

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Звонар Й.П.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту
та управління економічними процесами,
Мукачівський державний університет

Гайдук М.Ю.

магістрант,
Мукачівський державний університет

Zvonar Yolana

PhD in Economics,
Senior Lecturer of Department of Management
and Management of Economic Processes,
Mukachevo State University

Hayduk Mariana

Undergraduate Student,
Mukachevo State University

У статті розглянуто питання формування системи управління персоналом як складової частини менеджменту організації та напрями забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Охарактеризовано зміст трансформаційних зрушень у таких складниках системи управління персоналом, як мотивація праці, кадрове забезпечення, професійне навчання та розвиток працівників, а також обґрунтовано чинники, які призводять до зазначених змін. Наголошено на важливості застосування гуманістичного підходу до управління персоналом, поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації. Сформульовано принципи, на основі яких повинно відбуватися формування механізмів мотивації праці. Обґрунтовано необхідність розроблення такої гнучкої кадрової політики, яка б оперативно реагувала на зміни в потребах та мотивах поведінки цінних для підприємства працівників.

Ключові слова: управління персоналом, механізми мотивації, професійне навчання, розвиток персоналу, маркетинг персоналу, кадрова політика.

В статье рассмотрены вопросы формирования системы управления персоналом как составной части менеджмента организации и направления обеспечения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Охарактеризовано содержание трансформационных сдвигов в таких составляющих системы управления персоналом, как мотивация труда, кадровое обеспечение, профессиональное обучение и развитие сотрудников, а также обоснованы факторы, которые приводят к указанным изменениям. Отмечена важность применения гуманистического подхода к управлению персоналом, сочетания эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации, а также сформулированы принципы, на основе которых должно происходить формирование механизмов мотивации труда. Обоснована необходимость разработки такой гибкой кадровой политики, которая оперативно реагировала бы на изменения в потребностях и мотивах поведения ценных для предприятия сотрудников.

Ключевые слова: управление персоналом, механизмы мотивации, профессиональное обучение, развитие персонала, маркетинг персонала, кадровая политика.

The article substantiates the relevance of research on the directions of improvement of the personnel management of the organization, which is conditioned by the determining value of human resources in ensuring the effectiveness of the organization's functioning. Also relevant are the issues of staff development, ie their labor adaptation, vocational training and advanced training. Personnel management is seen as an integral part of an organization's management

subsystem that undergoes transformational changes under the influence of various factors. The needs and motives of employees' behavior change, which is reflected in their attitude towards their own work activity. Organizational leaders must take these changes into account when designing their HRM. Emphasis is placed on the uniqueness of the human resource of enterprises and the complexity of human resource management in today's context. The article describes the content of changes and trends in such components of the personnel management system as motivation for effective work activity, professional training and development of personnel, staffing needs and personnel policy. The principles on the basis of which mechanisms of work motivation should be formed are formulated. The importance of expanding the tools of motivation and applying individual approaches to stimulating the work of individual employees is emphasized. The importance of creating conditions for professional self-realization and self-development of employees is emphasized in organizations. Such conditions will help employees to be better motivated to continue working with the organization for a long time. Also in the article it is stated that application of marketing approaches in the process of providing the company with human resources becomes relevant. The flexible personnel policy of organizations operating in the changing environment of the environment should be focused on achieving long-term socio-economic impact. The purpose of such a policy should also be to preserve valuable for the organization employees. All this will increase the competitiveness of the human resources of the enterprise and improve the competitive advantages of the enterprise itself.

Key words: *personnel management, mechanisms of motivation, vocational training, personnel development, personnel marketing, personnel policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Управління персоналом – це складний процес, тому що кожна людина наділена інтелектом, креативністю, здатністю мислити та іншими унікальними властивостями. Сьогодні основними проблемами управління персоналом є підбір, формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності роботи працівників, збереження сприятливого клімату в колективі тощо. Актуальність дослідження зумовлена тим, що сьогодні управління трудовими ресурсами підприємства є визначальним для забезпечення ефективності господарювання і досягнення стабільних конкурентних переваг на ринку.

Тільки за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема й роботи з персоналом. Це доводять власний історичний досвід та сучасна міжнародна практика. Як стверджує Р.П. Вдовиченко, «успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, у рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба у зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженню проблеми управління персоналом організації велику увагу приділяли О.І. Амоша,

Р.П. Вдовиченко, Л.З. Виготський, А.В. Гривнак, О.В. Карнілова, В.М. Колпаков, Л.М. Черчик та ін. Досліджували проблеми управління персоналом і багато зарубіжних авторів: М. Мескон, Я. Мэйланд, Р. Рюштингер тощо.

Водночас, оскільки процес управління персоналом як ключова підсистема менеджменту є надзвичайно динамічним, таким, що постійно зазнає впливу мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, недостатньо дослідженими, на нашу думку, залишаються питання трансформації підходів до управління персоналом організації та виникнення нових тенденцій у цій сфері менеджменту. Цій проблематиці й присвячено дану статтю.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення основних тенденцій щодо формування системи управління персоналом у сучасних умовах зростання ролі людського чинника та розкриття характеру і змісту трансформації підходів до управління персоналом підприємницьких структур.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління трудовими ресурсами на рівні організації передбачає вирішення таких основних завдань:

- визначення потреби підприємства у робітниках різних спеціальностей та кваліфікації;
- аналіз ринку праці й управління зайнятістю;
- відбір та адаптація персоналу;
- планування кар'єри співробітників того чи іншого підприємства, їхнього професійного та адміністративного зростання;
- забезпечення раціональних умов праці, у тому числі сприятливої для людини соціально-психологічної атмосфери;
- організація трудових процесів, їх координація, аналіз витрат та результатів праці, встановлення оптимального співвідношення між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;

- розроблення систем мотивації ефективної діяльності;
- обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці;
- організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності;
- участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і працівників;
- вирішення етичних проблем праці;
- управління конфліктами;
- профілактика девіантної поведінки [4, с. 88].

Нині все більшої актуальності набуває так званий гуманістичний підхід до управління персоналом, основна ідея якого полягає у тому, що працівники організації розглядаються як унікальний ресурс. У межах даного підходу акцентується увага на ускладненні об'єкта управління – людини. Сучасний менеджер має об'єднувати не просто індивідів у трудовому колективі, а потенціали особистостей. По-друге, врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-психологічних методів управління її поведінкою, оскільки остання є феноменом соціально-психологічного походження [5, с. 571].

Сьогодні існує багато як теоретичних, так і практичних методів, які допомагають правильно керувати персоналом. Також мають місце певні якісні трансформації системи управління персоналом як складової частини менеджменту організації. Ці трансформації пов'язані з впливом різноманітних за своєю природою чинників, але найбільш вагомими з них є чинники, зумовлені змінами у пріоритетах та мотивах трудової діяльності працівників.

Насамперед, спостерігається зростання значення та вагомості нематеріальної мотивації, а також розширення інструментарію такої мотивації. Підхід, згідно з яким результати та якість праці безпосередньо залежать тільки від розміру матеріальної винагороди, поступово втрачає актуальність. Натомість зростає значимість використання як засобу мотивації «ототожнення» працівника з організацією, її колективом, що не тільки впливає на ефективність роботи працівника, а й забезпечує довготривалість його «партнерства» з підприємством.

Також усе більшого значення набуває індивідуальний підхід до формування механізмів мотивації окремих працівників. Застосування «шаблонних» інструментів заохочення для всіх працівників не завжди є виправданим, оскільки кожен індивід має власну систему цінностей, установок щодо здійснення трудової діяльності, потреб та пріоритетів.

Формування механізмів мотивації персоналу повинно здійснюватися на основі таких принципів:

1. орієнтації системи мотивації персоналу на досягнення цілей підприємства;
2. розроблення чітких критеріїв, згідно з якими буде здійснюватися винагородження працівників;
3. раціоналізації витрат на мотивування працівників, тобто ці витрати повинні сприяти біль-

шій продуктивності праці персоналу і в жодному разі не призводити до зниження прибутковості господарської діяльності підприємства;

4. об'єктивності – інструменти та засоби мотивації не будуть дієвими, якщо їх застосувати вибірково по відношенню до працівників або проявляти особисті симпатії чи антипатії до підлеглих.

Трансформаційні зрушення у системі управління персоналом організацій у сучасних умовах узагальнено в табл. 1.

Як чинник підвищення ефективності управління персоналом усе більшої вагомості набуває делегування відповідальності за діяльність і результати, а також повноважень приймати рішення. Персонал заохочується до розширення кола своїх повноважень, а не до надмірно педантичного дотримання його регламентованих меж. Виявлення й обмеження чинників, що перешкоджають досягненню результатів, розширює можливості мотивації.

Створення умов для просування по службі та професійного росту працівників організації також доцільно розглядати як важливий складник системи управління персоналом. Це пов'язано із властивою переважній більшості працівників потребою в самореалізації, яка, згідно з теорією А. Маслоу, посідає найвищу позицію в ієрархії людських потреб. Коли людина думає, що досягнута нею посада є кінцевим рубежем, аж до виходу на пенсію, якість та результативність її трудової діяльності суттєво знизяться. Високі освітньо-кваліфікаційні характеристики персоналу, який є об'єктом управління, підвищують значимість створення умов для професійної самореалізації, які виступають водночас і як чинник мотивації, і як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу. Тому ігнорування цього факту під час формування системи управління персоналом, як правило, негативно впливає на якість виконання працівниками їхніх трудових обов'язків.

Також варто зазначити, що сучасна система управління персоналом не буде завершеною, якщо не буде включати в себе механізми професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку трудових ресурсів організації. За визначенням Л.М. Черчик, «розвиток персоналу розглядається як сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства» [8, с. 4].

Важливу роль у досягненні конкурентоспроможності підприємства грає професійний рівень персоналу, що забезпечує можливість формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Отже, можна провести прямий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю під-

Таблиця 1

Трансформаційні зрушення у системі управління персоналом організацій

Складники системи управління персоналом	Зміст трансформаційних зрушень
Мотивація праці	<ul style="list-style-type: none"> – зростання значення та вагомості нематеріальної мотивації; – розширення інструментарію мотивації; – актуалізація індивідуального підходу до формування механізмів мотивації окремих працівників; – заохочення персоналу до розширення кола своїх повноважень, у тому числі й щодо самостійного прийняття рішень
Професійне навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення ефективного поєднання навчання з трудовою діяльністю; – забезпечення безперервності розвитку професіоналізму працівника на протязі його трудового життя; – підвищення рівня мотивації до професійного навчання з боку самих працівників; – зростання важливості умов для професійної самореалізації та саморозвитку
Забезпечення потреби у персоналі	<ul style="list-style-type: none"> – застосування маркетингових підходів у процесі забезпечення підприємства кадрами; – забезпечення гнучкості кадрової політики; – створення умов для підвищення конкурентоспроможності персоналу

приємства, персоналу та його розвитком. Формування компетенцій персоналу відбувається на основі надання знань, умінь, навичок у процесі навчання та професійного розвитку персоналу [6, с. 418].

У сучасних умовах основним завданням управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навичок працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня, тому працівники підприємства повинні постійно намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівні. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг [3, с. 11].

Чинником, який суттєво підвищує ефективність навчання персоналу, є підвищення рівня мотивації до професійного навчання з боку самих працівників. Якщо працівник сприймає певний захід із професійного розвитку (стажування, підвищення кваліфікації, відвідування семінарів чи тренінгів, обмін досвідом) як просту формальність чи як неприємний обов'язок, то результативність таких заходів буде на низькому рівні.

Такий традиційний складник системи управління персоналом, як забезпечення організації кадрами, також зазнає певних трансформацій. Насамперед, актуальності набуває застосування маркетингових підходів у процесі забезпечення підприємства кадрами. У вузькому розумінні маркетинг персоналу розглядається як особлива функція служби управління персоналом, спрямована на визначення і покриття потреби організації у кадрових ресурсах. Однак протягом останніх років спостерігається суттєве розширення змісту дефініції «маркетинг персоналу». В умовах перетворення людських ресурсів організації на найцінніший її ресурс важли-

вим напрямом управління персоналом стає забезпечення його всебічного розвитку не тільки з погляду росту професіоналізму, а й із погляду перетворення працівників на конкурентну перевагу підприємства. Маркетинг персоналу – це частина кадрової стратегії підприємства, метою якої є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення таких умов, які б сприяли підвищенню ефективності праці, розвитку в кожному співробітнику партнерського і лояльного ставлення до підприємства [2, с. 323].

Як уже зазначалося вище, система управління персоналом повинна бути динамічною, здатною до адаптації, тобто мінливі умови бізнес-середовища висувають усе зростаючі вимоги до її гнучкості. До показників, які найбільше визначають ефективність системи управління персоналом, а отже, гнучкість цієї системи, можна віднести:

- ступінь задоволеності працівників;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- креативність персоналу та його готовність до інноваційної діяльності;
- ступінь згуртованості персоналу та розвиток корпоративної культури.

Гнучкість кадрового управління забезпечує конкурентоспроможність персоналу [7, с. 770]. Це пов'язано з тим, що працівники, які достатньо мотивовані не тільки до високопродуктивної трудової діяльності, а й до професійного саморозвитку, до підвищення власних професійних здібностей, а також до проявів ініціативності та креативності під час виконання трудових обов'язків, перетворюються на одну з ключових конкурентних переваг для будь-якої організації. У такому разі основним завданням управління персоналом стає розроблення такої гнучкої кадрової політики, яка б оперативно реагувала на зміни в потребах та мотивах поведінки цінних

для підприємства працівників із метою їх збереження та забезпечення ефективного використання їхнього соціально-трудоного потенціалу і в подальшому.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Ефективне управління персоналом – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, а й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів. Добре налагоджена система управління персоналом дасть змогу значно підвищити результативність праці працівників, ефективність виробництва, що, своєю

чергою, забезпечить конкурентні переваги підприємства.

Проблеми, пов'язані з пошуками шляхів удосконалення управління персоналом, завжди залишатимуться у центрі уваги науковців, оскільки людський ресурс організацій є основним чинником їх успішного і тривалого функціонування. Людські ресурси є специфічними, оскільки їх можна практично безмежно розвивати, вдосконалювати, підвищувати продуктивність праці. Подальші наукові дослідження даної проблематики доцільно присвятити питанням обґрунтування механізмів підвищення конкурентоспроможності трудових ресурсів організації та розробленню рекомендацій щодо формування нових підходів до кадрової політики, орієнтованої на довгостроковий соціально-економічний ефект.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935> (дата звернення: 02.11.2019).
2. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 322–326.
3. Гривнак А.В., Бала О.І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. URL : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26185/1/3-10-17.pdf> (дата звернення: 10.11.2019).
4. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 85–91.
5. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 570–572.
6. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418–422.
7. Марченко В.М., Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 768–771.
8. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 7(26). Ч. 3. С. 3–11.

REFERENCES:

1. Vdovichenko R. Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom. [Features of modern personnel management] *An efficient economy*. A available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935> (accessed: 02.11.2019)
2. Hlushman T. Marketynh personalu yak instrument realizatsii kadrovoi polityky pidprijemstva. [Personnel marketing as a tool for implementing the enterprise personnel policy]. *Global and national problems of economy*. 2016. vol. 14. pp. 322-326
3. Hrivnak A., Bala O. Problemy upravlinnia personalom na suchasnykh pidprijemstvakh. [Problems of personnel management at modern enterprises]. A available at : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26185/1/3-10-17.pdf> (accessed : 10.11.2019)
4. Zamora O. Osnovni tendentsii formuvannia i vykorystannia trudovykh resursiv. [The main trends in the formation and use of labor resources]. *Current problems of the economy*. 2009. vol. 4. pp. 85-91.
5. Kostunec T., Korniychuk A. Pidkhody do upravlinnia personalom pidprijemstv : teoretychniy bazis. [Approaches to Enterprise Personnel Management: Theoretical Framework]. *Global and national problems of economy*. 2014. vol. 2. pp. 570-572.
6. Martinenko I. Mistse profesiinoho navchannia u protsesi rozvytku personalu. [Place of professional training in the process of personnel development]. *Business- inform*. 2013. vol. 4. pp. 418-422.
7. Marchenko V., Khondoka V. Metodolohichni pidkhody do formuvannia kadrovoi polityky na pidprijemstvi. [Methodological approaches to formation of personnel policy at the enterprise]. *Economy and society*. 2017. vol. 13. pp. 768-771.
8. Cherchuk L. Rozvytok personalu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidprijemstva. [Staff development and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Collection of scientific works. Lutsk National Technical University. Economic sciences. Economics and Management Series*. 2010. vol. 7 (26). part 3. pp. 3-11.