

## ТРАНСФОРМАЦІЯ БАЗОВИХ ПІДХОДІВ У ФОРМУВАННІ НОВІТНЬОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

## TRANSFORMATION OF BASIC APPROACHES IN THE FORMATION OF THE LATEST CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE NATIONAL COMPANIES OF UKRAINE

Фундаментом сучасної теорії управління персоналом є концепція комплексної реалізації особистості, а також базова теорія відносин, що ґрунтується на засадах мотивації співробітників та методах адміністративного управління. Управління персоналом включає формування кадрової стратегії, підбір співробітників, які відповідають стратегії розвитку компанії, заохочення колективної взаємодії, спрямованої на розвиток компанії, стимулювання індивідуальної діяльності співробітників відповідно до її якості, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії.

Формування якісного та кількісного складу компанії дозволить забезпечити конкурентоспроможність та стратегічний розвиток, підвищення ефективності праці, високу соціальну ефективність функціонування персоналу. Ефективне досягнення поставлених компанією цілей потребує задоволення потреб у робочій силі відповідного кваліфікаційного рівня, дотримання оптимального співвідношення між організаційною структурою та трудовим потенціалом компанії, максимально повне й ефективне використання потенціалу окремих співробітників та всього персоналу загалом. Важливе створення умов для високопродуктивної праці, належного ступеня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, формування у членів колективу звички до взаємодії та співробітництва, формування стійкого колективу як умови окупності ресурсів, що витрачаються на персонал, забезпечення задоволення потреб та інтересів співробітників у частині змісту праці, її умов, виду зайнятості, можливостей професійного, кваліфікаційного та посадового зростання, збалансованість інтересів компанії та членів персоналу, економічної та соціальної ефективності.

У традиційному управлінні персоналом простежувалося прагнення до мінімуму можливостей впливу людини на процеси, які прагнули зробити незалежними від якісних характеристик робочої сили. Обмеження впливу людського чинника дозволяло формувати ефект економії з допомогою зниження витрат на персонал, зокрема його набір чи навчання. Результатом розвитку аналізованих тенденцій стало підвищення у штаті компанії відносної чисельності висококваліфікованих фахівців та управлінців.

**Ключові слова:** управління персоналом, базові підходи, новітня концепція, транс-

сформація, національні компанії, кадровий менеджмент, формування, сучасний стан, підвищення ефективності.

The foundation of modern theory of personnel management is the concept of integrated implementation of personality, as well as the basic theory of relations, based on the principles of employee motivation and methods of administrative management. Personnel management includes the formation of personnel strategy, selection of employees who meet the company's development strategy, encouraging collective cooperation aimed at company development, stimulating individual activities of employees in accordance with its quality, creating a favorable socio-psychological climate in the company.

The formation of qualitative and quantitative composition of the company will ensure competitiveness and strategic development, increase efficiency, ensure high social efficiency of staff. Effective achievement of the company's goals requires meeting the needs of the workforce of the appropriate qualification level, maintaining the optimal balance between the organizational structure and labor potential of the company, the fullest and most efficient use of the potential of individual employees and staff.

It is important to create conditions for highly productive work, proper degree of organization, motivation, self-discipline, formation of team members habits of interaction and cooperation, formation of a stable team as a condition of payback of resources spent on staff, meeting the needs and interests of employees, its conditions, type of employment, opportunities for professional, qualification and job growth, balance of interests of the company and staff members, economic and social efficiency.

In the traditional management of personnel there was a desire to minimize the possibility of human influence on the processes, which sought to make independent of the qualitative characteristics of the workforce. Limiting the impact of the human factor allowed to create the effect of savings by reducing staff costs, including recruitment or training. The development of the analyzed trends resulted in an increase in the relative number of highly qualified specialists and managers in the staff of companies.

**Key words:** personnel management, basic approaches, latest concept, transformation, national companies, personnel management, formation, current state, efficiency increase.

УДК 349.3:332.1:331.101:352.02  
DOI <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2021.26.9>

### Парубчак І.О.

д. наук з держ. упр., професор,  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Львівський національний університет  
ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

### Гентош О.П.

асистент кафедри права  
Львівський національний університет  
ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

**Постановка проблеми в загальному вигляді з важливими науковими і практичними завданнями.** Ефективність управління персоналом стає одним із ключових чинників

продуктивності діяльності компанії та запорукою її успішного та стабільного розвитку. Безперервний процес трансформації соціально-економічного розвитку, з одного боку,

надає широкі можливості для самореалізації, а з іншого – формує перешкоди для гармонійного розвитку [8]. Функціями управління персоналом є спеціалізовані напрями управлінської діяльності, що стосуються завдань, вирішуваних у процесі управління персоналом.

Основний чинник, що має найбільший вплив на співробітників будь-якої компанії, – фактор ієрархічності соціальної взаємодії, коли в рамках організаційних взаємин реалізується як тиск на підлеглого за допомогою адміністративних заходів, контролем над розподілом матеріальних благ. Також важливі менеджмент зайнятості та маркетинг кадрів, планування та контроль ділової кар'єри співробітників компанії, управління мотивацією, професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників, ергономіка й естетика трудової діяльності, правові питання трудових відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Під концепцією управління персоналом мається на увазі система науково обґрунтованих та перевічених на практиці теоретико-методологічних підходів до сутності, мети, завдань, змісту, критеріїв, принципів та методів управління людськими ресурсами компанії, водночас система організаційно-практичних методів створення механізму її реалізації в поточних соціально-економічних умовах. Останні десятиліття в діяльності кадрових підрозділів спостерігаються тенденції до зростання ролі їхніх аналітичних функцій. В умовах ринкових відносин спостерігаються трансформація системи ієрархічного управління та перехід до інших організаційних цінностей та пріоритетів.

Для сучасної концепції управління персоналом характерні такі риси, як максимально повна реалізація особистих і професійних якостей співробітників, усунення акценту зі зниження виробничих витрат, підвищення якісних параметрів людських ресурсів, зростання ролі самоконтролю та зниження рівня зовнішнього контролю, домінування ідей самовдосконалюваних форм організації та відхід від ідей жорстких ієрархічних структур [6]. Характерною рисою діяльності компанії в сучасних умовах є домінування якісних характеристик робочої сили, прагнення реалізації творчого потенціалу співробітників, прагнення до збільшення рівня залучення до організаційних процесів усіх членів персоналу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття.** Систему управління персоналом компанії не можна ізолювати від системи управління компанією загалом, оскільки вона

охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх рівнів організації. Забезпечення компанії кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток є основним об'єктом системи управління персоналом та співробітниками компанії. Очевидним є той факт, що кожен окремо взятий співробітник також є об'єктом управління, оскільки саме з них і сформований штат організації.

Першочерговими завданнями управління персоналом сучасної компанії має стати моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі, моніторинг і аналіз характеру соціальних взаємин, урегулювання конфліктів, що виникають у процесі трудової діяльності, і усунення їхніх негативних наслідків, підбір, оцінка та найм претендентів для заміщення вакансій у компанії, аналіз потреб компанії в людських ресурсах у кількісному та якісному аспектах [4].

**Мета статті** полягає в науковому обґрунтуванні нових концептуальних базових принципів з управління персоналом у національних компаніях.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Формування персоналу включає моніторинг і аналіз потреб компанії в людських ресурсах, підбір, відбір і найм кандидатів, а також формування кадрового резерву. Використання персоналу уособлює організацію робочого процесу в частині створення робочих місць, управління робочим часом, проведення оцінки трудової діяльності, атестації співробітників, реалізації заходів мотивування та стимулювання співробітників. Розвиток персоналу передбачає організацію процесу навчання персоналу, організацію сприяння в частині професійного, кар'єрного й особистісного зростання.

Фундаментальним етапом формування системи управління персоналом є визначення її цілей, даний процес не є чимось універсальним і має суттєві відмінності для компаній, різних за масштабом, видами економічної діяльності й іншими аналогічними параметрами [9]. Типовою рисою ефективного управління персоналом є зусилля з інтеграції роботи кадрових підрозділів і власне персоналу на всіх стадіях взаємодії, від прийому співробітника на посаду до виплати йому пенсійної винагороди. Сьогодні дедалі більшу роль починають відігравати особисті якості працівника: відповідальність, ініціативність, системне бачення ситуацій, бажання та вміння самонавчатися.

Національні компанії відображають планові результати діяльності в частині забезпечення

наукомісткості продукції, упровадження результатів науково-технічного прогресу та рівня проникнення інновацій в організаційно-виробничі процеси. Задоволення потреб співробітників, забезпечення гідного рівня їхнього добробуту, сприяння в їхньому особистісному та професійному розвитку є змістом соціальних цілей. Зазначимо, що реалізація соціальних цілей безпосередньо впливає на трудовий процес і, відповідно, на ефективність діяльності компанії та рівень досягнення інших цілей.

Виходячи із цього, однією з умов ефективності управління персоналом є відсутність дисбалансу в даній системі взаємодії. З позиції співробітників компанії соціальні цілі зумовлені тим, якою мірою реалізація трудових функцій сприяє задоволенню потреб індивіда, з погляду адміністрації соціальні цілі пов'язані з економічними. Відсутність суперечностей із метою співробітників та керівництва компанії є запорукою їхньої ефективної взаємодії, спрямованої на досягнення спільних цілей [2]. У свою чергу, дисбаланс у цій системі взаємин породжує всередині компанії суперечності, які негативно позначаються на її функціонуванні загалом.

У цьому контексті знову зазначимо, що згідно із сучасною концепцією управління персоналом поряд із максимізацією прибутку не менш важливою метою є задоволення потреб персоналу щодо їхнього фінансового благополуччя та всебічного розвитку особистості. Система управління персоналом компанії зазвичай включає низку функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Питання створення функціональних підсистем визначається головним чином масштабами компанії, обсягами та рівнем диференціації діяльності. Чим менше фірма за даними параметрами, тим менш доцільною є фрагментація системи управління.

У зоні відповідальності планування перебувають такі функції управління персоналом, як аналіз ринку праці, аналіз і управління потребами компанії в персоналі, створення кадрового резерву. Окрім того, у її віданні перебуває низка методологічних функцій, що стосуються стратегії управління персоналом та взаємодії з потенційними співробітниками і джерелами людських ресурсів [3]. А також функції, пов'язані із цими процесами, тобто організація співбесід із здобувачами; оцінка, відбір та найм персоналу, управління зайнятістю з метою забезпечення раціональності використання людських ресурсів.

У зоні відповідальності управління персоналом є питання організації процесу навчання,

перепідготовки персоналу, підвищення кваліфікації, адаптації новоприйнятих співробітників. Також здійснюється перманентна оцінка результатів діяльності співробітників, процес планування та реалізації кар'єри. Управління мотивацією та стимулюванням праці стосується питань нормування та тарифікації трудового процесу, формування систем оплати праці, форм нематеріального стимулювання співробітників.

До переліку функцій розвитку організаційної структури управління входить розроблення штатного розкладу, аналіз проблем та перспектив трансформації організаційної структури управління, розроблення методичних рекомендацій щодо управління штатом [1]. Нормативне забезпечення діяльності компанії полягає в розробленні та погодженні розпорядчих та інших документів, що мають регламентуючий характер, з управління штатом, вирішення спірних питань, що виникають у рамках трудових відносин та господарської діяльності, здійснення консультацій із відповідних питань.

Зростання впливу людських ресурсів на характер і особливості виробничої діяльності в рамках реалізації нової концепції управління персоналом призвело до перетворення характеру низки функцій управління, раніше розподілених за економічними, виробничими й іншими підрозділами, перенесення їх у зону відповідальності кадрових підрозділів. Удосконалення системи управління персоналом за пріоритетністю ставиться в один ряд з удосконаленням технологічних процесів [4]. В управлінні персоналом компанії використовується інструмент визначення результатів та створення механізмів визначення грошової винагороди, мотивації працівників.

Під мотивацією в цьому контексті розуміється спонукання членів персоналу до досягнення цілей організації за дотримання своїх інтересів. Успішна реалізація даного процесу передбачає безпосереднє спонукання співробітників до ефективного виконання покладених на них обов'язків для досягнення максимально можливого рівня реалізації цілей компанії, створення та збереження балансу між цілями і можливостями задоволення потреб співробітників та власників бізнесу, формування умов ототожнення інтересів обох сторін взаємодії. Система показників ефективності спрямована на досягнення балансу інтересів, що є запорукою успішного функціонування компанії та максимально повного задоволення інтересів усіх сторін.

Цільові значення основних показників ефективності встановлюються, виходячи

з актуальних статистичних та прогнозних параметрів, що передбачає можливість учасників процесу у будь-який момент часу вплинути на його перебіг, щоб покращити результати роботи, поки час ще не втрачено. Основні показники ефективності компанії є показниками, які формують цільові майбутні результати, оскільки кількісно оцінюють чинники, які впливають на вартість бізнесу [5]. Основні показники ефективності управління персоналом повинні акцентувати увагу та зусилля учасників бізнес-процесів на досягненні пріоритетних цілей, а не розосереджувати їх на широке коло завдань, що відображає таку характеристику як обмеженість.

Також необхідно перейти до безпосереднього розгляду управління мотивацією співробітників в умовах застосування системи основних показників ефективності. Мотиваційні виплати в даному контексті поділяють на константну частину, змінну частину, а також нерегулярні премії, заробітна плата є базовою посадовою ставкою, що виплачується співробітнику за виконання своїх обов'язків. Виплати зарплати пов'язані, тобто відповідають певній шкалі, яка прийнята в компанії, або штатному розкладу.

Формування змінної частини мотиваційного пакета має бути засноване на поєднанні жорсткості правил визначення винагороди та гнучкості в реагуванні на динаміку зовнішніх та внутрішніх чинників, а параметри змінної частини мотиваційного пакета повинні передбачати можливість працівника активно впливати на розмір своєї винагороди [7]. Важливим моментом є необхідність формування ефективного механізму інформування співробітників про правила винагороди, досягнення рівня основних показників і перманентний моніторинг ефективності впливу на співробітників мотиваційного пакета.

### Формулювання висновків і перспектив подальших досліджень у даному напрямі.

У результаті проведеного аналізу позитивних і негативних аспектів в управлінні персоналом можна зробити висновок, що недоліки системи зазвичай пов'язані з її організаційною складовою частиною, тоді як переваги раціонально й ефективно збудованої системи є незаперечними. Щоб ухвалити правильне рішення в кожній конкретній ситуації, потрібно зрозуміти, які критерії необхідно брати до уваги і з якою вагою. Потрібно передбачити сутність та сучасну концепцію управління персоналом компанії, виявити основні сучасні тенденції в управлінні персоналом, розглянути систему, її структуру, основні цілі та функції.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Коляда С.П. Тріади менеджменту – креативний підхід до розвитку організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 1. С. 21–28.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом : навчальний посібник*. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
3. Кулаков М.Н., Маусов Н.К. *Персонал підприємств в умовах переходу к ринку / под. ред. Ю.Г. Одегова*. Москва : Изд-во РЭА, 2006. 228 с.
4. Мельник Л.Л., Осацька Ю.Є. Господарський механізм у системі ринкової економіки. *Економіка і держава*. 2012. № 6. С. 19–21.
5. Мильнер Б. *Управление современной компанией*. Москва : Инфра-М, 2004. 129 с.
6. *Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение*. Москва : Вершина, 2006. 165 с.
7. Мурашко М.І. *Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник*. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2006. 311 с.
8. *Економіка і управління на підприємстві : науково-освітній портал*. URL: <http://eup.ru/> (дата звернення: 12.06.2021).
9. Обегом Ю.Г. *Эффективность системы управления персонала : учебное пособие*. Москва : Изд-во РЭА, 2005. 326 с.