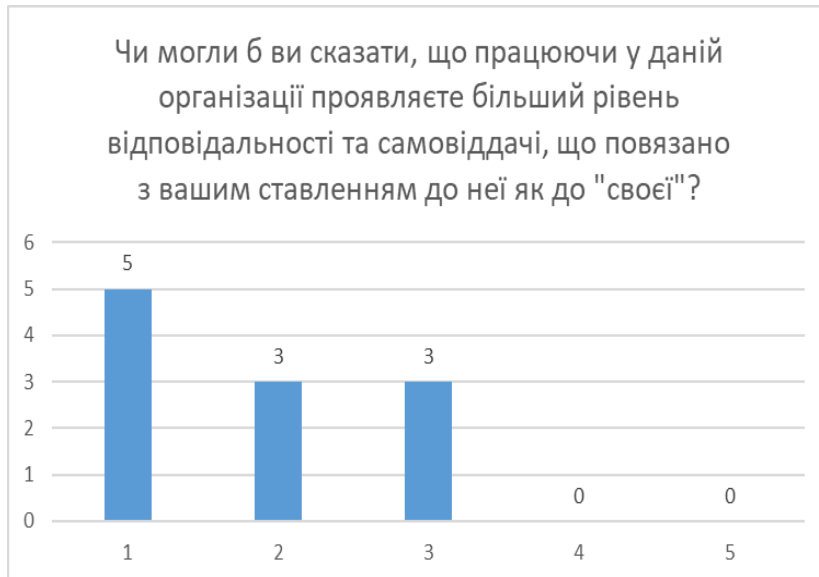


Рис. 3.2.17 Розподіл відповідей на питання «Чи могли б ви сказати, що працюючи у даній організації проявляєте більший рівень відповідальності та самовіддачі, що пов'язано з вашим ставленням до неї як до "своєї"?, особи

Для загальної оцінки керівництва та його доручень (що виступає важливими елементами системи управління) у респондентів було уточнено як вони сприймають ці чинники. Відповіді розподілилися наступним чином:

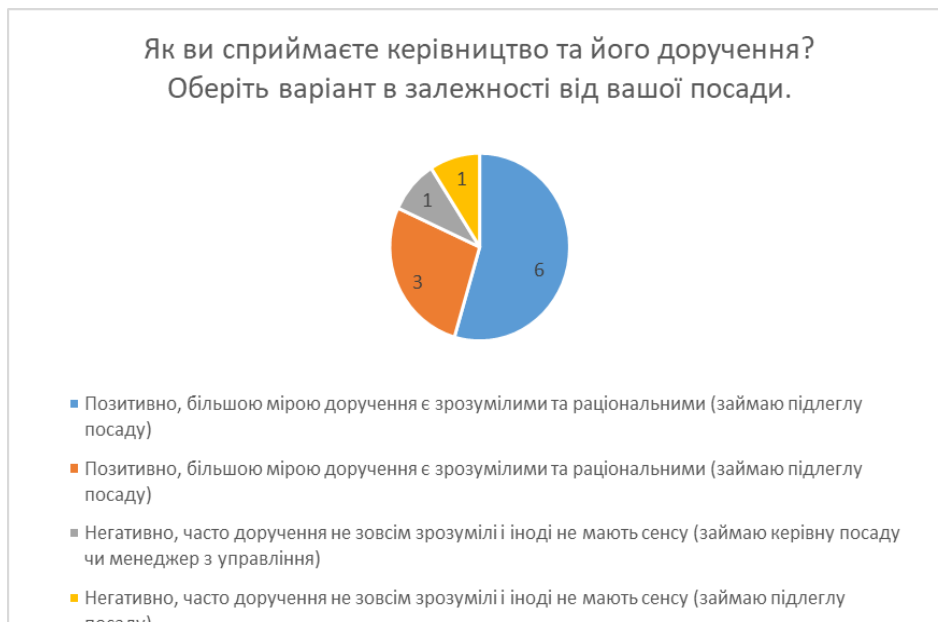


Рис. 3.2.18 Розподіл відповідей на питання «Як ви сприймаєте керівництво та його доручення? Оберіть варіант в залежності від вашої посади.», особи

Ці дані вказують, що в цілому персонал оцінює позитивно керівництво організації та його доручення, що може виступати однією з підстав для того, щоб говорити про наявність якісної раціональної системи управління співробітниками у організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.

Останні питання цього блоку були відкритого типу і стосувалися визначення переваг та недоліків, які на думку персоналу існують в системі управління в організаціях сімейного бізнесу. Це дозволило нам вирішити ще одне з завдань, яке ми зазначали у програмі дослідження: охарактеризувати існуючий стан системи управління організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М, виділивши основні сильні та слабкі сторони.

Серед переваг респонденти зазначили:

Які переваги системи управління, що існує у вашій організації ви могли б виділити?

10 ответов

Лояльне керівництво
Перевагою є можливість самостійного прийняття рішень
Самостійність прийняття рішень
Самостійність вирішення ситуацій
Врахування потреб, лояльність
Можливість впливати на неї, врахування моєї думки
Лояльність
Понимание руководства
Маю змогу самостійно вирішувати певні питання, керівництво враховує мої потреби щодо вихідних, графіку, маю доступ до потрібних робочих інструментів і програм

Рис. 3.2.19 Розподіл відповідей на питання «Які переваги системи управління, що існує у вашій організації ви могли б виділити?»

Щодо недоліків, то відповіді розподілилися наступним чином:

Які недоліки системи управління, що існує у вашій організації ви могли б виділити?

10 ответов

Недоліком є те що іноді завдання поставленні керівництвом не завжди відповідають моїй професійній посаді

Багато непотрібних зобов'язань

Великий обсяг роботи

Велика кількість навантаження на одну людину

Велика ступінь навантаження

Такого нема

Не завжди раціонально розподілене навантаження

Неправильне пояснення робочих завдань

Требование универсальности в процессе трудовой деятельности

Не завжди завдання пояснюються і це викликає труднощі при їх виконанні, іноді навантаження високе через додаткову роботу не за посадою

Рис. 3.2.20 Розподіл відповідей на питання «Які недоліки системи управління, що існує у вашій організації ви могли б виділити?»

Зважаючи на це, а також на результати аналізу відповідей на попередні питання, можемо зробити висновок, що стан системи управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. знаходиться на високому рівні (низька плинність кадрів, позитивна оцінка керівництва та його доручень тощо). Головною перевагою системи управління є врахування потреб співробітників (лояльність) та забезпечення їх можливістю самостійного прийняття певних рішень. Щодо основного недоліку, то це значна кількість навантаження на співробітників. Це знову ж таки підтверджує нашу гіпотезу щодо того, що уніфікація професійних обов'язків є характерною проблемою для організацій сімейного бізнесу.

Наступний блок питань стосувався організаційних чинників. Тут було уточнено ряд питань щодо організації трудового процесу як то адекватність розподілу робочих зобов'язань, доцільність вибраного графіку роботи у співвідношенні з поставленими завданнями, забезпечення необхідними матеріально-технічними ресурсами для реалізації професійної діяльності.

Нами було отримано такі результати:

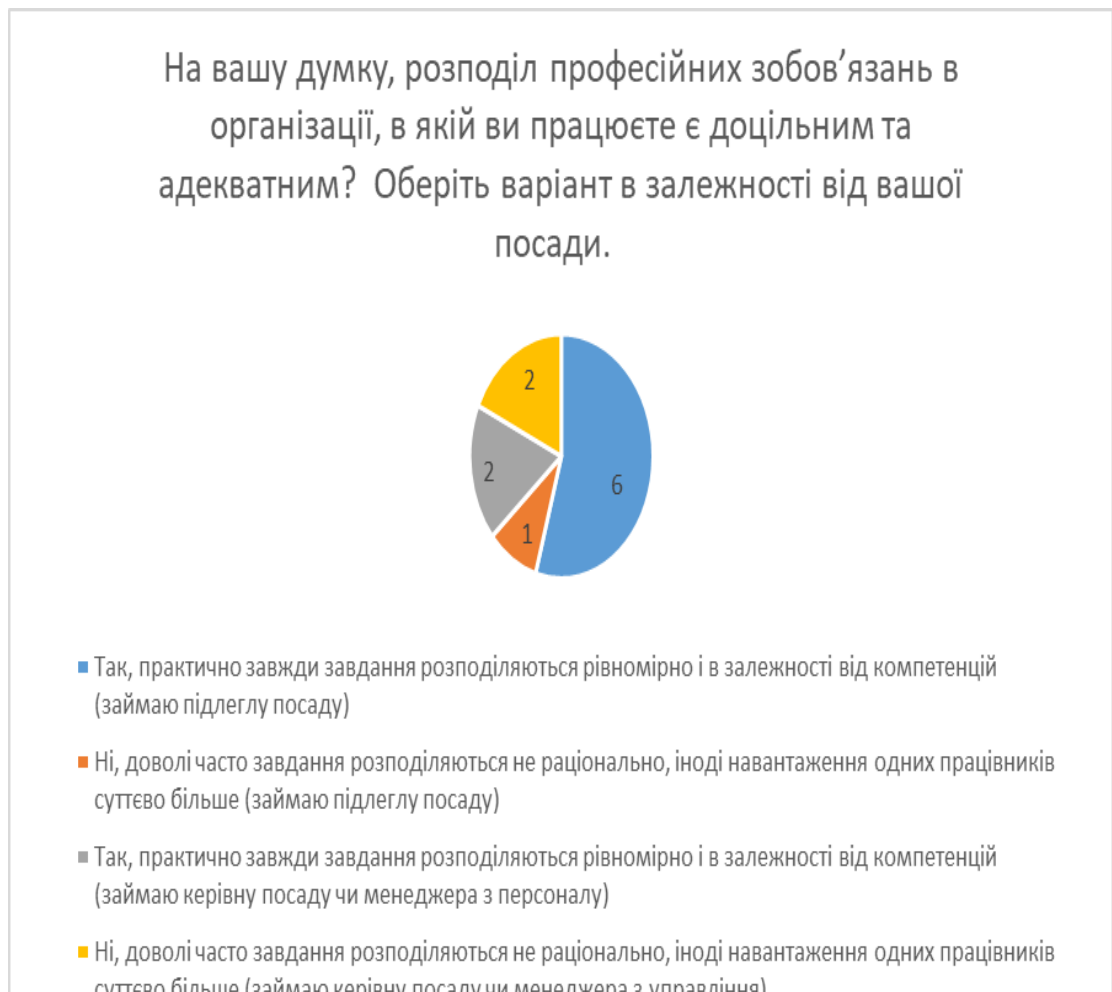


Рис. 3.2.21 Розподіл відповідей на питання «На вашу думку, розподіл професійних зобов'язань в організації, в якій ви працюєте є доцільним та адекватним? Оберіть варіант в залежності від вашої посади», особи

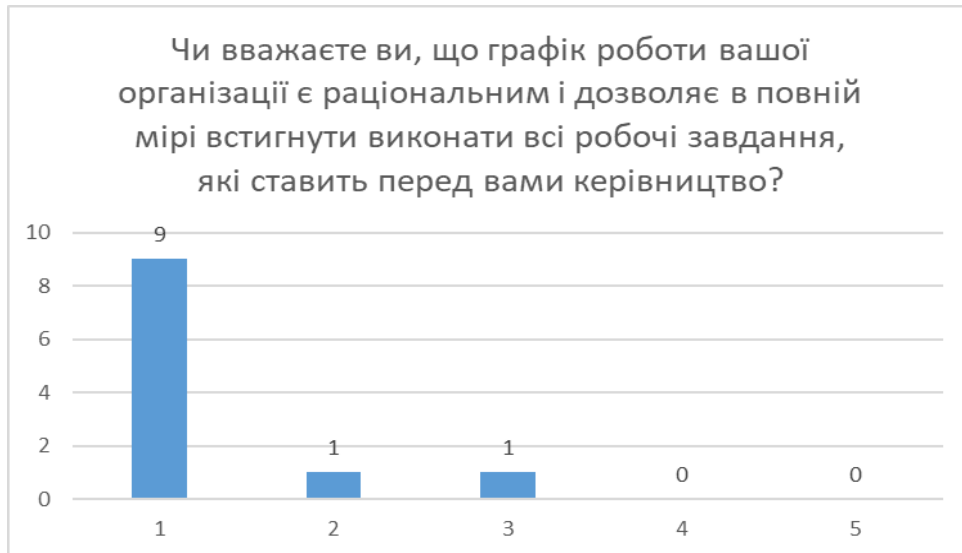


Рис. 3.2.22 Розподіл відповідей на питання «Чи вважаєте ви, що графік роботи вашої організації є раціональним і дозволяє в повній мірі встигнути виконати всі робочі завдання, які ставить перед вами керівництво?», особи

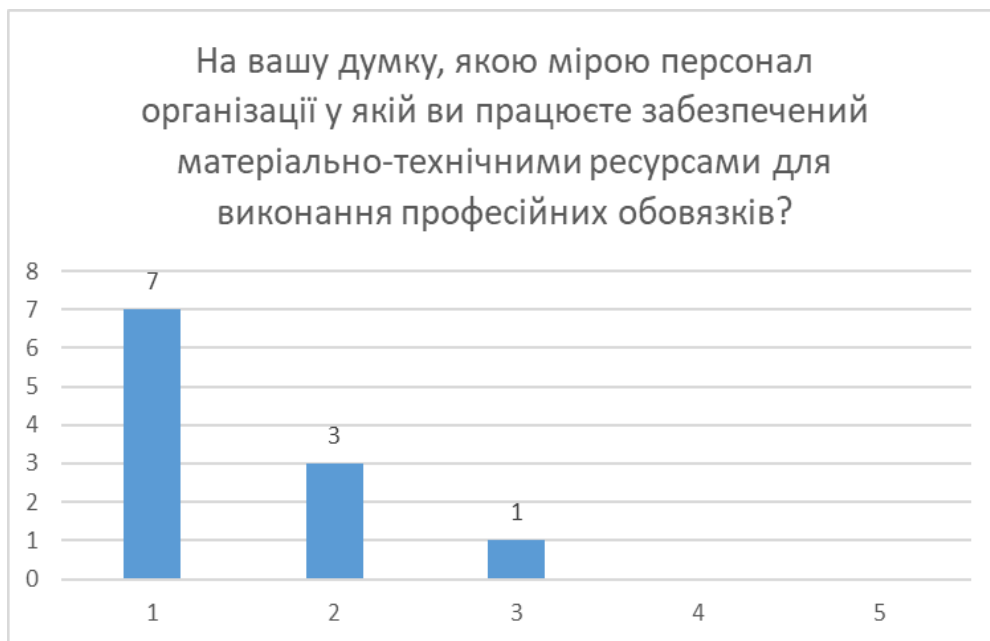


Рис. 3.2.23 Розподіл відповідей на питання «На вашу думку, якою мірою персонал організації у якій ви працюєте забезпечений матеріально-технічними ресурсами для виконання професійних обов'язків?», особи

Бачимо, що в загальному (сукупність управлінського та підлеглого персоналу – 8 респондентів) співробітники вважають, що розподіл завдань є

адекватним: обов'язки розподіляються рівномірно і в залежності від компетенцій. При цьому 9 опитаних зазначили, що цілком згодні, що встановленого графіку вистачає для виконання поставлених робочих завдань і 7 респондентів зазначили, що повною мірою забезпечені матеріально-технічними ресурсами для виконання трудової діяльності.

Отримані дані вказують на ретельність підходу до управління персоналом з організаційної точки зору і виступають чинником, що забезпечує як ефективність управління, так і ефективність безпосередньо роботи організації.

Останній блок питань стосувався чинників, що пов'язані з концепцією та специфікою управління персоналом. За рахунок відповідей на питання цього блоку ми реалізували вирішення таких завдань дослідження:

- виділити методи управління, які реалізуються в організації сімейного бізнесу;
- визначити стратегії управління, що застосовуються в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування.

В першу чергу нас цікавило питання чи вважає персонал, що має вплив на рішення щодо управління, тобто чи відбувається співпраця керівництва з підлеглими у сфері реалізації стратегії управління.



Рис. 3.2.24 Розподіл відповідей на питання «На вашу думку, у вашій організації лише керівництво відповідає за систему управління чи підлеглий персонал також залучений до обговорення і прийняття рішення? Оберіть варіант в залежності від вашої посади», особи

Узагальнюючи дані діаграми розподілу відповідей щодо цього питання, можемо говорити, що 10 респондентів (з них 6 співробітників, що займають підлеглі посади і 4 співробітники, що займають керівні посади чи посади менеджерів по персоналу) вважають, що процес прийняття рішень відбувається колегіально: не лише керівництво відповідає за нього, а й персонал залучений у процес обговорення і прийняття рішень.

Щоб охарактеризувати методи, які використовуються у організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М., для управління персоналом, ми запропонували респондентам наступне питання у цьому блоці і отримали такі дані:



Рис. 3.2.25 Розподіл відповідей на питання «Які методи управління реалізуються у вашій організації?», особи

Варто зауважити, що для цього питання можна було обрати декілька варіанти відповідей. Таким чином, бачимо, що на думку більшості співробітників використовуються економічні методи (цей варіант обрали 10 опитаних), на другому місці стоять соціально-психологічні методи (так вважає 8 опитаних), а найменше реалізуються адміністративно-правові (цю відповідь зазначили лише 3 респонденти).

На нашу думку, це пов'язано зі специфікою самої організації сімейного бізнесу: тісний та більш неформальний характер професійних комунікацій завдає вплив і на вибір методів управління персоналом, фактично посуваючи адміністративно-правові методи на задній план.

Також у цьому блоці нами було вміщено декілька питань щодо мотивування персоналу, що були націлені на перевірку наступної гіпотези: для управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу нематеріальні методи стимулювання мають таку ж велику роль, як і матеріальні.

В першу чергу, ми уточнили у респондентів, які методи стимулювання використовуються у організації, в якій вони працюють:



Рис. 3.2.26 Розподіл відповідей на питання «Які способи мотивування персоналу використовуються у організації, в якій ви працюєте?», особи

9 опитаних зазначили, що використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивування.

Далі ми уточнили, яке значення саме для них мають методи стимулювання:

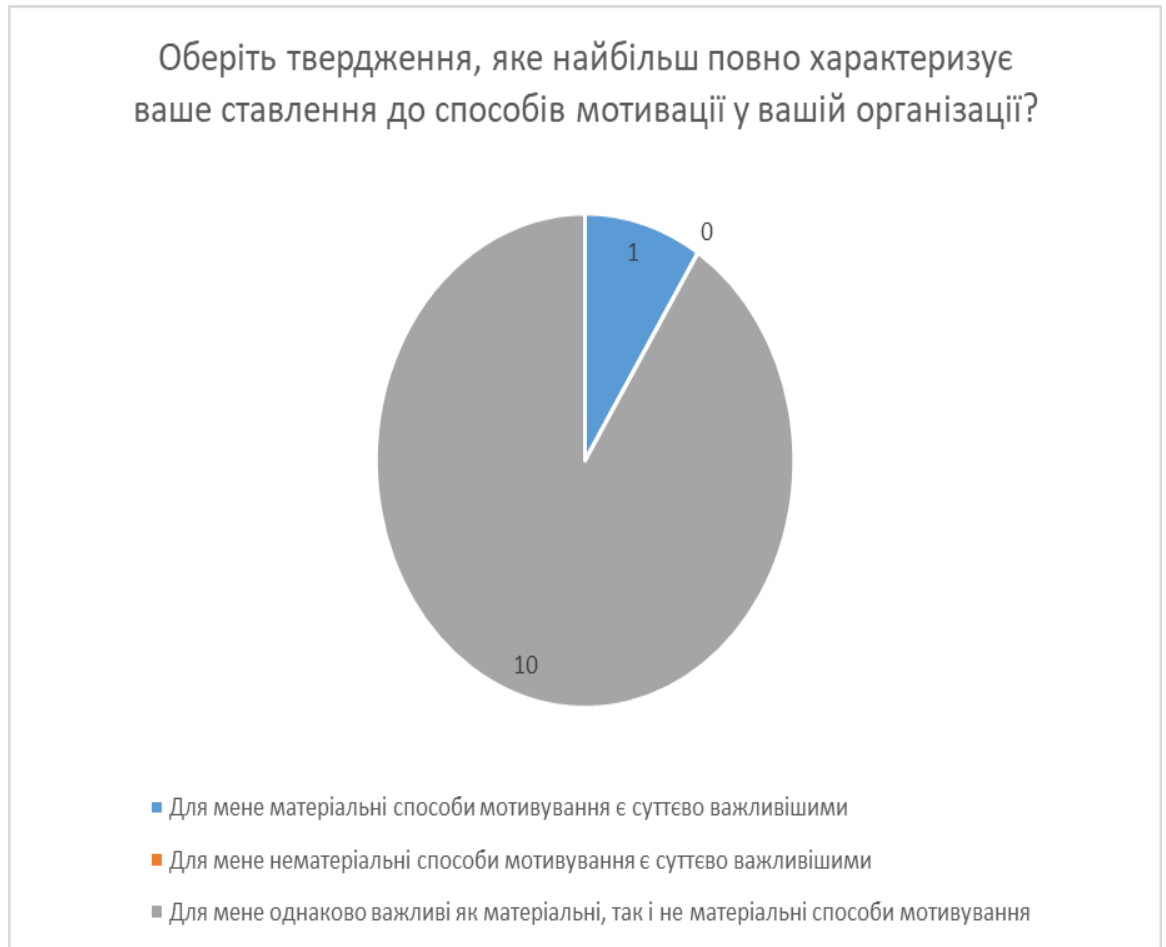


Рис. 3.2.27 Розподіл відповідей на питання «Оберіть твердження, яке найбільш повно характеризує ваше ставлення до способів мотивації у вашій організації?», особи

Як бачимо 10 респондентів вказали, що для них однаково важливими є як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивування, тому наша гіпотеза підтвердилася.

На завершення анкети, ми вирішили уточнити у працівників чи існують у організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. показники, за якими вимірюється ефективність діяльності персоналу і які саме це показники. Це було зроблено з метою уточнення додаткових характеристик, що дозволять

зробити висновки щодо використаних стратегій управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу.

Відповіді на відкрите питання розподілилися наступним чином:

Чи існують в системі управління організації показники за якими вимірюється ефективність діяльності персоналу? Які саме?

11 ответов

The image shows a list of 11 responses to a survey question. The responses are as follows:

- Існують, зазвичай це економічні показники
- Ні, таких чинників немає
- Економічні
- Існують, орієнтуюся на план поставлених завдань
- Матеріальні показники - середній чек, каса і т.д.
- По загальній оцінці ситуації, чітких показників нема
- Так, фінансові показники, типу прибуток за день, середній чек
- Існують, економічні
- Да. По доходу от прибыли организации
- Так, аналізується прибуток за день/тиждень/місяць
- Так, своєчасність та якість виконання доведених завдань.

Рис. 3.2.28 Розподіл відповідей на питання «Чи існують в системі управління організації показники за якими вимірюється ефективність діяльності персоналу?»»

Тобто, можна зробити висновок, більшість працівників вважає, що оцінка ефективності їх діяльності вимірюється суто за рахунок економічних показників. На нашу думку, це є недоліком управління персоналом у даній організації, адже нівелює певні важливі фактори, які характеризують ефективність діяльності, але не вимірюються економічно: робота з

проблемними клієнтами, організаційна діяльність, оптимізація використання ресурсів тощо.

Таким чином, беручи до уваги дані отримані у ході спостереження, інтерв'ю та анкетування та аналізуючи їх у сукупності, ми мали змогу виділити стратегії управління, що застосовуються в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. з метою підвищення ефективності її функціонування:

1. Забезпечення тісної неформальної комунікації, що позитивним чином впливає на загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

2. Залучення персоналу до обговорення та прийняття рішень, що посилює довіру до керівництва та сприяє формуванню більшої відповідальності за професійні дії серед співробітників.

3. Забезпечення працівників всіма необхідними з організаційної точки зору ресурсами для виконання діяльності, а також врегулювання таких організаційних питань щодо адекватності співвідношення тривалості робочого дня та поставлених завдань.

4. Навчання співробітників різним типам робіт, що хоча і є певною уніфікацією професійних зобов'язань і характеризується більшим навантаженням на персонал, але у випадку кризових ситуацій це дозволяє оперативно замінити певного співробітника і не відчувати негативних наслідків у плані ефективності функціонування організації.

5. Розвиток навичок самостійності та відповідальності у прийнятті рішень у персоналу, яка в тому числі реалізується через процес залучення до управління, що позитивним чином впливає на загальний рівень професіоналізму і дозволяє організації оперативно вирішувати проблемні ситуації і автономно функціонувати, навіть якщо керівництво певний час відсутнє.

6. Забезпечення принципів раціональності, справедливості і рівномірного розподілу щодо доручення професійних зобов'язань та управління персоналом, що посилює лояльність співробітників до керівництва та покращує їх загальну оцінку.

7. Врахування потреб співробітників, що є важливим для збереження лояльності до керівництва та підбору доцільних методів управління та стимулювання персоналу.

8. Використання комплексу як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивування, адже останні, зважаючи на специфіку організацій сімейного бізнесу, мають таке ж істотне значення.

Висновки до розділу 3

Таким чином, в межах даного розділу нами було розроблено програму емпіричного дослідження для вивчення системи управління в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М. Для цього ми вирішили використати мікс методів: методи спостереження та індивідуальних інтерв'ю дозволили нам отримати якісні дані про об'єкт дослідження, а метод анкетування - здійснити кількісний аналіз та перевірити гіпотези дослідження. Щодо гіпотез дослідження, то серед них ми виділи такі:

1. Співробітники, які працюють в малих організаціях сімейного бізнесу сприймають їх як “свої” та проявляють більшу професійну самовіддачу.

2. Керівництво організацій сімейного бізнесу висуває самостійність та здатність до прийняття рішень у критичних ситуаціях як одну з найбільш значущих професійних soft-навичок, так як персонал характеризується високим рівнем залученості у процес управління.

3. Однією з першочергових проблем в управлінні персоналом в організаціях сімейного бізнесу є уніфікації професійних зобов'язань: кожен член колективу має володіти навичками, щоб виконати практично будь-яке зобов'язання і у випадку чого замінити колегу.

4. Для управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу нематеріальні методи стимулювання мають таку ж велику роль, як і матеріальні.

При цьому, у ході перевірки всі гіпотези були підтверджені.

Крім того, після проведення дослідження системи управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М., ми отримали важливі емпіричні дані. Таким чином, беручи до уваги дані отримані у ході спостереження, інтерв'ю та анкетування та аналізуючи їх у сукупності, ми

виділили такі стратегії управління, що застосовуються в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.:

1. Забезпечення тісної неформальної комунікації;
2. Залучення персоналу до обговорення та прийняття рішень;
3. Забезпечення працівників всіма необхідними з організаційної точки зору ресурсами для виконання діяльності, а також врегулювання таких організаційних питань щодо адекватності співвідношення тривалості робочого дня та поставлених завдань;
4. Навчання співробітників різним типам професійних робіт;
5. Розвиток навичок самостійності та відповідальності у прийнятті рішень у персоналу;
6. Забезпечення принципів раціональності, справедливості і рівномірного розподілу щодо доручення професійних зобов'язань та управління персоналом;
7. Врахування потреб, мотивів та цілей співробітників;
8. Використання комплексу як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивування.

У висновку хотіли б зазначити, що завдяки реалізації дослідження та опрацюванню його результатів ми поглибили уявлення про специфіку управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу та виділили стратегії управління, які можуть застосовуватись в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування на прикладі організації ФОП Чуб І.М.

ВИСНОВКИ

Дослідження феномену управління персоналом не втрачає своєї актуальності, адже в сучасному світі саме персонал – його потенціал, що втілений у професійних знаннях та навичках, – складає основу забезпечення конкурентоспроможності організації.

Управління персоналом являє собою функцію управлінської діяльності, яка включає широку кількість організаційних, економічних і соціальних методів, орієнтованих на забезпечення умов для нормального функціонування, розвитку й раціонального використання потенціалу співробітників, і має на меті найбільш ефективну реалізацію цілей і завдань організації. Спираючись на проаналізовані в тексті роботи визначення поняття «управління персоналом», можемо дійти висновку, що його зміст і сутність полягають у ефективному формуванні, розподілі й використанні наявних людських ресурсів, виходячи з максимальної ефективності як для функціонування організації в цілому, так і розвитку кожного конкретного працівника.

Саме зі змісту цього поняття випливає доцільність розгляду різних концепцій управління персоналом, що складає базис подальшого дослідження феномену. В роботі концепції були проаналізовані в хронологічній послідовності й особлива увага приділялася сучасним теоріям управління персоналом – теорії стратегій, інновацій та лідерства й теорії сталого розвитку та глобального «менеджменту без кордонів». Ретельний аналіз положень цих теорій дав нам змогу підтвердити висунуту гіпотезу щодо того, що сучасні концепції управління персоналом більшою мірою беруть до уваги інтереси самого персоналу, бо їхнє задоволення призводить до підвищення ефективності функціонування організації. Саме цей аспект має бути

використаний як основа при розробленні концепцій управління персоналом у сучасних організаціях, адже нехтування забезпеченням балансу між бажаними результатами діяльності персоналу й системою забезпечення адекватних умов, стимулів і винагород здійснює негативний вплив на загальний процес функціонування організації і може призвести до нівелювання практично всіх інших конкурентних переваг, що може позначитися на конкурентоспроможності організації. Отже, простежується прямий зв'язок теоретичного дослідження даного феномену та практичної реалізації отриманих результатів.

При цьому не менш значущою є й емпірична сторона аналізу даного феномена, особливо в рамках предмета дослідження нашої магістерської роботи – специфіки управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу. Якщо маємо значний масив теоретичних та емпіричних напрацювань як закордонних, так і вітчизняних дослідників стосовно питань управління персоналом загалом, то питання впливу управління персоналом на якісне функціонування саме сімейного бізнесу наразі не є достатньо дослідженим. Попередній аналіз теоретичних надбань інших дослідників вказує, що цей феномен практично не був розглянутий. При цьому управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу, на нашу думку, характеризується особливою специфікою, адже поєднує в собі як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Це обумовлює наукову новизну магістерського дослідження, адже в сучасному світі, і зокрема, в Україні, такий тип організацій є достатньо поширеним. Відповідно це свідчить як про актуальність вивчення специфіки організацій сімейного бізнесу загалом, так і системи управління персоналом в організаціях такого типу зокрема.

Виходячи із зазначеного вище, можемо стверджувати, що для досліджень феномену управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу важливим є зв'язок теорії та емпірії, що не лише вказує на необхідність всебічного розгляду цього явища, а й на доцільність застосування отриманих

результатів у практичній діяльності, що матиме істотне позитивне значення для функціонування сучасних українських організацій, що позиціонуються як сімейний бізнес і яких з кожним роком з'являється все більше.

Отже, для формулювання наукової новизни магістерської роботи ми реалізували низку завдань, що були спрямовані на визначення характерних рис, притаманних саме сімейному бізнесу та розкриття їхнього змісту; визначення ролі управління персоналом серед інших чинників, що впливають на розвиток і функціонування сімейного бізнесу; характеристику специфіки управління персоналом у сімейному бізнесі.

В першу чергу під час дослідження феномену сімейного бізнесу ми виявили, що в Україні на законодавчому рівні цей термін не має однозначного трактування й тому його інтерпретація залишається доволі розмитою. Проаналізувавши визначення цього терміну, які є поширеними в інших країнах, а також беручи до уваги визначення сімейного підприємництва, що закріплене в українському законодавстві, ми запропонували власне визначення поняття «сімейний бізнес». Спираючись на визначений нами зміст поняття «сімейний бізнес», а також охарактеризовані переваги та недоліки такого типу організацій, ми виділили основні специфічні риси, що притаманні організаціям сімейного бізнесу: можливість залучення крім членів родини і найманих працівників; невеликий розмір організації та невелика кількість співробітників; значний вплив соціально-психологічних чинників на робочі аспекти; реалізація управлінських функцій переважно членами родини; в основу управління покладено принцип максимізації наявного професійного потенціалу й процес постійного навчання співробітників; більш високий ступінь залежності від впливу зовнішніх чинників і неоднозначність правового поля.

При цьому нами було висунуто гіпотезу щодо значного впливу психологічних чинників на функціонування й вибір методів управління в організаціях сімейного бізнесу, яка знайшла підтвердження в магістерській

роботі, адже в організаціях сімейного бізнесу застосовуються більш неформальні стилі комунікації, обумовлені наявністю сімейних зв'язків між їхніми працівниками. Крім теоретичного, ця гіпотеза знайшла й емпіричне підтвердження, що спирається на результати проведеного нами дослідження. Отже, можемо дійти висновку, що в системі управління організаціями сімейного бізнесу фактично неможливо мінімізувати вплив психологічних чинників, але завдання керівника полягає у врегулюванні їхнього впливу.

Говорячи про результати проведеного нами емпіричного дослідження, в першу чергу варто зазначити, які методи та з якою метою були використані в рамках реалізації програми дослідження – це є показником доцільності та зваженості їхнього вибору. Під час дослідження нами було використано методи спостереження й опитування (індивідуальні інтерв'ю та онлайн-анкетування). За допомогою методу спостереження ми мали змогу охарактеризувати професійні комунікації та дії персоналу; визначити ролі персоналу; охарактеризувати «типовий робочий день» з точки зору управління персоналом. Можемо зробити висновок, спираючись на результати спостереження, що організація, в якій проводилося дослідження («ФОП Чуб І.М.»), має такі особливості управління персоналом: неформальний характер комунікації співробітників; збереження певної ієрархічності посад; поступовість видачі робочих завдань керівництвом підлеглому персоналу впродовж дня; постійне навчання й вдосконалення персоналу; спільний характер поставлених професійних завдань.

Наступний метод, який ми застосували, – метод індивідуальних інтерв'ю. Завдяки цьому методу було зібрано масив якісних даних, що стосувався, зокрема, сприйняття організації сімейного бізнесу персоналом; специфіки професійних обов'язків і вимог до персоналу з боку керівництва; стилю, стратегій та методів управління персоналом в організації «ФОП Чуб І.М.»; ставлення персоналу до керівництва, його сприйняття та оцінки методів управління, які використовує керівництво організації.

На підставі аналізу даних, отриманих під час інтерв'ю, нами було сформоване певне загальне уявлення про специфіку системи управління в організації сімейного бізнесу «ФОП Чуб І.М.»:

- підлеглі співробітники розцінюють себе як «універсальних» працівників, в той час як особи, що обіймають керівні посади, зазначають, що їхні завдання здатні реалізувати лише вони;

- специфіка організації передбачає виконання співробітниками багатьох функцій, але це не викликає труднощів: керівництво контролює процес виконання й може дати пораду чи надати допомогу в разі допущення певних помилок з боку підлеглих. При цьому співробітники сприймають організацію як «свою справу», тому є більш відповідальними й ставляться до виконання завдань ретельніше;

- процес навчання та підвищення професійних компетенцій відбувається постійно – керівництво зазначає, що впродовж дня слідкує за виконанням доручень і корегує цей процес;

- завдання, поставлені керівництвом, є зрозумілими й часу, який виділено на їхню реалізацію, цілком достатньо, вважають підлеглі, що вказує на раціональність розробленого керівництвом плану діяльності;

- чітких показників ефективності наявної системи управління персоналом керівництво не виділяє, але і персонал, і керівництво оцінюють наявну систему управління як таку, що загалом позитивно впливає на роботу.

Хоча отримані дані вже частково описують специфіку управління персоналом в організації сімейного бізнесу «ФОП Чуб І.М.», проте їх недостатньо для перевірки гіпотез. За допомогою онлайн-анкетування ми отримали дані, що дали змогу перевірити гіпотези емпіричного дослідження.

Всі гіпотези знайшли підтвердження, але для більшої точності та впевненості необхідно перевірити їх із застосуванням більшої вибіркової

сукупності, що дозволить говорити про репрезентативність отриманих даних та можливість поширення висновків на генеральну сукупність.

Як результат нашої магістерської роботи, взявши до уваги весь теоретичний, методологічний, емпіричний доробок щодо феномену управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу, нами були виокремлені такі стратегії управління, що застосовуються в організаціях сімейного бізнесу (на прикладі «ФОП Чуб І.М.»):

1. Забезпечення тісної неформальної комунікації.
2. Залучення персоналу до обговорення та ухвалення рішень.
3. Забезпечення працівників всіма необхідними з організаційної точки зору ресурсами для виконання діяльності, а також врегулювання таких організаційних питань, як, наприклад, відповідність між тривалістю робочого дня й поставленими завданнями.
4. Навчання співробітників різним типам професійних робіт.
5. Розвиток у персоналу навичок самостійності та відповідальності в ухваленні рішень.
6. Забезпечення принципів раціональності, справедливості й рівномірного розподілу професійних обов'язків.
7. Врахування потреб, мотивів і цілей співробітників;
8. Використання комплексу як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Хотілося би зазначити, що в магістерській роботі ми поглибили уявлення про специфіку управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу та визначили стратегії управління, які можуть застосовуватись в організаціях сімейного бізнесу з метою підвищення ефективності їхнього функціонування на прикладі організації «ФОП Чуб І.М.». Це, в свою чергу,

обумовлює практичну значущість нашої роботи – запропоновані стратегії можуть бути взяті до уваги іншими організаціями сімейного бізнесу з метою розроблення ефективної системи управління персоналом або вдосконаленням вже існуючої.

Це дослідження є одним з небагатьох, що стосуються питань управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу в Україні. Організації такого типу набувають все більшого поширення, тому продовження досліджень цього спрямування вбачається нам вкрай важливим з точки зору не лише їхньої теоретичної, але й практичної значущості – ефективна діяльність організацій сімейного бізнесу має суттєве значення для розвитку українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Видавництво Атлант. Одеса, 2013. URL: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html. (дата звернення: 13.12.2021)
2. Терещенко Т. Теорія організації : навчальний посібник. Хмельницький: Хмельницький ун-т управління та права, 2015. – 335с. URL: https://pidru4niki.com/83604/menedzhment/teoriya_organizatsiyi (дата звернення: 13.12.2021)
3. Ілляшенко К.В. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій :Видавництво СумДУ. Суми : Сумський державний університет , 2010. – 78с. URL: http://elkniga.info/book_203.html (дата звернення: 13.12.2021).
4. Економіка підприємництва: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
5. Управління персоналом: 2003. URL: <https://library.if.ua/books/45.html> (дата звернення: 13.12.2021).
6. І.І. Дахно, д-р екон. наук, проф., В. М. Барановська, В. О. Главник та ін. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Підручник: ДП «Видавничий дім «Персонал». Київ, 2011. – 287с. URL: https://pidru4niki.com/1784110940971/ekonomika/menedzhment_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti (дата звернення: 13.12.2021).
7. В.Г. Воронкова, А.Г. Беличенко, О.М. Попов, Н. О. Резанова Управління людськими ресурсами: філософські засади: Київ : Професіонал, 2006 . – 567с. URL: https://pidru4niki.com/158407207846/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami (дата звернення: 13.12.2021).

8. ОДЕГОВ Ю.Г. Управління персоналом: 2014. URL: https://stud.com.ua/48953/menedzhment/upravlinnya_personalom. (дата звернення: 13.12.2021)
9. Башмаков В.І. Соціологія управління: 2014. URL: https://stud.com.ua/71904/sotsiologiya/sotsiologiya_upravlinnya. (дата звернення: 13.12.2021)
10. Дуракова І.Б. Управління персоналом. URL: <http://rua.pp.ua/upravlenie-personalom-uchebnik-infra.html> (дата звернення: 13.12.2021).
11. Фірсова І.А. Методи прийняття управлінських рішень: 2014. URL: https://stud.com.ua/45727/menedzhment/metodi_priynyattya_upravlinskih_rishen. (дата звернення: 13.12.2021)
12. Танчин І.З. СОЦІОЛОГІЯ : НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК : 2005. – 183с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-cat-181.html> (дата звернення: 13.12.2021).
13. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. URL: https://pidru4niki.com/1584072016050/menedzhment/menedzhment_pidpriyemstva. (дата звернення: 13.12.2021).
14. Фролов Ю.В. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА. МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: 2018. URL: https://stud.com.ua/107204/menedzhment/teoriya_organizatsiyi_ta_organizatsiyna_povedinka_metodologiya_organizatsiyi. (дата звернення: 13.12.2021).
15. Управління персоналом. URL: <https://pidruchnyky.in.ua/upravlinnya-personalom-pidruchnik-onlayn.html>. (дата звернення: 13.12.2021).
16. Федоренко В.Г. Основи менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/1410072650947/menedzhment/osnovi_menedzhmentu. (дата звернення: 13.12.2021).

17. Леонтьєва Л.С. Теорія менеджменту. 2014. URL: https://stud.com.ua/50558/menedzhment/teoriya_menedzhmentu. (дата звернення: 13.12.2021).
18. Грибов В.Д. Основи управлінської діяльності. 2016. URL: https://stud.com.ua/42581/menedzhment/osnovi_upravlinskoyi_diyalnosti. (дата звернення: 13.12.2021).
19. Григор'єва Т.І. Фінансовий аналіз для менеджерів. 2013. URL: https://stud.com.ua/14864/finansi/finansoviy_analiz_dlya_menedzheriv. (дата звернення: 13.12.2021).
20. Основи менеджменту. Практичний курс. URL: <https://pidruchnyky.in.ua/osnovi-menedzhmentu-praktichniy-kurs-pidruchnik-onlayn.html>. (дата звернення: 13.12.2021).
21. Ковбасюк Ю.В. Ковбасюк Ю.В. Дніпропетровськ : НАДУ. 2012. URL: http://e-pidruchniki.com/book/19_Derjavne_upravlinnya_Tom_1.html. (дата звернення: 13.12.2021).
22. Смітєнко Б.М. Світова економіка. 2013. URL: https://stud.com.ua/6869/ekonomika/svitova_ekonomika. (дата звернення: 13.12.2021).
23. Холостова Е.І. УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ РОБОТІ. 2018. URL: https://stud.com.ua/103947/sotsiologiya/upravlinnya_v_sotsialniy_roboti. (дата звернення: 13.12.2021).
24. Навіщо вчитись управлінню персоналом?: UCU Business School. URL: <https://lvbs.com.ua/news/navishho-vchytys-upravlinnyu-personalom/> (дата звернення: 13.12.2021).
25. Вдовиченко Р. П. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТОВ «ДКС Центр», 2012. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>(дата звернення: 13.12.2021).

26. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – [3-тє вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
27. А.В. Гривнак, О.І. Бала Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах: Національний університет “Львівська політехніка”, 2013. – 2с. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/242127-1-udk-331101-grivnak-oi-bala-nacionalniy-universitet-lvivska-politehnika-problemi-upravlinnya-personalom-suchasni.php>(дата звернення: 13.12.2021).
28. Л. І. Телишевська Особливості управління персоналом на підприємстві: 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-upravlinnya-personalom-na-pidpriemstvi/viewer> (дата звернення: 13.12.2021).
29. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства: Стаття // Державне будівництво, 2012. URL: <https://www.twirpx.com/file/1366461/> (дата звернення: 13.12.2021).
30. Ю. А. Теміндарова, Є. В. Бондарець, О. М. Паливода. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ. Ефективна економіка. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370>. (дата звернення: 07.06.2021).
31. Чухрай Н.І. Сімейне підприємництво в Україні: стан, бар'єри та напрями їх подолання / Н.І. Чухрай, І.Я. Кулиняк. – С. 124-144 (дата звернення: 07.06.2021).
32. Проект Закону України "Про сімейне підприємництво". URL: http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiii/zakon_ukraini_pro_simejne_pidpriemstvo.html. (дата звернення: 07.06.2021).
33. Для сімейного бізнесу пропонують зменшити розмір ставки єдиного податку. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/1238>. (дата звернення: 07.06.2021).

34. І. О. Дерід,. СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС: СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА У РІЗНИХ КРАЇНАХ СВІТУ. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/4513/4086&ved=2ahUKEwil0a7usNP7AhVu_SoKHakKCRgQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw2wD-me24XJyVBabOx8KO37. (дата звернення: 07.06.2021).
35. СІМЕЙНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: особливості започаткування, ведення та передачі наступним поколінням. URL: <https://lvbs.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/simeinyi-biznes.pdf>. (дата звернення: 07.06.2021).
36. Базалійська Н.П. НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ У ВИСОКОРОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ СВІТУ. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/42.pdf>. (дата звернення: 12.06.2021).
37. Міжнародне дослідження Deloitte 2021 Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>. (дата звернення: 12.06.2021).
38. Тенденції у сфері управління персоналом. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 12.06.2021).
39. Анна Джанібекова. Дослідження ключових тенденцій в управлінні персоналом у країнах з перехідною економікою. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int566.html> (дата звернення: 12.06.2021).
40. Черниш Н. Й. Соціологія. URL: <https://pidru4niki.com/1584072058104/sotsiologiya/sotsiologiya>. (дата звернення: 31.10.2022).

41. Соціологія: підручник / [ред. В. Г. Городяненко]. – [3-тє вид., переробл., допов.]. – К. : Академія, 2008. – 542 с
42. Юрій М. Соціологія : Підручник / М. Юрій. – К. : Дакор, 2004. – 548 с.
43. Торемко. Соціологія. 2001. URL: <https://readbookz.net/book/138/3968.html> (дата звернення: 31.10.2022).
44. Переваги та недоліки анкетування. URL: https://stud.com.ua/60969/sotsiologiya/perevagi_nedoliki_anketuvannya (дата звернення: 31.10.2022).
45. Туленков М. В, Яковенко Ю. І. Велика українська енциклопедія. Анкетування. 403. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BD%D0%BA%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 31.10.2022).
46. Економіка і підприємництво, менеджмент. 2015. URL: https://pidru4niki.com/80375/ekonomika/ekonomika_i_pidpriyemnitstvo_menedzhmen. (дата звернення: 31.10.2022).
47. Тебекин А.В. Управління персоналом. 2015. URL: https://stud.com.ua/59055/menedzhment/upravlinnya_personalom. (дата звернення: 31.10.2022).
48. Немитіна М.В. Професійні навички юриста. 2015. URL: https://stud.com.ua/51038/pravo/profesiyni_navichki_yurista. (дата звернення: 31.10.2022).
49. Боброва О.С. ОСНОВИ БІЗНЕСУ. 2018. URL: https://stud.com.ua/177875/finans/osnovi_biznesu. (дата звернення: 31.10.2022).
50. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/spesyfika/>. (дата звернення: 31.10.2022).

51. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера. URL: [https://pidru4niki.com/12861203/menedzhment/liderstvo ta stil roboti menedzhera](https://pidru4niki.com/12861203/menedzhment/liderstvo%20ta%20stil%20roboti%20menedzhera). ((дата звернення: 31.10.2022)).
52. Солодянкіна О.В. Прогназування, проектування і моделювання у соціальній роботі. 2018. URL: [https://stud.com.ua/125437/sotsiologiya/prognozuvannya proektuvannya i modelyuvannya u sotsialniy r oboti](https://stud.com.ua/125437/sotsiologiya/prognozuvannya%20proektuvannya%20i%20modelyuvannya%20u%20sotsialniy%20roboti). (дата звернення: 31.10.2022).
- 53.Тавокин Е.П. СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ. МЕТОДИ ОТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ. 2018. URL: [https://stud.com.ua/108426/sotsiologiya/sotsiologiya upravlinnya metodi otrimannya sotsialnoyi informatsiyi](https://stud.com.ua/108426/sotsiologiya/sotsiologiya%20upravlinnya%20metodi%20otrimannya%20sotsialnoyi%20informatsiyi). (дата звернення: 31.10.2022).
54. Carlock, Randel S., Manfred Kets de Vries and Elizabeth Florent-Treacy (2007) / Randel S. Carlock. "Family Business". International Encyclopedia of Organizational Studies.
55. Więcek-Janka E., Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, seria: Rozprawy nr 488 / E. Więcek-Janka, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
56. Pour ses 150 ans la confiserie Fouque a obtenu le label EFC. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.efc-centenaires.fr>.

ДОДАТКИ

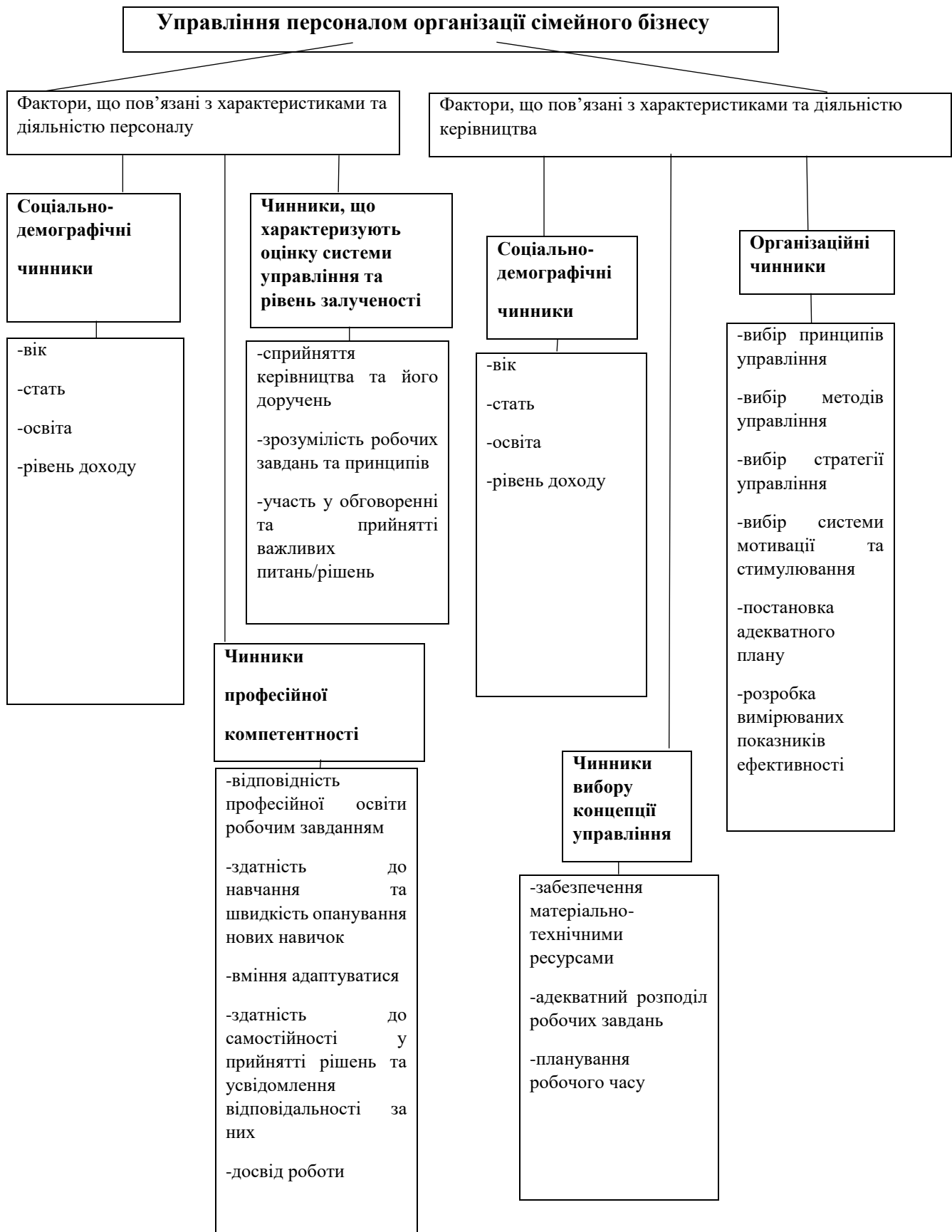
Додаток А

Таблиця А.1

«Класифікації методів управління у співвідношенні з різними методами досліджень, які використовують для їх визначення та подальшого аналізу» [5]

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
1 Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальна здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Схема Б.1 “Операціоналізація поняття управління персоналом сімейного бізнесу”



Таблиця В.1

«Гайд для проведення інтерв'ю з персоналом організації сімейного бізнесу
ФОП Чуб І.М.»

Гайд інтерв'ю з представником керівного персоналу

Тематичний блок	Список приблизних питань (можуть бути дещо видозмінені у ході діалогу)	Приблизний час на обговорення
Знайомство та повідомлення мети дослідження	Добрий день! Мене звать Юлія і я проводжу дослідження щодо управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу. Метою цього дослідження є визначення специфіки системи управління в організаціях сімейного бізнесу і визначення стратегій управління, що забезпечують ефективність функціонування сімейного бізнесу.	2 хв
Пояснення специфіки проведення інтерв'ю	Сьогодні я хотіла б провести інтерв'ю з вами та дещо детальніше обговорити цю тему. В першу чергу хотіла б зазначити, що дані, отримані в ході нашої розмови будуть узагальнені, а ваша особистість залишиться конфіденційною. Тому прошу вас бути максимально відвертими у відповідях. Отримана інформація є дуже важливою для теоретичної розробки концепції щодо системи управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу, тому ваші відповіді мають для мене суттєве значення. Дуже дякую за згоду взяти участь у інтерв'ю і сподіваюся на плідну співпрацю.	3 хв

<p>Блок соціально-демографічних характеристик та професійних компетенцій</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. В першу чергу хотілося б, щоб ви трохи розповіли про освіту яку ви маєте. Де ви навчалися, який ступінь освіти та яка спеціальність? 2. Добре, а чи пов'язана ваша освіта з роботою, яку ви виконуєте? Як довго ви працюєте а організації і чим саме ви займаєтесь у даній організації? 3. Цікаво, а вам часто доводиться виконувати роботу, яка не входить до кола ваших обов'язків? Розкажіть про це детальніше: чи виникають у вас труднощі, як ви опановуєте нові навички, чи часто трапляються такі ситуації. 4. Могли б ви сказати, що ви є універсальним співробітником? Якщо хтось з колег, наприклад, захворів чи могли б ви його замінити? А міг би хтось навпаки замінити вас? 	<p>15-20 хв</p>
<p>Блок питань щодо ставлення до організації, керівництва та колективу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мені здається, що працюючи в організаціях сімейного бізнесу, ти і сам мимоволі стаєш залученим у цей процес і починаєш ставитися до бізнесу як до "своєї справи". Вкладаєш більше сил, намагаєшся зробити все якнайкраще, відчуваєш відповідальність за прийняті рішення. У вас теж виникає таке відчуття чи для вас роботу тут нічим не відрізняється від інших робіт? 2. Я помітила, що у вас дуже дружній колектив - всі спілкуються між собою, допомагають один одному, п'ють разом каву і багато іншого. Дуже цікаво з чим це пов'язано. 3. Ви як представник керівної посади намагаєтесь забезпечити такий приємний соціально- 	<p>15-25 хв</p>

	<p>психологічний клімат чи це виходить само собою? Чи могли б сказати, що в організації немає поділу щодо статусності посади і всі працівники є рівними, тому комунікація і складається так легко?</p> <p>4. Чи зручно спілкуватися щодо робочих питань у таких способів? Чи це завдає певні труднощі, наприклад, обговорення особистих питань відволікає від роботи чи певні особисті конфлікти впливають на стосунки у колективі і знижують ефективність роботи?</p>	
<p>Блок щодо виконання професійної діяльності</p>	<p>1. Добре, а як би ви в цілому могли охарактеризувати роботу ваших підлеглих? Чи часто вам потрібно їм щось пояснювати чи виправляти певні неточності?</p> <p>2. Можливо, у вашій організації потрібно більше уваги приділяти процесу пояснення завдань і певному навчанню співробітників. Наскільки ретельно ви займаєтесь цим питанням? Як саме це відбувається?</p> <p>3. Чи виникають у вас труднощі під час реалізації стратегій управління персоналом? З чим вони пов'язані?</p>	<p>20-30 хв</p>
<p>Блок щодо оцінки наявної системи, методів та принципів управління</p>	<p>1. Ви вважаєте що система управління, яка зараз присутня у вашій організації є ефективною? Яка мета вибору саме такої системи?</p> <p>2. Чи помічали ви певні позитивні чи негативні явища після реалізації саме такого підходу до управління? В чому вони проявлялися?</p>	<p>10-15 хв</p>

Завершення інтерв'ю	Дуже дякую за участь у інтерв'ю, бесіда вийшла змістовною і мала велике значення для нашого дослідження. Нагадаю, що ваша особистість залишиться конфіденційною і не буде фігурувати у результатах дослідження. Гарного дня!	3 хв
---------------------	--	------

Таблиця В.2

Гайд інтерв'ю з представником підлеглого персоналу

Тематичний блок	Список приблизних питань (можуть бути дещо видозмінені у ході діалогу)	Приближний час на обговорення
Знайомство та повідомлення мети дослідження	Добрий день! Мене звать Юлія і я проводжу дослідження щодо управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу. Метою цього дослідження є визначення специфіки системи управління в організаціях сімейного бізнесу і визначення стратегій управління, що забезпечують ефективність функціонування сімейного бізнесу.	2 хв
Пояснення специфіки проведення інтерв'ю	Сьогодні я хотіла б провести інтерв'ю з вами та дещо детальніше обговорити цю тему. В першу чергу хотіла б зазначити, що дані, отримані в ході нашої розмови будуть узагальнені, а ваша особистість залишиться конфіденційною. Тому прошу вас бути максимально відвертими у відповідях. Отримана інформація є дуже важливою для теоретичної розробки концепції щодо системи	3 хв

	<p>управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу, тому ваші відповіді мають для мене суттєве значення. Дуже дякую за згоду взяти участь у інтерв'ю і сподіваюся на плідну співпрацю.</p>	
<p>Блок соціально-демографічних характеристик та професійних компетенцій</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. В першу чергу хотілося б, щоб ви трохи розповіли про освіту яку ви маєте. Де ви навчалися, який ступінь освіти та яка спеціальність? 2. Добре, а чи пов'язана ваша освіта з роботою, яку ви виконуєте? Як довго ви працюєте а організації і чим саме ви займаєтесь у даній організації? 3. Цікаво, а вам часто доводиться виконувати роботу, яка не входить до кола ваших обов'язків? Розкажіть про це детальніше: чи виникають у вас труднощі, як ви опановуєте нові навички, чи часто трапляються такі ситуації. 4. Могли б ви сказати, що ви є універсальним співробітником? Якщо хтось з колег, наприклад, захворів чи могли б ви його замінити? А міг би хтось навпаки замінити вас? 	15-20 хв
<p>Блок питань щодо ставлення до організації, керівництва та колективу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мені здається, що працюючи в організаціях сімейного бізнесу, ти і сам мимоволі стаєш залученим у цей процес і починаєш ставитися до бізнесу як до "своєї справи". Вкладаєш більше сил, намагаєшся зробити все якнайкраще, відчуваєш відповідальність за прийняті рішення. У вас теж виникає таке відчуття чи для вас роботу тут нічим не відрізняється від інших робіт? 2. Я помітила, що у вас дуже дружній колектив - всі спілкуються між собою, допомагають один одному, 	15-25 хв

	<p>п'ють разом каву і багато іншого. Дуже цікаво з чим це пов'язано.</p> <p>3. Така комунікація відбувається лише між підлеглим персоналом чи і з керівництвом у вас такі ж теплі, практично дружні стосунки?</p> <p>4. Чи зручно спілкуватися щодо робочих питань у таких спосіб? Чи це завдає певні труднощі, наприклад, обговорення особистих питань відволікає від роботи чи певні особисті конфлікти впливають на стосунки у колективі і знижують ефективність роботи?</p>	
Блок щодо виконання професійної діяльності	<p>1. Як ви вважаєте, ви якісно виконуєте свою роботу? Можливо, є якісь проблеми професійного характеру, що заважають виконувати вам роботу?</p> <p>2. Чи зрозуміли для вас є завдання керівництва? Якщо щось залишається незрозумілим, то що ви робите зазвичай?</p>	10-15 хв
Блок щодо оцінки наявної системи, методів та принципів управління	<p>1. Чи могли б ви сказати, що забезпечені всім необхідним для виконання професійних обов'язків?</p> <p>2. Керівництво ставить перед вами адекватні за складністю завдання? Вам зазвичай вистачає робочого дня для їх виконання чи буває необхідно брати частину роботи додому чи витрачати час понад робочий графік?</p> <p>3. В цілому, на вашу думку, система управління яка є у вашій організації позитивно впливає на ефективність вашої діяльності? Чому?</p>	15-25 хв
Завершення інтерв'ю	Дуже дякую за участь у інтерв'ю, бесіда вийшла змістовною і мала велике значення для нашого	3 хв

	дослідження. Нагадаю, що ваша особистість залишиться конфіденційною і не буде фігурувати у результатах дослідження. Гарного дня!	
--	--	--

Рис. Г.1

«Анкета для проведення онлайн-опитування щодо управління персоналом в організації сімейного бізнесу ФОП Чуб І.М.»

Анкета щодо управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу

Шановний респондент!

Просимо вас пройти це невелике опитування щодо системи управління персоналом. Це є надзвичайно важливим для подальшого аналізу та вивчення цього феномену і може допомогти зробити внесок у теоретичні надбання науки.

Наголошуємо, що опитування є анонімним, а результати будуть використані лише в узагальненому вигляді. Просимо вас бути максимально чесними та відвертими у відповідях.

Дякуємо за співпрацю!

Пояснення до заповнення анкети

Питання даної анкети містять чотири типи відповідей:

- 1) Питання закритого типу з вибором однієї відповіді: вам необхідно обрати один варіант, який на вашу думку є найбільш доречним
- 2) Питання закритого типу з вибором декількох відповідей (про це зазначено вгорі питання): ви можете обрати як один, так і декілька варіантів відповіді, якщо вважаєте що так має бути
- 3) Питання закритого типу з відповідями, представленими шкалою: вам потрібно обрати один варіант відповіді, які впорядковані наступним чином:
 - 1 - так, повністю згоден
 - 2 - скоріше згоден
 - 3 - в чомусь згоден, в чомусь - ні
 - 4 - скоріше не згоден
 - 5 - зовсім не погоджуюся
- 4) Питання відкритого типу: вам необхідно самостійно написати відповідь щодо поставленого питання

Блок соціально-демографічних характеристик

Описание (необязательно)

Ваша стать? *

- Чоловік
- Жінка

Вкажіть ваш вік *

Краткий ответ

Яку ступінь освіти ви маєте? *

- загальна середня освіта
- незакінчена професійно-технічна освіта
- професійно-технічна освіта
- незакінчена вища освіта
- вища освіта

Як би ви охарактеризували рівень вашого доходу? *

- критично низький
- нижче середнього
- середній
- вище середнього
- високий

Блок чинників професійної компетентності

Описание (необязательно)

Скільки ви працюєте у цій організації? *

Краткий ответ

Ваша професійна освіта відповідає роботі, яку ви виконуєте у організації? *

- 1 2 3 4 5
- Так, повністю відповідає Ні, зовсім не відповідає

Чи існує у вашій організації чіткий поділ посад і закріплених за ними професійних завдань? *

- Так, за кожним співробітником закріплена його посада і коло питань, якими він займається
- Поділ на посади існує, але часто робота вимагає виконання більш широкого кола професійних за...
- Ні, такого поділу не існує, всі завдання стосуються всіх співробітників

Чи бували у вас ситуації, коли вас просили чи ви повинні були виконувати роботу, яка не входить до ваших професійних обов'язків? Якщо так, то як часто? *

- Ні
- Так, але це було не більше ніж 1-2 рази за весь період роботи
- Так, це буває приблизно 1-3 рази у півроку
- Так, такі ситуації трапляються часто, практично кожні 3-5 днів

На вашу думку відсутність чіткості у поділі робочих завдань і певна уніфікації професійних зобов'язань негативно впливають на здійснення роботи? *

- Так, адже це суттєво збільшує кількість навантаження на співробітників
- Ні, адже це дозволяє у випадку чого замінити чи допомогти колезі

Чи виникали у вас труднощі у процесі виконання діяльності, яка не входила до ваших прямих обов'язків? *

- 1 2 3 4 5
- Так, в мене виникали суттєві труднощі Ні, в мене не було жодних проблем

На вашу думку, ви швидко опановуєте нові навички і включаєтесь у процес навчання? *

- Швидко, це не становить для мене проблеми
- В середньому темпі, іноді це викликає певні труднощі
- Повільно, адже це потребує від мене значних додаткових зусиль

Як ви вважаєте вміння виконувати різні професійні зобов'язання, не зважаючи на спеціалізацію освіти, є важливою компетенцією для роботи в вашій організації? *

- 1 2 3 4 5
- Так, я повністю згоден з цим твердженням Ні, я зовсім не погоджуюся з цим твердженням

Як би ви оцінили б ваші навички прийняття самостійних рішень щодо ситуацій, які виникають на роботі? *

- Моя робота вимагає від мене наявності такої навички і я володію нею в повній мірі
- Мої професійні компетенції не завжди дозволяють реалізувати цей навик, але керівництво нагол...
- Я практично не приймаю самостійних рішень, адже цього від мене не вимагає керівництво
- Я не зацікавлений у прийнятті самостійних рішень і намагаюся мінімально використовувати цю н...

На вашу думку, наскільки важливою є навичка прийняття самостійних рішень і розуміння відповідальності за їх реалізацію для організацій такого типу, як та, у якій ви працюєте? *

- | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Дуже важливо | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Взагалі не важливо |

Блок оцінки сприйняття організацій, керівництва та системи управління

Описание (необязательно)

Якою мірою запропоноване твердження співвідноситься з вашою позицією: "я ставлюся до організації у якій працюю як до "своєї справи" *

- | | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Так, це твердження повністю відповідає моїм уявленням | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ні, я маю протилежну думку |

Чи могли б ви сказати, що працюючи у даній організації проявляєте більший рівень відповідальності та самовіддачі, що пов'язано з вашим ставленням до неї як до "своєї"? *

- | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Так, це повністю відповідає моїй позиції | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ні, я не погоджуюся з цим твердженням |

Як ви сприймаєте керівництво та його доручення? Оберіть варіант в залежності від вашої посади. *

- Позитивно, більшою мірою доручення є зрозумілими та раціональними (займаю керівну посаду ...
- Негативно, часто доручення не зовсім зрозумілі і іноді не мають сенсу (займаю керівну посаду чи...
- Позитивно, більшою мірою доручення є зрозумілими та раціональними (займаю підлеглу посаду)
- Негативно, часто доручення не зовсім зрозумілі і іноді не мають сенсу (займаю підлеглу посаду)

Які переваги системи управління, що існує у вашій організації ви могли б виділити?

Развернутый ответ

.....

Які недоліки системи управління, що існує у вашій організації ви могли б виділити?

Развернутый ответ

.....

Блок оцінки організаційних чинників

Описание (необязательно)

На вашу думку, розподіл професійних зобов'язань в організації, в якій ви працюєте є доцільним та адекватним? Оберіть варіант в залежності від вашої посади. *

- Так, практично завжди завдання розподіляються рівномірно і в залежності від компетенцій (зай...
- Ні, доволі часто завдання розподіляються не раціонально, іноді навантаження одних працівників...
- Так, практично завжди завдання розподіляються рівномірно і в залежності від компетенцій (зай...
- Ні, доволі часто завдання розподіляються не раціонально, іноді навантаження одних працівників...

Чи вважаєте ви, що графік роботи вашої організації є раціональним і дозволяє в повній мірі встигнути виконати всі робочі завдання, які ставить перед вами керівництво? *

	1	2	3	4	5	
Так, я вважаю, що співвідношення поставлених завдань і робочого часу є повністю раціональним	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ні, я вважаю, що система передбачених завдань і робочого часу не є раціональною

На вашу думку, якою мірою персонал організації у якій ви працюєте забезпечений матеріально-технічними ресурсами для виконання професійних обов'язків? *

	1	2	3	4	5	
Забезпечений повною мірою	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Взагалі не забезпечений

Блок чинників, пов'язаних з концепцією та специфікою управління

Описание (необязательно)

На вашу думку, у вашій організації лише керівництво відповідає за систему управління чи підлеглий персонал також залучений до обговорення і прийняття рішення? Оберіть варіант в залежності від вашої посади *

- Персонал також бере участь в обговоренні та прийнятті рішень (займаю керівну посаду чи менедж...
- Персонал не залучений до цієї діяльності, керівництво самостійно приймає всі рішення (займаю ...
- Персонал також бере участь в обговоренні та прийнятті рішень (займаю підлеглу посаду)
- Персонал не залучений до цієї діяльності, керівництво самостійно приймає всі рішення самостій...

Які методи управління реалізуються у вашій організації? Можна обрати декілька варіантів відповіді *

- Адміністративні: правові норми та законодавчі акти
- Економічні: система матеріального заохочення, премії, відрахування із заробітної платні за пошко...
- Соціально-психологічні: задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення со...

Які способи мотивування персоналу використовуються у організації, в якій ви працюєте? *

- Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання
- Лише матеріальні методи стимулювання
- Лише нематеріальні методи стимулювання

Оберіть твердження, яке найбільш повно характеризує ваше ставлення до способів мотивації у вашій організації? *

- Для мене матеріальні способи мотивування є суттєво важливішими
- Для мене нематеріальні способи мотивування є суттєво важливішими
- Для мене однаково важливі як матеріальні, так і не матеріальні способи мотивування

Чи існують в системі управління організації показники за якими вимірюється ефективність діяльності персоналу? Які саме?

Краткий ответ
.....

Дякуємо за участь у нашому опитуванні! Гарного дня!

Описание (необязательно)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми.

Робота присвячена аналізу управління персоналом як чинника якісного функціонування сімейного бізнесу. Управління персоналом являє собою складну систему на яку впливає різноманіття факторів – починаючи від економічних і політичних і завершуючи соціальними. Зважаючи на це, а також на високу значущість управління персоналом як чинника досягнення ефективності та продуктивності в організаційній діяльності, актуалізується дослідження та аналіз феномена управління персоналом. Аналіз управління персоналом дозволяє виділити можливі методи й тактики для ефективного функціонування організацій та розкриття потенціалу співробітників повною мірою, що впливає на задоволеність співробітників і подальшу мотивацію до роботи і обумовлює якісне функціонування бізнесу.

Мета магістерської роботи – охарактеризувати специфіку управління персоналом сімейного бізнесу та роль управління персоналом як чинника якісного функціонування сімейного бізнесу.

Завдання:

– уточнити основні поняття магістерської роботи: «персонал», «управління персоналом», «організація», «сімейний бізнес», «принципи управління персоналом», «методи управління», «професійні комунікації», «ефективність бізнесу», «якість функціонування бізнесу».

– узагальнити соціологічні концепції, предметом розгляду яких є управління персоналом, і виокремити ключові аспекти, які можуть бути використані для магістерського дослідження;

– визначити особливості, що притаманні саме сімейному бізнесу, та розкрити їхній зміст;

– виокремити стратегії управління персоналом, які використовуються в організаціях сімейного бізнесу й впливають на функціонування такого типу організацій.

Об’єкт магістерської роботи – управління персоналом в організаціях сімейного бізнесу.

Предмет магістерської роботи – вплив управління персоналом на якісне функціонування сімейного бізнесу.

Методи дослідження – *загальнонаукові* (аналіз, синтез) та *емпіричні* (спостереження; опитування – інтерв’ю та онлайн-анкетування) методи.

Емпірична база дослідження - пілотажне соціологічне дослідження, проведене автором на прикладі організації сімейного бізнесу «ФОП Чуб І.М.».

Загальна характеристика роботи. Робота налічує 137 сторінки, складається з 3-х розділів, містить 3 таблиці, 27 рисунків, список використаної літератури налічує 56 найменувань.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, сімейний бізнес, стратегії управління, система управління персоналом, ефективність управління, ефективність функціонування організації.

ANNOTATION

Relevance of the topic.

The work is devoted to the analysis of personnel management as a factor of quality functioning of family business. Personnel management is a complex system influenced by a variety of factors - from economic and political to social. In view of this, as well as the high importance of personnel management as a factor in achieving efficiency and productivity in organizational activities, the study and analysis of the phenomenon of personnel management is actualized. The analysis of personnel management allows to identify possible methods and tactics for the effective functioning of organizations and unlocking the potential of employees to the fullest, which affects employee satisfaction and further motivation to work and determines the quality functioning of the business.

The purpose of the master's research is to characterize the specifics of family business personnel management and the role of personnel management as a factor in the quality functioning of family business.

Objectives:

- to clarify the basic concepts of master's research: "personnel", "personnel management", "organization", "family business", "principles of personnel management", "management methods", "professional communications", "business efficiency", "quality of business functioning".
- to generalize sociological concepts, the subject of which is personnel management, and to identify key aspects that can be used for master's research;

- to identify the features inherent in family business and to reveal their content;
- to identify HR management strategies that are used in family business organizations and affect the functioning of this type of organization.

The object of the master's research is personnel management in family business organizations.

Subject of the master's research - the impact of personnel management on the quality functioning of family business.

Research methods - general scientific (analysis, synthesis) and empirical (observation; surveys - interviews and online questionnaires) methods.

The empirical basis of the study is a pilot sociological study conducted by the author on the example of the organization of the family business "FOP Chub I.M."

General characteristics of the research. The work has 137 pages, consists of 3 sections, contains 3 tables, 27 figures, the list of references includes 56 titles.

Keywords: personnel, personnel management, family business, management strategies, personnel management system, management efficiency, efficiency of the organization.