

УДК: 331.5.024.54

## ІННОВАЦІЙНІ СТИЛІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

**Катерина Володимирівна БУЯР**

аспірант ДВНЗ «Університету банківської справи»

E-mail: kateryna92@gmail.com

*Анотація. У даній статті підтверджується вагома роль кадрової політики фірми, яка здійснює управлінський вплив на працівників, а також складається і реалізується працівниками фірми. Тому, у статті підкреслюється важливість поняття людських ресурсів. Аналізуючи складові людського потенціалу автор приходиться до висновку, що психологічні характеристики працівників є одним із складових людських ресурсів. Це свідчить про необхідність розробки сучасних психологічних стилів та методів менеджменту.*

*Аннотация. В данной статье подтверждается весомая роль кадровой политики фирмы, которая осуществляет управляющее воздействие на работников, а также составляется и реализуется работниками фирмы. Поэтому, в статье подчеркивается важность понятия человеческих ресурсов. Анализируя составляющие человеческого потенциала, автор приходит к выводу, что психологические характеристики работников являются важной составляющей человеческих ресурсов. Это свидетельствует о необходимости разработки современных психологических стилей и методов менеджмента.*

**Ключові слова:** людські ресурси, кадрова політика, психологія, методи управління.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, кадровая политика, психология, методы управления.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день необхідним є переосмислення поняття людські ресурси, що вимагає до себе все більшої та конкретної уваги. Для цього необхідно розглянути суб'єктно-об'єктну роль людських ресурсів на підприємстві. З одного боку, в процесі трудової діяльності людські ресурси виконують роль об'єкта управлінського впливу, тобто здійснюють керівництво організацією, за допомогою методів та стилів управління, здійснюючи вплив на працівників фірми шляхом прийняття управлінських рішень з метою координації їх діяльності. З іншої ж сторони, керівниками, які здійснюють даний управлінський вплив на працівників виступають також людські ресурси фірми. Це означає, що процеси управління передбачають ніщо інше ніж взаємовідносини людей, де менеджери, повинні знайти підхід до підпорядкованих їм працівників, враховуючи їх особливості та характер виконуваної роботи, а працівники, зі своєї сторони повинні чітко розуміти свої робочі завдання та мати можливості легко комунікувати із керівниками для узгодження певних питань. В процесі таких взаємовідносин повинний сформуватися позитивний мікроклімат у фірмі та ат-

мосфера повного взаєморозуміння. А це, в свою чергу, приведе до ефективного виконання службових обов'язків, високого рівня продуктивності праці, інноваційної діяльності фірми та високого рівня лояльності до підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню людських ресурсів присвятили свої праці такі відомі вітчизняні та зарубіжні науковці як Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, О. А. Дороніна, М. Армстронг, К. Девіс, А. Пізам, Т. Шульц та інші. Так, О. А. Дороніна зазначає, що конкурентоспроможність підприємства на ринку праці визначається за рахунок людських ресурсів, тобто його висококваліфікованих працівників. Безсумнівим залишається той факт, що чим кращих працівників вдалось залучити, тим успішнішою є фірма. Тому, актуальним залишається питання: якими повинні бути механізми впливу на працівників, аби зробити фірму для них привабливою в контексті робочого місця та стимулювати їх зміцнювати власні компетенції, тим самим створюючи перспективи для розвитку організації.

**Метою статті** є вивчити поняття людські ресурси та кадрова політика з позиції розгляду особистісних характеристик керівників та їх

підлеглих. Важливим є зробити акценти на психологічних особливостях людських ресурсів та відобразити процеси психологічного та педагогічного впливів на них, що в свою чергу допоможе призвести до збільшення ефективності праці, зменшення плинності кадрів, а також підвищення рівня конкурентоспроможності фірми на ринку праці.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Кадрова політика установи, підприємства, організації відіграє немало важливу роль у загальній стратегії її діяльності. При цьому важливими є не лише інструкції, процедури, бюджети та інші регулюючі документи. Цінними є і працівники, тобто людські ресурси підприємства, на які спрямовується дана політика, і які працюють над її розробкою та контролем за дотриманням установлених норм. Тому, працівник, що здійснює управлінську діяльність, є так званим «фактором успіху», від якого залежить прийняття рішень, виконання поточної роботи, контроль та моніторинг виконуваних робіт, набір персоналу та його ротація тощо.

Сучасне трактування ролі відділу роботи з персоналом включає в себе набагато більше, ніж просто пошук працівників на заміщення вакантних посад. Він активно сприяє розвитку бізнесу та при цьому виступає в якості «бізнес-партнера», який здійснює вплив на взаємодію працівників [1, с. 36].

Те, на скільки ефективно працівник виконує роботу, залежить від багатьох факторів: освіти, кваліфікації, досвіду роботи, комунікативних навичок, психологічних особливостей тощо.

Це зазначається ще на етапі тлумачення самого поняття «людські ресурси». При визначенні даного поняття робиться акцент на наявності професійно-особистісних характеристик у даній категорії [2]. А звідси випливає, що не лише кваліфікація, освіта та сукупність практичних навичок працівника відіграє немалу роль у якості людських ресурсів, а й певні особистісні характеристики, а отже, й такі психологічні особливості як характер, темперамент, емоційна складова тощо.

В свою чергу поняття «політика» трактується як програма або напрям діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів (технік) для реалізації певних інтересів для досягнення визначених суб'єктом цілей [2]. Тому, можна зробити попередні висновки щодо важливості методів та засобів, якими керуватиметься суб'єкт у процесі реалізації кадрової політики. Чим ефективні-

шими та гнучкими будуть дані інструменти, тим більшої економічної ефективності можна досягнути з їх допомогою.

Все це спонукає до зміни кадрової політики та її вдосконалення відповідно до вимог економіки знань. Врешті-решт розробка проектів удосконалення управління персоналом і є однією із стратегічних цілей кадрової політики.

Як стверджує Дороніна О. А., використання установою, підприємством, організацією таких принципів гідної праці як гідна компенсація праці, безпечні умови праці, соціальний захист, безперервний професійний розвиток, дотримання прав працівників та інші, забезпечують конкурентоспроможність суб'єкта управління за рахунок людського чинника. А конкурентоспроможність суб'єкта управління за рахунок людського чинника в свою чергу можлива лише при високій конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, а, отже, залученому висококваліфікованому персоналу на підприємстві.

Подібних принципів дотримується і Матвієнко П. В. у своїй статті «Підвищення ефективності праці персоналу банку». Він вважає, що на сучасному етапі розвитку банківської системи України вплив людського фактора на ефективність банківської установи є визначальним, тому базовою філософією керівництва має стати принцип: головний капітал банку – це люди [3].

Як стверджує Роланд Бендер, керівник відділу роботи з персоналом фонду ім. Роберта Боша (Robert Bosch Stiftung GmbH), співробітники є найважливішим ресурсом організації. Місію Фонду реалізують тільки люди, їх прихильність, творчість та ентузіазм. Тому, на його думку, людські ресурси виконують важливу інтегральну функцію у всій системі управління організацією та виступають найціннішим активом підприємства [1, с. 36].

Кадрова політика повинна формуватися на основі стратегії установи, підприємства, організації. Працівники ж відділу управління персоналом мають бути не лише виконавцями кадрової політики, а й залучатися до формування стратегії підприємства, як бази кадрової політики фірми. Також важливим є здійснення декомпозиції загальної стратегії та цілей корпоративної кадрової політики на структурні підрозділи, відділи, а також окремих її виконавців. Таким чином, стратегія повинна бути не лише справою фірми загалом, а й кожного її працівника зокрема. Здійснюватися така декомпозиція повинна за безпосередньою участю працівників відділу управлін-

ня персоналом, які володіють інформацією щодо кожної виконуваної працівником функції та здатностей кожного окремо взятого працівника [1]. Структурна схема декомпозиції цілей корпоративної кадрової політики за Дороніною О. А. представлена на рис. 1.

В процесі даної декомпозиції цілей стратегії, варто застосовувати психологічний підхід. При цьому працівникам до виконання повинні стави-

тися конкретні чіткі цілі та завдання, розуміння яких повинно виходити за межі лише поставленого завдання. Це передбачає чітке пояснення необхідності виконуваної ними роботи для загального блага установи, підприємства, організації чи суспільства. В свою чергу це спонукатиме підвищення рівня задоволеності працею. При цьому важливість виконуваної працівником роботи виросте в його власних очах.

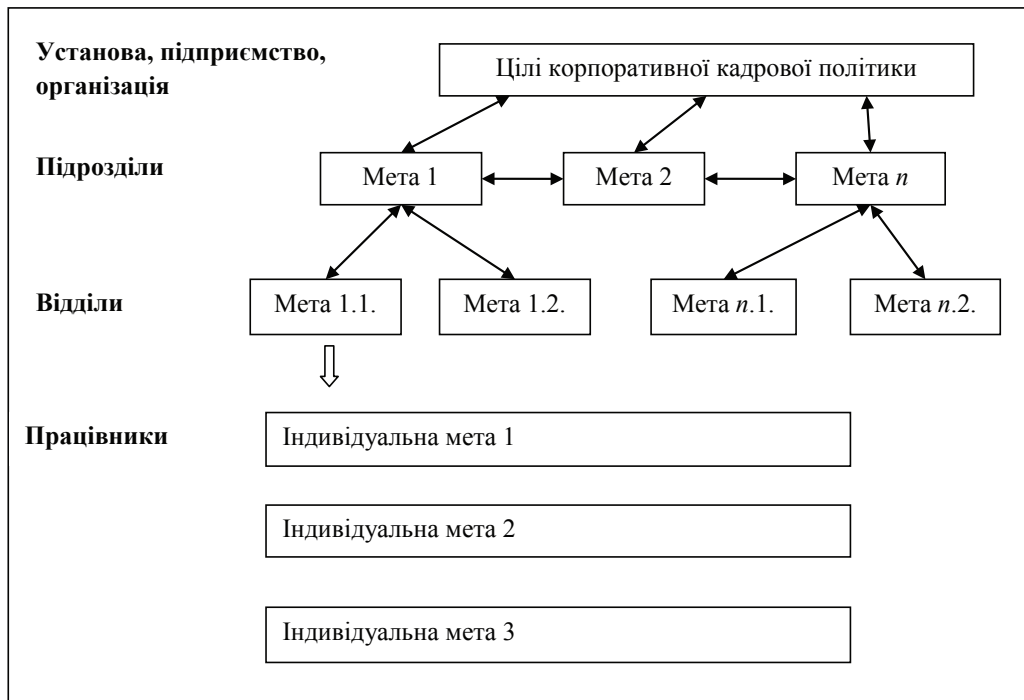


Рис. 1. Структурна схема декомпозиції цілей корпоративної кадрової політики

Джерело: [2, с. 261].

В цьому ж аспекті розглядається і необхідність застосування педагогічних методик в роботі, що проявлятиметься у роз'яснювальній роботі серед своїх підлеглих. Необхідність виконання навіть другорядних робіт повинна супроводжуватись розумінням мети та загальної місії роботи.

Наприклад, працівник, що роздає рекламні буклети, повинен знати, що результати його роботи спрямовані на розвиток благодійної діяльності, адже підприємство віддає 2 % прибутку у якості благодійних внесків. Тому, не варто ставити працівникові завдання – роздати якнайбільше буклетів, а краще пояснити йому ціль благодійної акції та розповісти, що чим більше рекламних листівок він роздасть, тим більшими будуть шанси на реалізацію доброї справи.

З дослідження Беріта Сандберга [4, с. 8-10], бачимо, що працівники благодійних фондів є більш задоволені роботою та плинність кадрів серед персоналу даного сектору є значно меншою. Це підтверджує нашу гіпотезу про необхідність розуміння важливості виконуваних робіт, що сприяє збільшенню відданості працівників своїй роботі та тим самим дозволяє підвищити якість виконуваних робіт.

Як зазначає Кочубей І. Л., результативність та успіх фірми залежатиме великою мірою від таких факторів як умови виконання задач, способи та засоби діяльності організації, рівень розвитку фірми, стиль управління, форми та методи роботи вищого керівництва, сходінка управлінської ієрархії, на якій знаходиться керівник, збіг стилю управління керівника з тими очікуваннями, що

виявляють підлеглі. Психологи довели, що у групах із високим рівнем розвитку і освіти їх членів переважатиме очікування демократичних дій з боку керівника. І навпаки, у групах (колективах) із низьким рівнем розвитку переважають очікування більш твердих і конкретних дій керівника. В екстремальних ситуаціях також спостерігається очікування авторитарних методів управління [5, с. 53].

Так, Левін називає педагогічний стиль управління також демократичним, при якому керівник ідентифікує себе з цілями та інтересами групи та намагається здійснювати управління частково за допомогою директивних, та частково демократичних інструментів [6].

До суб'єктивних же факторів впливу відносять індивідуальні психологічні особливості керівника як особистості (характер, темперамент, здібності, вольові якості тощо), наявність авторитету, рівень загальної управлінської культури і освіти (знання основ теорії управління) та наявність загального та управлінського досвіду. Як показують дослідження авторитетний керівник є більш демократичним тому, що авторитет, окрім прямого управлінського впливу також виступає важелем впливу на працівника. Відсутність же авторитету буде компенсуватись твердими, директивними діями [5, с. 53].

Все це доводить, що стиль управління здійснює неабиякий вплив на протікання робочих процесів, та повинен вибиратись як з психологічною компонентою, так і з ситуативною. Так, невміле керівництво може здійснювати відштовхуючий вплив та деякою мірою «відлякувати» працівників. Тут багато чого залежатиме від того, якою мірою професійно та психологічно освічений та підготовлений керівник. Високий рівень професійної та психологічної компетентності допоможе йому правильно визначити, коли, де і як він повинен діяти [5, с. 53].

Так, наприклад банк Wells Fargo використовує у своїй практичній діяльності психологічно орієнтовану систему управління персоналом. В даному банку на першому місці стоїть відношення працівника до інших людей, а фаховість та кваліфікація займає лише другу позицію. В кабінеті директора банку Wells Fargo немає дверей, що підтверджує відкритість та прозорість його роботи з однієї сторони, та готовність вислухати та почути всіх працівників, їх проблеми в роботі та взаємовідносини в колективі з іншої. Дотримуючись таких постулатів у своїй роботі Wells Fargo вдалось отримати першість серед іпотеч-

них банків Америки [7; 8].

На сьогоднішній день при виборі працівників для банківських установ роботодавці ставлять акценти не лише на хорошу освіту кандидата, а звертають увагу на не менш важливі навички спілкування, емоційний інтелект та приховані таланти людини, при розкритті яких можна досягнути найкращих результатів. Акценти сьогодні ставляться на сильних особистостей, а не лише відмінні професійні навички. Це, на їх думку, принесе можливість зросту продажів банківських продуктів та підвищить рівень обслуговування та довіри до банківської установи [9].

Тому, говорячи про рекрутингові процеси, кожна фірма прагне залучити працівників з найкращою освітою та високим рівнем професійних компетенцій, адже, як показали дослідження, покращення рівня компетенцій молоді має позитивний вплив на розвиток потенціалу економіки країни загалом. Таким чином людський капітал позитивно впливає на доходи працівників, а отже і впливає на загальну ситуацію на ринку праці та сприяє розвитку економіки в довгостроковій перспективі [10].

Це є свідченням того, що якість та рівень розвитку людських ресурсів відіграє важливу роль як на мікрорівні, так і на макрорівні. Сукупність ефективних, успішних фірм, установ та організацій буде означати успішність держави на міжнародному ринку праці. Звичайно, на макрорівні існує безліч факторів впливу на стан розвитку людських ресурсів. До них належать: демографічна ситуація, економічна та освітня політики країни, рівень розвитку медицини, якість освітніх послуг, рівень міграції економічно активного населення тощо.

Виходячи з положення, що міграція робочої сили може згладити негативну демографічну тенденцію до зменшення долі фахівців на ринку праці, необхідно неодмінно враховувати специфіку країни. Так, український ринок праці не може похвалитись припливом робочої сили. Результати останніх досліджень вказують лише на високий рівень еміграції та «відтік мізків», який відбувається із вини низької конкурентоспроможності фірм на міжнародному ринку праці.

Для порівняння, у Німеччині, як країні з високим рівнем розвитку економіки та соціально-трудових відносин, незважаючи на велику кількість іммігрантів, також відсутній позитивний вплив міграційних процесів на ринок праці. Україна та Німеччина характеризуються від'ємним приростом населення. Що ж стосується міграційної ста-



тики, то ці дві країни важко порівнювати. Так, в Німеччині в 2009 кризовому році переважав здебільшого рівень еміграції, коли в пошуку робочих місць тисячі німців рушали до сусідніх Австрії, Швейцарії, Швеції та інших європейських країн. Але вже через декілька років, у 2012 році на 370 тис. осіб більше переїхало до Німеччини, ніж покинуло її кордони. В 2014 році ця цифра перевищила вже 400 тис. Звичайно, багато іммігрантів мають хорошу освіту: 30 % усіх іммігрантів Німеччини мають закінчену вищу освіту. Незважаючи на це варто пам'ятати та враховувати той факт, що відсоток емігрантів з вищою освітою був набагато більший. Тому, якщо врахувати витрати держави на навчання та підготовку даних фахівців, то забезпечення високого рівня конкурентоспроможності держави та її роботодавців є важливим фактором впливу на стабільність економіки країни. Адже підрахувавши сукупні витрати на здобуття освіти, внутрішньо фірмове навчання, здобуття досвіду, адаптацію та набір персоналу можна з впевненістю сказати, що

намагатися утримати свій персонал є набагато вигідніше, ніж підтримувати стабільно високий рівень плинності кадрів [5; 6].

**Висновки.** Для керівництва фірми надзвичайно важливим є звертати увагу на людські ресурси організації, адже вони виступають рушійною силою підприємства та фактором його успіху. Для того, аби забезпечити всі умови для ефективної роботи та розвитку працівників, необхідно проаналізувати складові характеристики, що включають у поняття людського потенціалу. Сюди належать особистісні властивості, знання, навички, освіта, досвід тощо. При цьому часто забувають, що характер, темперамент та інші психологічні особливості працівника є також одним із вагомих складових його трудового потенціалу. Це означає, що постає необхідність здійснювати управлінський вплив з врахуванням даних характеристик. Саме тому, сьогодні важливою є розробка психологічних методів менеджменту та інноваційних стилів управління.

#### *Список використаних джерел:*

1. Bender R. Grundlagen der Stiftungspraxis. Personalmanagement / Roland Bender. // Stiftung und Sponsoring. — 2014. — № 4. — Р. 36.
2. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія / Ольга Анатоліївна Дороніна. — Донецьк: ДонНУ, 2013. — 395 с.
3. Матвієнко П. В. Підвищення ефективності праці персоналу банку / П. В. Матвієнко. // Державне управління: теорія та практика. — 2007. — № 1 (5).
4. Sandberg B. Grundlagen der Stiftungspraxis / Berit Sandberg. // Stiftung und Sponsoring. — 2014. — № 1. — Р. 8–10.
5. Кочубей І. Л. Стил керівництва організацією / І. Л. Кочубей // Збірник наукових праць: за результатами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Організаційно-управлінські та соціально-психологічні аспекти функціонування ринку праці України в умовах інституційних трансформацій». Київ : ІПК ДСЗУ, 2013. — С. 53.
6. Tlach P. Führungsstile in der Unternehmung / P. Tlach. — Die Unternehmung, 1966.
7. Мицак О. Особливості управління персоналом в банках // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html>.
8. Шифрин Мэтт. Банк без излишеств. / М. Шифрин. // FORBES. — 2012. — № 3. — С. 140–144.
9. Personalbeschaffung für Banken: PDT® Eignungstest für Azubis erkennt Potenzial für die Kundenberatung [Електронний ресурс] // connectar. — 2014. — Режим доступу : <http://pm.connectar.de/bildung-beruf-weiterbildung/personalbeschaffung-fuer-banken-pdt-eignungstest-fuer-azubis-erkennt-potenzial-fuer-die-kundenberatung-18963>.
10. Суліма О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова забезпечення переваг на ринку праці / О. А. Суліма // Збірник наукових праць: за результатами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Організаційно-управлінські та соціально-психологічні аспекти функціонування ринку праці України в умовах інституційних трансформацій». — Київ : ІПК ДСЗУ, 2013. — С. 91–96.