

Ткаченко М.І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

Євась Т.В., старший викладач
кафедри економіки та менеджменту
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

Жукова О.А., старший викладач
кафедри економіки та менеджменту
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

АКТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. У статті розкрито сутність категорій «персонал» та «управління персоналом». Розглянуто зміст основних законів управлінської діяльності. Досліджено особливості управління, що базується на взаємодії та впливі на працівників. Проаналізовано інноваційні підходи до управління персоналом: управління талантами і лідерством, HR-аналітика, управління залученістю, поведінкою і культурою. Визначено основні завдання застосування запропонованих підходів до управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, концепція управління персоналом, менеджмент, управлінська діяльність.

Ткаченко М.И., Евась Т.В., Жукова О.А. Актуальные подходы к управлению персоналом предприятия. В статье раскрыта сущность категорий «персонал» и «управление персоналом». Рассмотрено содержание основных законов управленческой деятельности. Исследованы особенности управления, основанного на взаимодействии и влиянии на сотрудников. Проанализированы инновационные подходы к управлению персоналом: управление талантами и лидерством, HR-аналитика, управление вовлеченностью, поведением и культурой. Определены основные задания использования предложенных подходов к управлению персоналом.

Ключові слова: персонал, управление персоналом, концепция управления персоналом, менеджмент, управленческая деятельность.

Tkachenko M.I., Yevas T.V., Zhukova O.A. The actual approaches to managing of the personnel of the enterprise. The article describes the essence of the categories “personnel” and “personnel management”. The content of the basic laws of administrative activity is considered. The features of management based on interaction and influence on employees are investigated. The innovative approaches to personnel managing are analyzed: talent management and leadership, HR-analytics, attraction management, behavior and culture. The background tasks of application of proposed approaches to personnel managing are determined.

Key words: personnel, personnel managing, concept of personnel management, management, management.

Постановка проблеми. Сучасні зміни зовнішніх та внутрішніх виробничих умов, нестабільність економічного та соціального розвитку суспільства, глобалізація та інформатизація висувають нові вимоги до управління персоналом. Персонал – це основа будь-якого підприємства, і без нього неможливе його функціонування, тому вивчення проблем, особливостей, підходів та методів ефективного управління персоналом залишається актуальним та зумовлене об'єктивними змінами, що визначають сьогодні виробничо-господарську діяльність та активну роль персоналу в управлінні підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти побудови ефективної

системи управління персоналом на підприємстві висвітлювались у працях провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників. Різноманітні проблеми процесу управління персоналом, нові підходи, методи, технології та інструменти вивчали науковці С.В. Стрехова [1], Ю.І. Палеха [2], В.М. Данюк [3], В.М. Петюх [3], С.О. Цимбалюк [3], М.О. Меньшикова [4], С.Е. Сардак [5], О.О. Третьак [5], В.Г. Алієв [6], К. Родлер [7], Е. Кирхлер [7], А.В. Василик [8] та інші.

Незважаючи на велику кількість публікацій з цієї проблематики, актуальним завданням залишається вдосконалення системи управління персоналом та впровадження у діяльність вітчизняних

підприємств сучасних інноваційних підходів до управління персоналом.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності управління персоналом підприємства; розгляд основних законів управлінської діяльності; дослідження змісту актуальних підходів до управління персоналом в сучасних умовах господарювання.

Виклад основних результатів. Персонал – найскладніший об'єкт для управління за рахунок того, що кожна людина є цілісною, неповторною, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості [1, с. 226].

Персонал – це працівники того чи іншого підприємства, організації чи установи, які працюють на ньому на постійній чи тимчасовій основі за трудовим договором або трудовою угодою [2, с. 31].

Вирішальна значущість та цінність працівників як основи формування та функціонування підприємства зумовили виникнення системи управління персоналом, що є однією з найважливіших сфер його діяльності, від якої залежить ефективність господарювання підприємства.

Сьогодні у науковій літературі наведена значна кількість тлумачень категорії «управління персоналом».

Управління персоналом розглядається як частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [3, с. 43].

Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії під час формування, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [4, с. 87–88].

Управління персоналом – постійний вплив на персонал у різних часових лагах для забезпечення розвитку підприємства (застосування визначених керівництвом дій, маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток персоналу, вивільнення, організація кадрового діловодства тощо) [5, с. 156].

Управління персоналом підприємства повинно не тільки базуватися на загальних принципах та функціях менеджменту, традиційних підходах до управління, але й враховувати основні закони управлінської діяльності, а саме: закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження і закон компенсації. Розглянемо сутність цих законів.

1. Закон невизначеності відгуку. Суть полягає в тому, що різні люди в різний час можуть якісно по-різному реагувати на однакові впливи. На банальну грубість на свою адресу одна людина відповість грубістю, інша – змовчить, а третя буде намагатися заспокоїти грубіяна.

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття. Суть цього закону полягає в тому, що людина ніколи не може збагнути іншу людину з тією точністю і повнотою, яка була б достатньою для серйозних

рішень щодо цієї людини. Наше сприйняття «влаштовано» таким чином, що практично ніколи не буває точним і повним.

3. Закон неадекватності самооцінки. Суть цього закону полягає в тому, що під час спроби оцінити себе людина стикається з тими самими внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, що і під час аналізу інших людей. Відомо, що самооцінка ніколи не буває адекватною – вона завжди або завищена, або занижена.

4. Закон спотворення інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни сенсу в процесі руху «зверху вниз».

5. Закон самозбереження. Суть цього закону – в тому, що одним із провідних мотивів, що визначають поведінку людей, є збереження особистого статусу, заможності, власної гідності.

6. Закон компенсації. У загальному вигляді цей закон означає, що людина, яка має якісь недоліки, складнощі або проблеми в одній сфері життєдіяльності, свідомо чи несвідомо намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій сфері [6].

Крім розуміння та вміння використовувати на практиці закони управлінської діяльності, менеджерам під час побудови системи управління персоналом підприємства необхідно також враховувати особливості управління, заснованого на взаємодії та впливі на працівників.

У табл. 1 наведено порівняльну характеристику та розкрито особливості управління, що базується на взаємодії та впливі на працівників.

Управління під час взаємодії з підлеглими зводиться до обміну внесками між працівником та керівником, основою якого є продуктивність та винагорода за результат. Під час управління, що впливає на підлеглих, в центрі знаходиться вплив зразка керівника. Раціональний принцип взаємодіючого управління замінюється та, відповідно, розширюється за рахунок емоційного принципу управління, що впливає на підлеглих.

Виділення виробничо-економічних цілей, що притаманне підходу управління, заснованому на взаємодії з підлеглими, підтверджує принцип раціональності. Цей принцип впливає на вирівнювання управлінської поведінки, що сьогодні переважає на практиці. Аби працівники досягли високої продуктивності, тобто виробничих цілей, застосовуються змістовні та процесуальні теорії мотивації. На основі специфічних стимулів, наприклад, через винагороди або збільшення особистої відповідальності та децентралізації компетенції прийняття рішень, працівники повинні плідно використовувати свободу автономії. Внутрішнє значення участі у виробничому процесі, що впливає з цього, також являє собою економічний інтерес для підприємства. Так само працівник може досягти поставлених виробничих цілей під час стимулювання зовнішньої

Відмінності між управлінням, що взаємодіє з підлеглими, та управлінням, що впливає на підлеглих

Управління під час взаємодії з підлеглими	Управління, що впливає на підлеглих
Залежність винагороди: обіцянка винагороди за гарну продуктивність; визнання продуктивності.	Харизма: сприяє баченню та відчуттю місії, дає гордість, повагу та довіру.
Управління за допомогою виключень (активно): здійснюються спостереження, шукаються відхилення від правил та проводяться коригувальні заходи.	Натхнення: об'єднує високі очікування; фокусує зусилля; беручи до уваги важливі цілі, може виявлятися дуже зрозуміло.
Управління за допомогою виключень (пасивно): втручання відбувається тільки тоді, коли не досягаються стандарти.	Інтелектуальна стимуляція: сприяє інтелігентному, раціональному та докладно обдуманому вирішенню проблем.
Потурання: відмова брати на себе відповідальність; уникнення випадків прийняття рішень.	Індивідуальне звернення: надається індивідуальна увага; звертається до кожного працівника як до індивідуума; є наставником та спрямовує.

Джерело: [7, с. 90]

мотивації, тобто через зусилля, спрямовані на підвищення кваліфікації, сприятливу кадрову політику та підвищення по службі [7, с. 90–91].

По суті, управління під час взаємодії з підлеглими засноване на обопільності. Це відношення між працівниками та керівниками впливає з обміну винагородами як результату визнання продуктивності (наприклад, адекватна заробітна плата). Керівники встановлюють цілі та разом із працівниками визначають види діяльності та поле відповідальності з метою досягнення попередньо встановлених цілей підприємства. Це відношення засновується на ієрархії, менеджменті зв'язків обміну і здатності досягнення результатів під час контролю структур та процесів.

Основним принципом управління, що впливає на підлеглих, є емоційність. Керівник ідеалізується та дає працівникам можливість ідентифікації. Також на рівні дій викликається процес імітації. Крім того, для управління, що впливає на працівників, велике значення мають компоненти прогнозування. Основні лінії прогнозування для більшості людей мають особливу привабливість, зокрема тоді, коли вони приносять відповідну користь у робочих буднях. Тому ефективне прогнозування повинно сприяти не конкретному меркантильному змісту, а далекосяжній свободі.

В ідеальній ситуації управління, що впливає на підлеглих, звертається рівною мірою як до почуття, так і до розуму. Метою такого управління є підвищення мотивації учасників, отримання задоволення від співробітництва та посилення усвідомлення успіху. Відносини між керівником та працівниками базуються замість прямого контролю на взаємній довірі. Цьому сприяє ясне та довгострокове прогнозування, розвиток та сприяння самоконтролю працівників [7, с. 93–94].

Також сьогодні ефективність управління персоналом підприємства визначається, серед іншого, і здатністю керівників застосовувати інноваційні під-

ходи та інструменти до управління працівниками. Їхня інноваційність може мати загальний характер, або тільки регіональний, або винятково для цієї компанії, яка усвідомила необхідність і почала впроваджувати передові практики управління людськими ресурсами [8, с. 306–307].

Одними із найбільш актуальних інноваційних підходів до управління персоналом є управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників.

Управління талантами – це таке управління персоналом, за якого враховуються індивідуальні особливості розвитку кожного співробітника, надається допомога в удосконаленні його сильних сторін і в поліпшенні тих ділових якостей, в яких, на власну думку, думку колег і лінійних менеджерів, він відчуває нестачу. Управляючи талантами, успішні компанії руйнують кордони між структурними підрозділами компанії та філіями, збагачуючи таким чином їх талантами та лідерством. Згідно з цим підходом, талановиті співробітники не належать окремим керівникам; швидше ці співробітники підтримують організацію загалом.

Також успішні компанії чітко визначають критерії лідерства, що охоплюють весь ланцюг цінності HR. Систематично застосовуючи свої критерії лідерства у всіх процесах відбору, просування та мотивування, ці компанії дають прозорі інструкції для своїх працівників і отримують переконання, що їхні таланти найкращим чином відповідають стратегії компанії, спрямовуючи її до вершини.

В основі HR-аналітики лежить аналіз даних для складання прогнозів, а також моніторингу і вдосконалення HR-процесів та управління персоналом. Оцінювання має стати основою для побудови прогнозних моделей щодо залученості, продуктивності і поведінки персоналу. Причому це має відбуватися систематично і регулярно.

Діяльність із формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, якою організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще. Успішні компанії не спостерігають, як культура чи поведінка працівників руйнує цінність, вони активно формують та інвестують у розвиток культури. Часто це великі інвестиції і перетворення організаційних процесів, які мають сильний вплив на культуру компанії, такі як контроль, стратегічне планування, управління інвестиціями і продуктивністю, управління кар'єрою тощо [8, с. 307–310].

Отже, розглянуті вище основні закони управлінської діяльності, особливості управління, що базуються на взаємодії та впливі на працівників, та актуальні інноваційні підходи до управління персоналом необхідно закладати в основу концепції управління персоналом, яка розробляється для більш чіткої організації системи управління працівниками на підприємстві та деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення системи, що ґрунтується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства за досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, одержання найвищих економічних результатів діяльності підприємства. Основу концепції управління персоналом підприємства нині становить зростаюча роль

особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати згідно із завданнями, що стоять перед підприємством [1, с. 230].

Висновки. Сучасні швидкі виробничо-господарські перетворення змушують підприємства формувати ефективну систему управління персоналом, спонукають керівництво до вивчення різних теорій, методів, інструментів та підходів до управління, які пропонуються вченими та практиками-управлінцями, та вибору найбільш прийнятних до визначеного соціально-економічного становища, адаптації їх відповідно умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Зокрема, такими актуальними підходами до управління персоналом підприємства є врахування основних законів управлінської діяльності; використання управління, що базується на взаємодії та впливі на працівників; управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою і культурою.

При цьому основними завданнями застосування вказаних вище підходів до управління персоналом має бути: підвищення продуктивності діяльності; ефективне навчання і розвиток персоналу; покращення робочих взаємин і створення творчого середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативності працівників; звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів підприємства та працівника.

Список літератури:

1. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (132). С. 225–233.
2. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.
3. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
4. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. URL: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf> (дата звернення: 19.08.2018).
5. Сардак С.Е., Третьяк О.О. Управление персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Д.: Інновація, 2009. 157 с.
6. Алієв В.Г. Шість базових законів впливу, без яких неможливе управління. URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/shistbazovyh-zakoniv-vplyvu-bez-jakyh-nemozhlyve-efektyvne-upravlinnya.html> (дата звернення: 16.08.2018).
7. Родлер К., Кирхлер Э. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология; т. 2. / Пер. с нем. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2003. 128 с.
8. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 306–314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpt_2014_1_51 (дата звернення: 17.08.2018).