1. НАУКА – ПРАКТИЦІ

Валентин Вікторович Тесленко,

доктор педагогічних наук,
професор кафедри філософії
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0637-4815>

УДК 37.013.8

DOI: [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-3\(78\)-5-10](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2020-3(78)-5-10)

ОКРЕМІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація.

У статті розглянуто різні підходи до поняття «управління персоналом». Аналіз економічного підходу як початку концепції трудових ресурсів надає можливість оцінити його в контексті спрямованості на оволодіння працівниками навичок інструментального характеру, а не на їх розвивальну підготовку. Підкреслено важливу роль гуманістичного підходу до управління. У статті також розкрито загальний зв'язок між розвитком теоретичної думки менеджменту та практикою управління працею на виробництві. Акцентовано на необхідності застосування інноваційних стратегій і технологій управління персоналом як основи ефективного існування організації в умовах глобального посилення конкуренції між гравцями на ринку товарів і послуг.

Ключові слова: управління; система управління; стратегія; завдання; підходи; організація; персонал; людські ресурси; принципи; підсистеми; діяльність; ефективність; конкуренція.

У контексті філософії загальне поняття управління обґрунтовується як «специфічна функція особливих організованих систем природи, суспільства, виробничо-механічної сфери, що забезпечує їх життєдіяльність, цілеспрямовану динаміку їх розвитку, реалізацію конкретних програм інститутів і окремих індивідів» [6]. У сфері виробничих відносин управління колективом співпрацівників передбачає свідому діяльність окремих керівників (менеджерів), що спрямована на регулювання об'єктивних і суб'єктивних засад доцільного впорядкування людських відносин.

Діяльність з управління персоналом визначають також як вплив на людський складник організації, зорієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу й цілей, стратегій, умов розвитку організації [3]. У теорії й практиці управління людською стороною організації частіше концепції виокремлюють, що розвивалися в трьох головних підходах до управління: *економічному, органічному та гуманістичному*.

Необхідно зазначити, що економічний підхід до управління дав початок концепції трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце посідає технічна (інструментальна, тобто спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві [7].

Організація в цьому випадку означає впорядкованість відносин між чітко окресленими частинами цілого, що має певний порядок. За своєю суттю організація – це набір механічних відносин. Діяти вона має подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно та передбачувано.

У зв'язку з ускладненням сфери діяльності організації (як внутрішньої, так і зовнішньої) дедалі більше уваги почали приділяти використанню організаційних ресурсів як засобів підвищення ефективності професійної діяльності. Дедалі глибше укорінюється уявлення щодо принципової необхідності використання вартості людського капіталу для розробки й прийняття управлінських рішень й оцінювання управлінської діяльності. З цією метою розробляється уявлення про вартість людської складової організації, виокремлюються параметри, суттєво підвищуючи чи знижуючи капітал організації, інвестований у персонал.

Залежно від того, скільки й на що витрачаються кошти у сфері діяльності з персоналом, можна оцінювати справжній стан в організації та спрогнозувати розвиток подій у майбутньому. Завдяки цьому теорія людського капіталу стає унікальним інструментом планування й оцінювання ефективності кадрової діяльності.

Відома концепція «Аналіз людських ресурсів» (АЛР) пов'язана із зацікавленістю в персоналі як у важливому людському ресурсі організації, у використанні якого приховано суттєві резерви. Свого часу, у перших своїх працях, відомий учений-теоретик у сфері менеджменту Е. Флемхольц виокремлював такі основні задачі АЛР:

– *надати інформацію*, що необхідна для прийняття рішень у сфері управління персоналом як менеджера з персоналу, так й вищому керівництву компанії;

– *забезпечити менеджера* методами кількісного вимірювання вартості людських ресурсів, що необхідні для прийняття відповідних рішень;

– *мотивувати керівників* не думати про людей із позицій витрат, що необхідно мінімізувати, а з позицій активів, які необхідно оптимізувати.

Отже, можемо стверджувати, що АЛР – це процес виявлення вимірювання та надання інформації щодо людських ресурсів особам, які уповноважені приймати відповідні рішення в організації [1].

Потрібно зауважимо, що в рамках *органічної парадигми* послідовно склалися концепції управління персоналом та управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід визначив нову перспективу управління персоналом, піднявши на новий рівень цей тип управлінської діяльності. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвивальною та поширилася на пошук і підбір працівників, планування кар'єри важливим для організації особам, оцінювання працівників управлінського апарату, підвищення їхньої кваліфікації. Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло появі нового уявлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в оточуючому середовищі.

У зв'язку з цим використовувалися *дві* аналогії, що сприяли розвитку нового бачення щодо організаційної реальності. *Перша*, що виходила з ототожнення організації з людською особистістю, запровадила в науковий обіг такі ключові поняття, як *цілі, потреби, мотиви*, а також *народження, старіння, смерть й відродження організації*. *Друга*, яку було прийнято в ролі зразка для опису організаційної реальності функціонування людського мозку (організація як мозок, що переробляє інформацію), дала змогу поглянути на організацію, як на зібрання частин, що з'єднані лініями управління, комунікації та контролю. Аналогія з мозком, на відміну від аналогії, з механізмом надала можливість інакше уявляти як організаційну реальність, так і управління персоналом зокрема. Якщо скористатися метафорою голограми, у будь-якій частині якої міститься зображення, то легко помітити, що різні частини мозку спеціалізуються на різних видах активності, але контроль щодо конкретної поведінки не є локалізованим. Головний секрет мозку, на думку

вчених, – це диференціація та вузька спеціалізація, а системність й комплексність, для яких важливі зв'язки, створюються у будь-який момент у надмірній кількості. З огляду на це, можна сформулювати наступні принципи голографічного структурування організації:

а) зберігайте ціле організації у кожній її частині (у підрозділі аж до самого працівника);

б) створюйте чисельні зв'язки між частинами організації (причому надлишкові);

в) розвивайте як спеціалізацію персоналу, так і універсализацію;

г) створюйте умови щодо самоорганізації кожного працівника та колективу.

Оригінальність цього підходу посилюється також тим, що стає очевидно, що прийняття управлінських рішень ніколи не можуть бути абсолютно раціональними, оскільки в реальності працівникам апарату притаманні такі риси:

а) діють на основі неповної інформації;

б) здатні досліджувати лише обмежений набір варіантів кожного рішення;

в) нездатні точно оцінити результати.

Органічний підхід, визначаючи принцип обмеженої раціональності, фокусується на певних ключових моментах, серед яких: 1) необхідність робити акцент на оточуючому середовищі, у якому існує організація; 2) організацію необхідно розуміти у взаємодії взаємозв'язаних внутрішньої та міжорганізаційної підсистем, виокремлюючи ключові підсистеми й аналізуючи засоби управління їх відносинами з середовищем. Важливим засобом аналізу в цьому випадку є визначення набору ключових потреб, що організація має задовільнити заради власного виживання; 3) між підсистемами необхідно створювати рівновагу та ліквідувати дисфункції.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному. *Культурологічний погляд* на організацію забезпечує управління зв'язковою системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити повсякденний досвід досяжним. Це дає змогу розглядати певні типи дій як нормальні, легітимні, передбачені й таким чином уникати проблеми, що детерміновані базисною невизначеністю й суперечливістю, що приховані за багатьма людськими цінностями й діями.

Уявлення про організацію як культурного феномену дає змогу зрозуміти те, яким чином, через які символи й смисли здійснюється спільна діяльність людей в організованому середовищі [2]. Якщо економічний та органічний підходи підкреслюють структурний бік організації, то організаційно-культурний демонструє можливість створювати організаційну дійсність і впливати на неї за допомогою мови, норм, церемоній тощо. Якщо більшість менеджерів раніше розглядала себе як людей, які створюють структури й поса-

дові інструкції, координують діяльність співробітників, то в новій парадигмі вони дивляться на себе як на людей, які здійснюють символічні дії, що спрямовані на створення та розвиток смислів.

Гуманістичний підхід також дає змогу інтерпретувати характер відносин організації з оточуючим середовищем у тому напрямі, що організації здатні не лише адаптуватися, а й змінювати своє оточення, базуючись на власному уявленні про себе та про свою місію. Розроблення стратегії організації здатне перетворитися в активну побудову й перетворення оточуючої реальності. У контексті

цього підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток є не лише зміною структур, технологій і навичок, а й зміною цінностей, що наявні в основі спільної діяльності людей.

Практика доводить посилення впливу рекомендацій теоретиків менеджменту на організацію внутрішньофірмового управління персоналом. У науковій управлінській сфері зв'язок між розвитком теоретичної думки менеджменту та практикою управління професійною діяльністю на виробництві часто визначають у такій узагальненій формі (табл. 1).

Таблиця 1

Зміни в розвитку теоретичної думки	Зміни в системі управління діяльністю
<p>Визнання висхідної ролі людського фактора в продукуванні філософсько-економічної думки.</p> <p>Криза теоретичного усвідомлення проблем управління професійною діяльністю як відображення переломного характеру розвитку економіки.</p> <p>Зміна парадигми – від раціонального, аналітичного до синтетичного, системного підходу.</p> <p>Активне узагальнення практики господарювання на підставі системної методології</p>	<p>Формування цілісного бачення «управління людськими ресурсами» як керівниками, так персоналом та ролі цього управління в забезпеченні ефективності корпорації.</p> <p>Підвищення аналітичної обґрунтованості рішень щодо виконання професійної й загальної кадрової діяльності</p>

Необхідно зазначити, що «внутрішні» та «зовнішні» фактори управління професійною діяльністю у своїй єдності визначають необхідність і можливість перебудови внутрішньофірмових механізмів керівництвом персоналу на основі інноваційних підходів. Реальна практика доводить, що більшість прикладів успішного управління професійною діяльністю в провідних наукоємних компаніях пов'язана з наявністю чисельних та якісних програм (та частотою їх оновлення), спрямованих на людину [4].

Реалізація стратегічних задач і короткотермінових планів розвитку будь-якої організації передбачає виконання її персоналом, залученими людськими ресурсами певних дій, які часто називають «виробничою поведінкою». Таке визначення не лише технічні (уміння працювати на робочому місці, знання продукту/продукції, що виробляється), а й поведінкові навички (ставлення до клієнта, комунікативність). Ця виробнича поведінка залежить від використання організацією матеріальних і натуральних ресурсів, наявної структури, культури та, що важливо, організаційними цілями.

Виробнича поведінка співпрацівників організації прямо пропорційна досягненню цілей організації. Отже, задача управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні потрібної для досягнення організаційних цілей поведінки кожного працівника. Окрім якісного, існує також й кількісний аспект управління персоналом, тому організація повинна мати достатню для реалізації власних цілей кількість співробітників. На загал управління людськими ресурсами зводиться до забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які на високому професійному рівні виконують по-

трібні виробничі функції. Причому ефективність управління персоналом буде визначатися ступенем реалізації спільних цілей організації.

Однак одного вміння виконувати професійні обов'язки недостатньо для досягнення задекларованих цілей, оскільки його продуктивність залежить також від мотивації до професійної діяльності. Лише поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечують досягнення бажаного результату. На мотивацію людини впливає чимало факторів, серед яких оцінювання керівництва та колег, винагорода, професійне зростання, перспективи кар'єри тощо. Здатність працівника виконувати професійні обов'язки визначається: а) потенціалом, що мав у своєму розпорядженні на момент початку діяльності в організації; б) рівнем навченості, що отримано в організації; в) фізичним і моральним станом (здоровий спосіб життя, комфортність відношень у колективі тощо); г) оцінювання керівництва (атестація, матеріальне заохочення тощо).

Управління людськими ресурсами (забезпечення необхідної кваліфікації й мотивації) полягає в правильному підборі та збереженні необхідного для організації персоналу, його якісному професійному навчанні й розвитку та об'єктивного оцінювання керівництвом кожного співробітника (з точки зору реалізації цілей організації) [5]. З огляду на різноманітність організацій, що існують у сучасному суспільстві та видів діяльності, якими вони зайняті, можна дійти висновку про те, що означені нами функції притаманні кожній з них. З людськими ресурсами кожна організація вирішує однакові базові задачі незалежно від специфіки професійної діяльності (рис. 1).

Рис. 1. Специфіка професійної діяльності організації

З урахуванням вищезазначених задач і підходів створюється система управління персоналом. Необхідно наголосити, що внутрішній менеджмент організації охоплює **генеральний менеджмент**, менеджмент виробничо-господарської діяльності та менеджмент персоналу.

Генеральний менеджмент – це всі керівники, які відповідають за формування стратегії розробки політики, планування й організацію, контроль і управління фірмою. Менеджмент виробничо-господарської діяльності забезпечує постановку цілей і задач, що реалізують загальну стратегію фірми, формування структури, поділу обов'язків, врегулювання трудових конфліктів, виконання плану, стимулювання якісної професійної діяльності, координацію виробничого процесу в рамках підрозділів, забезпечення необхідних комунікацій і зв'язку. Натомість менеджмент персоналу: зосереджує зусилля працівників на виконання задач, які визначені стратегією підприємства; забезпечує ефективне використання інтелектуальних і фізичних можливостей працівників; реалізує їх потенціал, підвищує якість життя, відповідно до вимог корпоративної культури; сприяє зміцненню трудових відносин у співпраці й покращенню морального мікроклімату; сприяє досягненню взаємної вигоди працівників, професійних і соціальних груп персоналу підприємства. Важливо зазначити, що ці **три види** внутрішнього менеджменту організації мають один об'єкт – людину, від ступеня включеності якого в діяльність підприємства залежить кінцевий результат.

Потрібно виокремити також *принципи*, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом. Дослідники зараховують до них такі:

1) *зумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва* (функція управління персоналом формується й змінюється не довільно, а відповідно до потреб та цілей виробництва);

2) *первинності функцій управління персоналом* (склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельності залежать від змісту, кількості й трудомісткості функцій управління персоналом);

3) *економічності* (передбачає більш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. Збільшення витрат на систему управління виправдовується лише за наявності отриманого ефекту у виробничій сфері, що з'явився за результатами їх здійснення);

4) *прогресивності* (відповідність системи управління персоналом передовим міжнародним і вітчизняним аналогам);

5) *комплексності* (під час формування системи управління персоналом необхідно враховувати фактори, які впливають на систему управління (зв'язки з вищим керівництвом, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо);

6) *оперативності* (своєчасне прийняття рішень щодо аналізу й удосконалення системи управління персоналом, що попереджують або оперативно усувають можливі відхилення);

7) *узгодженості* (взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі має бути узгоджена з головними цілями організації та синхронізована в часі);

8) *багатоаспектності* (вертикальне та горизонтальне управління може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-командним, економічним, правовим тощо).

Сучасне управління персоналом постає як безперервний процес, що спрямований на цільову зміну мотивації людей із метою отримання від них максимальної віддачі і, як результат,

досягнення високих кінцевих результатів. Оскільки лише плідна спільна діяльність внутрішньофірмового менеджменту та всього колективу гарантує успіх компанії, а кінцевою метою діяльності з персоналом є забезпечення максимального зближення очікувань підприємства й інтересів працівника, що пов'язані з професійною діяльністю.

Потрібно підкреслити, що система управління персоналом обов'язково має охоплювати певні функціональні підсистеми, серед яких дослідники найчастіше виокремлюють підсистему:

- планування, прогнозування та маркетингу (розроблення стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреб у персоналі; організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують кадрами організацію; оцінювання кандидатів на вакантні посади тощо);

- формування й обліку кадрів (оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення систем кадрового управління; профорієнтація; забезпечення зайнятості тощо).

Отже, необхідно зазначити, що прогресивно-стратегічний менеджмент у всьому світі останніми роками відмовляється від політики мінімальних вкладень у людські ресурси, що стосуються лише зовнішніх виробничо-побутових аспектів професійної діяльності. На передній план виходять новітні стратегії та технології управління персоналом організації в забезпеченні її стабільного розвитку й успішності на інноваційній основі. Це є запорукою ефективності існування організації в умовах глобального посилення конкуренції між гравцями на ринку товарів і послуг. Актуальним, на нашу думку, у цьому контексті є висловлювання Марти І. Фінней про те, що «там, де вчорашні “адміністратори з кадрів” займалися тим, що запобігали конфліктам між працівниками і менеджерами, сьогоднішні менеджери з управління людськими ресурсами об'єднують роботодавців і працівників із метою плідного співробітництва та досягнення необхідного у світовому масштабі рівня конкурентоспроможності бізнесу».

Використані літературні джерела

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2005.
2. Веснін В.Р. Управление персоналом. Теория і практика. Москва : Проспект, 2009.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва : Инфра, 1997.
4. Мірошніченко А.Н. Управление людськими ресурсами організації. 2013. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIhuHP0mv963pNvm2yPqFf2gl0HC189fq>.

5. О'Ніл М.Б. Коучинг керівників: твердість і відкритість. Системний підхід у залученні керівників до вирішення їх проблем. Москва : МАК, 2005.

6. Філософія політики: короткий енцикл. словник / авт.-упоряд.: В.П. Андрущенко та ін. Київ : Знання України, 2002.

7. Чорний Р.С. Людський капітал у системі соціально-економічних категорій. Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, листопад 2007 р.). Тернопіль : Економ. думка, 2007.

References

1. Armstronh, M. (2005). *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [The practice of human resource management]. St. Petersburg: Piter.
2. Vesnin, V.R. (2009). *Upravlinnia personalom. Teoriia i praktyka* [Theory and practice]. Moscow: Prospekt.
3. Kybanov, A.Ia. (1997). *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Personnel management of the organization]. Moscow: Infra.
4. Miroshnychenko, A.N. (2013). *Upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii* [Human resource management of the organization]. Retrieved from: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIhuHP0mv963pNvm2yPqFf2gl0HC189fq>.
5. O'Nil, M.B. (2005). *Kouchynh kerivnykiv: tverdist i vidkrytist. Systemnyi pidkhd u zaluchenni kerivnykiv do vyrishennia yikh problem* [Coaching managers: toughness and openness. A systematic approach to involving managers in solving their problems]. Moscow: MAK.
6. Andrushchenko, V.P. (2002). *Filosofia polityky: korotky entsykl. slovnyk* [Philosophy of politics: a short encyclical. dictionary]. Kyiv: Znannia Ukrainy.
7. Chornyi, R.S. (2007). *Liudskyi kapital u systemi sotsialno-ekonomichnykh katehorii* [Human capital in the system of socio-economic categories]. *Stvorennia intelektualnoi systemy obliku dlia ekonomiky Ukrainy – Creating an intelligent accounting system for the economy of Ukraine*. Ternopil: Ekonom. dumka.

Teslenko Valentyn. Some Aspects of the Personnel Management System.

Summary.

The article discusses various approaches to the concept of personnel management. The analysis of the economic approach as the beginning of the concept of labor resources makes it possible to evaluate it from the standpoint of focusing on the acquisition of instrumental skills by employees, and not on their developmental training. The important role of a humanistic approach to management, which involves not only a change in the structures, technologies and skills of employees, but also a change in the values that underlie the joint activity of people, is emphasized. The paper also reveals the general connection between the development of theoretical thought of management and the practice of labor management in production. The personnel management system is analyzed through the corresponding goals, objectives, principles,

and interconnected functional subsystems – planning, forecasting, marketing, employee incentives, staff formation and accounting, and others. At the end of the work, attention is focused on the need to apply innovative strategies and technologies for personnel management as the basis for the effective existence of an organization in the context of a global increase in competition between players in the market of goods and services.

The economic approach to management gave rise to the concept of human resources. Within this approach, the leading place is occupied by technical (in the general case, instrumental, i.e. aimed at mastering labor techniques), rather than managerial training of people in the enterprise. Organization in this case means the orderliness of relations between clearly defined parts of the whole, which has a certain order. In essence, the organization is a set of mechanical relations, and it must act like a mechanism: algorithmic, efficient, reliable and predictable.

Key words: management; management system; strategy; tasks; approaches; organization; personnel; human resources; principles; subsystems; activity; efficiency; competition.

Тесленко В.В. Некоторые аспекты системы управления персоналом.

Аннотация.

В статье рассмотрены различные подходы к понятию управления персоналом. Анализ экономичес-

кого подхода как, начала концепции трудовых ресурсов, дает возможность его оценки с позиций направленности на овладение работниками навыками инструментального характера, а не на их развивающую подготовку. Подчеркивается важная роль гуманистического подхода к управлению, который предполагает не только изменение структур, технологий и навыков сотрудников, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей. В статье раскрывается общая связь между развитием теоретической мысли менеджмента и практикой управления трудом на производстве. Система управления персоналом анализируется через соответствующие цели, задачи, принципы и взаимосвязанные функциональные подсистемы: планирования, прогнозирования, маркетинга, стимулирования сотрудников, формирования и учета кадров и т. п. В конце статьи акцентируется внимание на необходимости применения инновационных стратегий и технологий управления персоналом как основы эффективного существования организации в условиях глобального усиления конкуренции между игроками на рынке товаров и услуг.

Ключевые слова: управление; система управления; стратегия; задачи; подходы; организация; персонал; человеческие ресурсы; принципы; подсистемы; деятельность; эффективность; конкуренция.

Стаття надійшла до редколегії 10 серпня 2020 року