

## Тема 6. Сучасні концепції управління персоналом організації

- 6.1. Управління персоналом у системі сучасного менеджменту підприємств.
- 6.2. Управління персоналом як соціальна система.
- 6.3. Соціальне партнерство в організації.

## *Основи положення теми 6:*

- Еволюція концепцій управління персоналом: концепцію управління трудовими ресурсами; управління персоналом, управління людськими ресурсами та управління людиною. Концепції управління персоналом: концепція Е. Голдрата «працівник, цілеспрямована на самовдосконалення людина»; концепція С. Кові «працівник високо ефективна людина»; концепція Д. Пінка «працівник – внутрішньо вмотивована людина»; концепція Б. Тресі «працівник – самодисциплінована і у постійному пошуку людина»; концепція Д. Гоулмана «працівник – емоційний інтелектуал». Основні інноваційні технології у сфері управління персоналом: рекрутинг, коучинг, гейміфікація, застосування програм розвитку емоційного інтелекту, талант-менеджмент, менеджмент знань та персоналізація.
- Управління персоналом як соціальна система. Інноваційні підходи до управління персоналом. Інноваційні принципи формування системи управління персоналом підприємства в умовах ринку, зокрема, таких як: готовність до взаємного компромісу, забезпечення взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, утримування, збереження на підприємстві його провідних працівників.

## ***Основи положення теми 6:***

Напрями розвитку HR-менеджменту. HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності: стратегічний і цілісний підхід. Моделі кадрового менеджменту: Модель 7S («МакКінзі»), Модель «5С». Креативне та системне мислення управлінця. Сутність понять креативність, самовираження і творчість. Основні характеристики креативності. Креативне мислення (out-of-the-box thinking) - мислення поза шаблонами. Креативність та гнучкість мислення. Тест Струпа. Дивергентне і конвергентне мислення. Графова модель творчого мислення. Роль креативного мислення у формуванні особистості науковця. Системне мислення й методи його формування. Алгоритм системного мислення. Системні архетипи. Розвиток системного мислення (екстравертності, розширення кола уваги, планування, підведення підсумків).

Соціальне партнерство в організації. Концепції соціального партнерства XIX століття, ідеї «класової співпраці» і «соціальної гармонії». Джон Стюарт Мілль «Роздуми про представницьке правління». Модель «виробничої демократії». Види соціального партнерства. Біпартизм. Трипартизм. Принципи соціального партнерства XXI століття. Моделі соціального партнерства: зарубіжний досвід.

В умовах системних змін, конкуренції, ризиків та небезпек виникає необхідність забезпечення сталого функціонування підприємства та формування ряду конкурентних переваг за рахунок використання унікального ресурсу – інтелектуального капіталу підприємства. Знання людини стали базою для постіндустріальної революції у вигляді нових інформаційних технологій і водночас найбільш суперечливим ресурсом підприємства.

Інтелект походить від лат. (intellectus – розум) – розум, здатність мислити, сукупність розумових функцій, які здатні перетворювати сприйняття у знання та дають змогу їх використовувати й обробляти» [1].

В. Хадсон азначає, що : «інтелектуальний капітал – це компетентність людини, яку формують психофізіологічні можливості особистості, здобуті знання і поведінка, сформована в процесі навчання, виховання та практичної діяльності, набуті вміння і здібності, визначні здібності (таланти)»

**Концепції та теорії управління персоналом  
в контексті трудових відносин на підприємстві [1–6]**

| №  | Група концепцій та теорій управління персоналом на підприємстві                                            | Основоположники розвитку концепцій та теорій управління персоналом                                                                                                | Сутність та характеристика концепцій та теорій управління персоналом                                                                                                                                                           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <u>Перша група</u><br>«Школа наукового пізнання»<br>Концепція застосування людського чинника у виробництві | Американські інженери Фредрік-Вінслоу Тейлор (1856–1915), Анрі Файоль (1841–1925), Френк Гілберт (1868–1924)                                                      | Ці вчені розглядали людину тільки з призми її праці, яку вимірювали витратами часу та заробітною платою. Основна мета їх досліджень полягала у тому, як підвищити продуктивність праці одного працівника та колективу у цілому |
| 2. | <u>Друга група</u><br>«Школи поведінкових наук»<br>Теорії людських ресурсів                                | Американські психологи на початку ХХ століття (1906–1947)<br>А. Маслоу, Мак-Клелланд, К. Альдерфер, дослідник Л. Портер, німецько-американський психолог К. Левін | Потреба людини у праці полягає не тільки у задоволенні фізіологічних потреб, людині також потрібне соціальне спілкування, самореалізація та визнання                                                                           |
| 3. | <u>Третя група</u><br>Теорія людського капіталу                                                            | Англійський економіст Вільям Петті (1623–1687), Адам Сміт (1723–1790), американський економіст Ірвінг Фішер (1867–1947)                                           | Послідовники даної теорії вважали, що професійні вміння та знання, виховання є найціннішим капіталом, який працівник переносить на виробничий процес. Ресурс даного капіталу з часом не зменшується, а зростає                 |

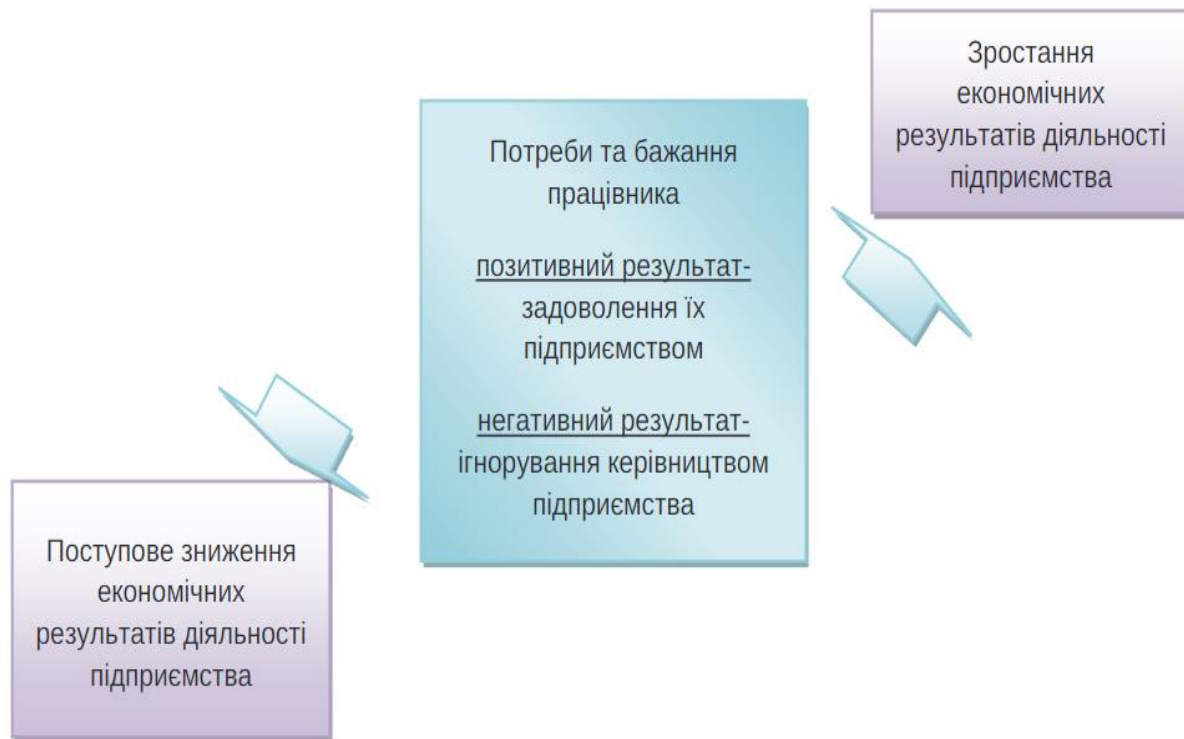


Рис. 1. Розвиток концепцій та теорій школи наукового пізнання у XX столітті

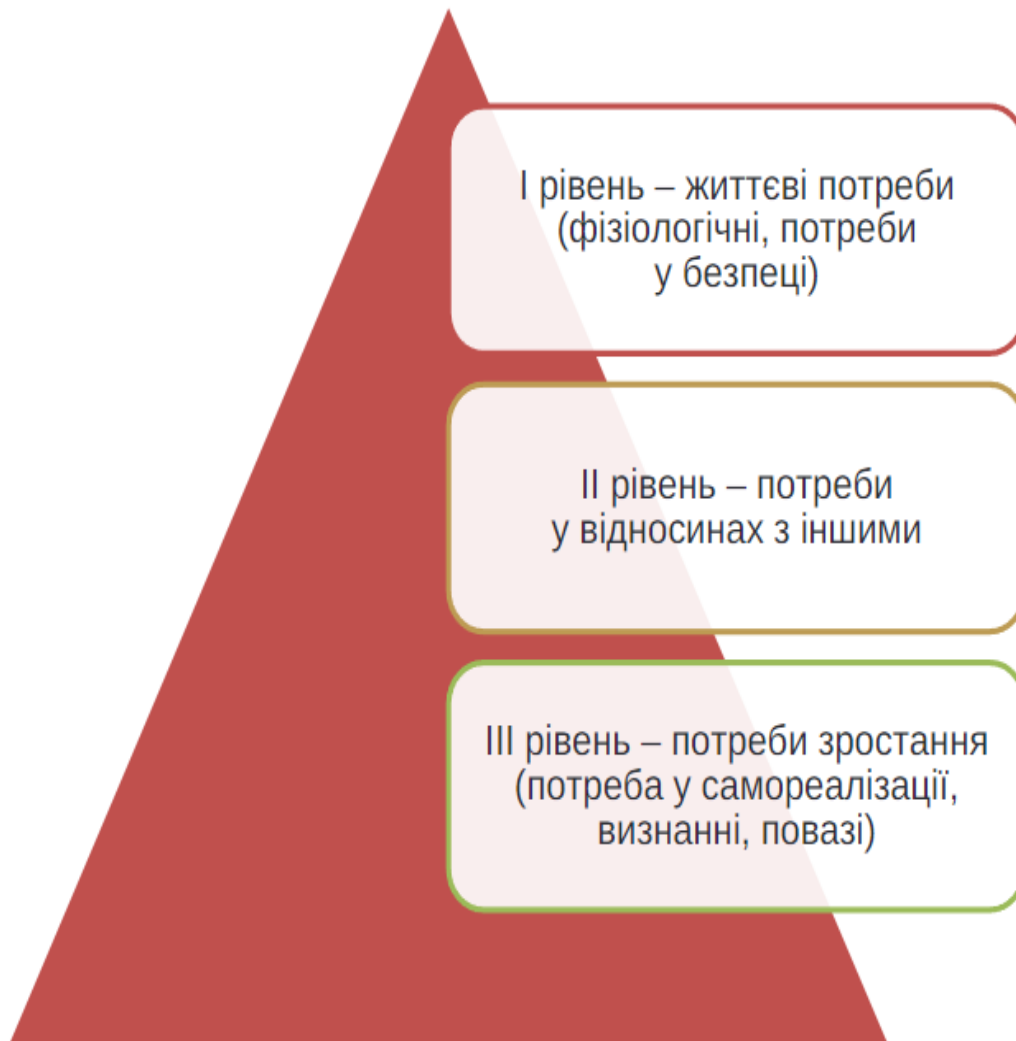


Рис. 2. Теорія ЖВЗ (ERG) К. Альдерферта [5; 6]



«Людина виступає найважливішим ресурсом виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або частково використовується у процесі виробництва, вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, кваліфікації, набуття практичного досвіду працівниками. Суть даної теорії полягає у наданні допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні міжособистісних відносин» [5].

Отже, досліджуючи еволюцію концепцій та теорій управління персоналом, ми спостерігаємо як розвивалась цінність праці, знань та вмінь людини для задоволення економічного ефекту підприємства. Теорія людського капіталу визначила новий напрямок розвитку управлінської думки – про цінність знань людини як основного чинника довгострокового капіталовкладення з найбільшим економічним ефектом. Людина – особливий ресурс, який постійно розвивається та повинен бути оцінений як справжній нематеріальний актив. Знання працівників є двигуном розвитку та основним елементом інтелектуального капіталу підприємства, тільки інте-



**Рис. 3. Розвиток теорій школи поведінкових наук [5; 6]**

лектуальний капітал при ефективному управлінні персоналом, може забезпечити ряд ключових переваг (конкурентоспроможність, кредитоспроможність, інвестиційну привабливість, фінансову стійкість, зростання ринкової вартості активів, створення системи антикризових заходів тощо) для підприємства у поточній та майбутній перспективі діяльності.



У процесі свого розвитку система управління персоналом проходить усі стадії, характерні для інноваційного процесу. Таким чином, можна виділити такі **стадії впровадження управлінської новації** [3]:

- 1) інвенція — поява ідеї інновації;
- 2) ініціація — дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;
- 3) дифузія — втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом.

Інноваційною системою управління персоналом в організації буде така гнучка система управління персоналом, котра враховує і формує потреби у роботі кадрів, здатних розробляти, впроваджувати і широко використовувати інновації.

Гуру мистецтва управління М. Армстронг зазначає, що **стратегії управління персоналом** повинні функціонувати у таких сферах [14, с. 52—53]:

- 1) **управління людським капіталом** — отримання інформації, аналіз та звітування щодо напрямку управління персоналом, стратегічних, інвестиційних та операційних рішень;
- 2) **корпоративна соціальна відповідальність** — зобов'язання етично керувати бізнесом задля досягнення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище;
- 3) **розвиток організації** — планування та впровадження програм підвищення ефективності діяльності організації та її реакції на зміни;
- 4) **залучення** — розробка та реалізація політики, спрямованої на підвищення залучення працівників до своєї роботи та організації;
- 5) **менеджмент знань** — створення, ідентифікація, обмін та використання знань для отримання нових знань та підвищення працездатності;
- 6) **ресорсинг** — залучення та утримання висококваліфікованих працівників;
- 7) **талантменеджмент** — створення сприятливих умов для талановитих співробітників, забезпечення їх успіху;
- 8) **навчання та розвиток** — заохочення працівників до навчання та розвитку;
- 9) **винагорода** — визначення цілей організації у довгостроковій перспективі задля впровадження політики заохочення, що сприятиме досягненню підприємством своїх цілей завдяки задоволенню потреб працівників;
- 10) **відносини з працівниками** — визначення намірів організації щодо того, що потрібно змінити в способах управління організацією та її відносинах з працівниками та профспілками;
- 11) **добробут працівника** — задоволення потреб працівників у здоровому, безпечному та підтримуючому робочому середовищі.

Сучасна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно комунікаційних технологій, з поміж котрих варто виділити такі проекти [15]:

- **використання штучного інтелекту** у підборі персоналу: чатботи, що допомагають рекрутерам зосередитись на інших адміністративних завданнях, проводять скринінг запитань, відповідають на поширені запитання та впорядковують процес діалогу з потенційним співробітником;

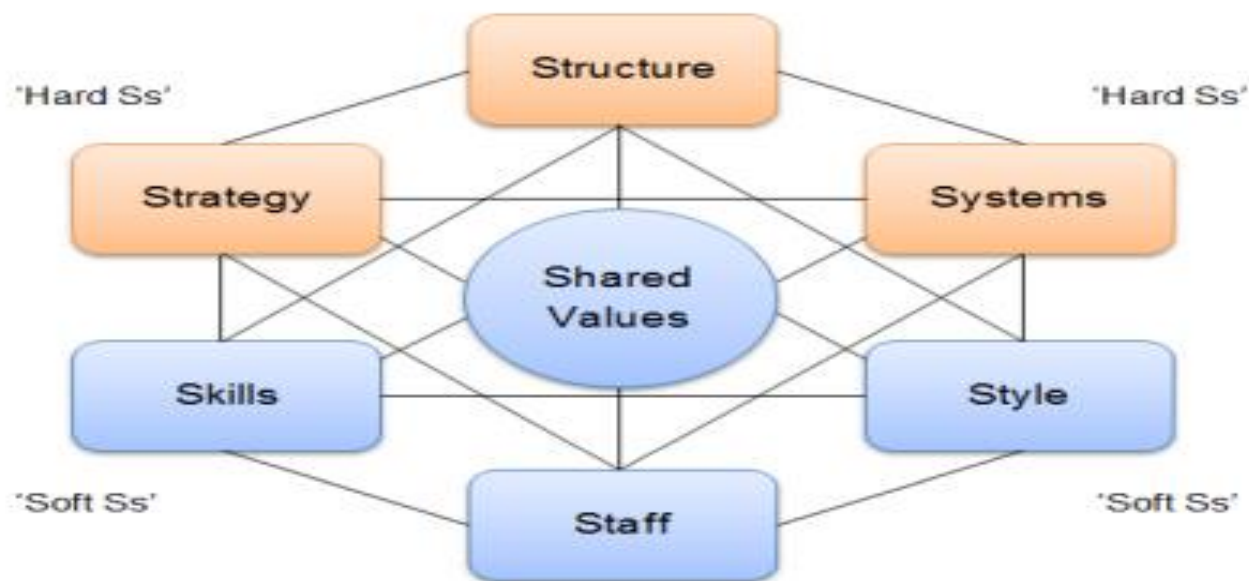
- **гейміфікація** як новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояль ості, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах (головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг підрозділи). Фактично, гейміфікація — це пошук нестандартних рішень, які допомагають зробити будь-яку роботу цікавіше, а бейджі (нагороди за певні досягнення або дії у грі), лідербордси (списки з рейтингом гравців), евордси (завершальні церемонії нагородження у грі), сетинги (середовища, у яких відбувається дія ігор) — це лише інструменти для чітко структурованих сценаріїв.

Як у будь якого IT проєкті розраховується ROI, причому ігрові досягнення легко трансформуються у традиційні KPI, кількісні оцінки продуктивності [6];

— **програми розвитку емоційного інтелекту** — оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50—70% визначають клімат в організації [10]. Емоційний інтелект — такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх та застосовувати цю інформацію для управління власним мисленням і діями. Дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці і підтримки в колективі. Саме тому корпоративна програма розвитку емоційного лідерства стає все більш популярною серед керівників передових українських компаній, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури.

Позитивний досвід впровадження інноваційних технологій підбору кандидатів свідчить також про доцільність застосування у вітчизняному менеджменті таких технологій як рекрутинг, скринінг та хедхантинг. **Хедхантинг** передбачає цілеспрямований пошук та залучення найбільш кваліфікованих та перспективних кадрів. Водночас хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, адже передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу. **Скринінг** — це пошук необхідного персоналу кадровими агенціями за формальними ознаками: стать, вік, освіта, досвід роботи тощо. Кадрові агенції отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу.

**Рекрутинг персоналу** — це добір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами провайдерів за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, який слід розглядати як управлінську технологію, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідними за кількісними та якісними ознаками трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. Правовідносини виникають між рекрутинговою компанією та працівником, з яким укладається трудовий договір. Впровадження у практичній діяльності підприємств технології лізингу персоналу дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з підбором персоналу, оформленням кадрових документів, виплатою заробітної плати та податкових відрахувань, а також дає можливість вести більш гнучку кадрову політику шляхом залучення додаткового персоналу або скорочення кількості залученого залежно від цілей підприємства



**Рис. 1. Модель McKinsey 7S**

*Джерело: [5]*

Ключовим у моделі McKinsey 7S є те, що усі сім елементів взаємопов'язуються і зміна одного елемента вимагає зміни інших з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.



Дж. Гілфорд вважав, що креативність – це здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення. Саме після публікації його робіт, у яких він визначає різницю між двома типами мисленнєвих операцій – конвергенцією і дивергенцією, концепція креативності набула широкої популярності та почала активно опрацьовуватися [3]. Дж. Гілфорд вважав операцію дивергенції, наряду з операціями перетворення, основою креативності. Дивергентним (від лат. *divergentis* – той, що розходиться у різні сторони) у психології називають альтернативне мислення, що відбувається усупереч причинно-наслідковим зв'язкам. Дж. Гілфорд зазначав, що креативність як природний творчий потенціал людини визначена генетично. Учений виділив спочатку чотири, а згодом шість основних параметрів креативності:

- 1) оригінальність – спроможність продукувати віддалені асоціації, незвичні відповіді, відповідати на подразники нестандартно;
- 2) семантична гнучкість – здатність виявити основну властивість об'єкта і запропонувати новий спосіб його використання;
- 3) образно-адаптивна гнучкість – спроможність змінити форму стимулу таким чином, щоб побачити в ньому нові ознаки і можливості для використання;
- 4) семантична спонтанна гнучкість – продукування різноманітних ідей у нерегламентованій ситуації. Загальний інтелект не включається в структуру креативності.





*Основна література:*

1. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.
2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
4. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін.]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2017. 436 с.
5. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
6. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
7. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
8. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.

# Подумай!



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

Соціальне партнерство в організації. Концепції соціального партнерства XIX століття, ідеї «класової співпраці» і «соціальної гармонії». Джон Стюарт Мілль «Роздуми про представницьке правління». Модель «виробничої демократії».

Види соціального партнерства. Біпартизм. Трипартизм. Принципи соціального партнерства XXI століття. Моделі соціального партнерства: зарубіжний досвід.