

Гучко М.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЛЕКСУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНІЙ КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ

Управління персоналом визначає комплекс діяльності, що характеризує напрями функціональності, діяльність та рішення, що формують певні послідовності процесів інституціоналізації як структури суб'єктів, що виконують кадрову функцію, а також механізми як конкретизацію видів діяльності, що використовується для досягнення цілей кадрової політики. Ефективна модель управління персоналом має вирішальний вплив на рівень реалізації цього виміру, а також, що очевидно, на інші виміри публічної інституції. Сьогодні управління персоналом є одним із напрямків менеджменту, що найшвидше розвивається та має міждисциплінарний характер у вивченні кадрової політики інституцій.

Сьогодні управління персоналом уособлює сукупність заходів, пов'язаних з працівниками, які спрямовані на досягнення цілей організації та задоволення потреб у розвитку співробітників, тому менеджмент є однією з найважливіших сфер управління публічною інституцією. Професійна діяльність є одним з найважливіших вимірів якості життя людини, а прийнята модель або стиль управління персоналом мають вирішальний вплив на рівень реалізації цього виміру. Такий характер є наслідком суб'єкта інтересу в цій науковій галузі, яким є громадяни, котрі виступають працівниками організації, а комплексний підхід породжує постійне зростання проблем напряму управління персоналом.

В цілому прийнятий поділ управління персоналом на технократичний та гуманістичний менеджмент ефективний для визначення основних тенденцій у кадровій політиці. Технократичний підхід знижує людяність співробітників в організації та повинен якомога швидше відійти в минуле управління персоналом. Гуманістичний підхід є одним із найбільших викликів не лише на рівні управління персоналом, а й на рівні інноваційних підходів до кадрової політики. Масштаби, різноманітність і динаміка змін, що відбуваються в середовищі публічної інституції сьогодні, несуть проблеми щодо основного компонента, яким є працівники, і особисту функцію, що виконується щодо них.

Традиційні моделі реалізації кадрової функції також мають свої беззаперечні досягнення, які полягають у визначенні певних принципів і орієнтирів щодо умов та раціоналізації, праці, добору, співпраці та оплати праці працівників, спеціалізації та розмежування управлінських і виконавчих функцій. Публічна інституція характеризується відкритістю до зовнішнього середовища, нових ідей, інформаційного потоку та оптимізацією організаційної структури. Сьогодні важливо простежити напрям, у якому відбуваються зміни в управлінні ресурсами у публічних інституціях, а також наслідки та дилеми, які це викликає.

Ключові слова: управління персоналом, принципи, організація, механізми, публічне адміністрування, інноваційні підходи, етап, сучасна кадрова політика.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Сьогодні управління персоналом є новою фазою еволюції, пов'язаною з процесом стратегічного управління інституцією. Найбільш загальні риси стратегічної концепції в кадровій сфері полягають у сприйнятті працівника як активу, а не як вартості організації, а також як основного фактору, що сприяє її функціонуванню та цінностям. Необхідно враховувати вплив оточення, значущих детермінантах кадрових явищ і рішень, що фор-

мують організаційну культуру, кадрову стратегію. Головні тенденції розвитку та нові тенденції в теорії та практиці управління людськими ресурсами сформувався і знаходяться навколо даних підходів [19]. Хоча компоненти цього процесу подібні до процедур роботи кадрової служби для інших кваліфікованих працівників, у цьому випадку часто виникає більша складність взаємодій психологічних та етичних факторів.

Водночас завдяки специфічній сукупності особливостей і креативності співробітників, які

практично неможливо скопіювати, з'являється можливість отримати конкурентну перевагу та скористатися можливостями, що виникають. Унікальність і виняткова важливість людського капіталу, пошук джерел успіху привертають увагу управління персоналом до людей з високим потенціалом. Ідеться переважно про якомога раніше виявлення таких людей та створення умов і впливу таким чином, щоб гармонійно поєднати індивідуальний та організаційний виміри [17]. Управління персоналом має істотно відрізнитися від традиційного менеджменту, оскільки воно має форму динамічного управління, яке можна охарактеризувати як здатне до інновацій, адаптивне, ефективне, швидке.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми, та визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Аналіз наукової літератури свідчить, що управління персоналом як одна зі сфер публічного управління має надзвичайно багатий науковий доробок з даної теми. Як правило, це не лише теоретичні, а й методичні основи, а також ресурс практичних рекомендацій, оскільки загальна сутність публічного управління персоналом впливає безпосередньо з таких категорій, як менеджмент, людські ресурси, людський капітал.

У науковій літературі управління персоналом характеризується як виконання тих аспектів загальної функції управління, які стосуються розробки та впровадження кадрової політики організації, або як виконання кадрової функції стосовно працівників, або в цілому діяльність, що дозволяє людям працювати та працевлаштовувати їх до організацій у сфері, пов'язаній з найманими працівниками [1]. Існує також визначення, що ототожнює управління персоналом з комплексом заходів, пов'язаних з співробітниками, які спрямовані на досягнення цілей організації та задоволення потреб у розвитку співробітників. При визначенні системи управління персоналом предметною областю необхідно визначити також механізми публічного управління, які будуть ефективними на сучасному етапі інноваційних підходів у даній сфері.

Формулювання мети статті, постановка завдань. Метою статті є обґрунтування формування інноваційних підходів реалізації механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У моделі управління персоналом є ширший обсяг діяльності та механізми кадро-

вої функції стосовно складної природи людини. Це повинно гармонійно реалізовуватися за участю різних суб'єктів, особливо безпосереднього керівництва, відповідно до ситуації [15]. У рамках цього підходу закріплюється сприйняття функції персоналу як сфери управління, основним предметом якої є управлінський персонал, а найважливішою ознакою якої є ефективність. Людський капітал становить структурний і соціальний капітал і, як результат, інтелектуальний капітал організації, тобто знання, які протікають через публічну інституцію.

Разом з розвитком знань зароджується і динамічно розвивається ресурсна концепція конкурентної переваги, управління знаннями, збільшується кількість і ранг знань працівників. Поділ управління персоналом на технократичне та гуманістичне є свідомим спрощенням тенденцій у сфері публічного управління. Перший підхід, заснований на егоцентричній системі цінностей, — це предметне трактування персоналу, що відноситься до традиційних моделей реалізації функції персоналу в організації [13]. Основним посиленням тут є фізична і матеріальна сфера людини та її емоційна складова, а певною мірою є раціональна сфера, що системно відноситься лише до селективних сфер людства і технократично ставиться до працівника як до елемента системи.

Ключовими категоріями такого підходу до управління персоналом є розподіл і ефективність роботи, дисципліна на роботі, фізичні та матеріальні умови праці, фінансова винагорода та використання фінансових інструментів мотивації працівників. Гуманістичний підхід стосується всіх трьох сфер якості людського життя – матеріальної, духовної. У реалізаційному сенсі такий підхід дає можливість цілісного розвитку людини в її професійному житті. Очевидним ефектом сьогодні є перебудова організації та реалізованої в ній кадрової функції в бік гуманізації трудових відносин, а саме відносин між керівником і підлеглим, методів міжособистісного спілкування, стилю управління, сфери самостійності та самоконтролю.

Перспективним напрямом у рамках цього підходу до управління персоналом є інвестування в аксіологічні цінності організації та співробітників у психічній сфері та духовному капіталі [3]. Особливо позитивно можна розглядати духовний капітал як нову парадигму в управлінні людьми в організації, тобто парадигму, орієнтовану на систему цінностей та аксіологічний розвиток громадянина. Це, мабуть, один із найбільших викликів не лише на рівні управління персоналом, а й на рівні глобального цивілізаційного виклику.

Слід підкреслити, що прийняття цього виклику сприятиме посиленню практичної реалізації зобов'язання побудувати справедливе співтовариство шляхом зміни підходу до всіх стовпів нинішньої економічної і соціальної цивілізації.

Слід підкреслити, що це відбувається в умовах політичної турбулентності, глобалізації, інтернаціоналізації, впливу різноманітних комунікаційних технологій, правових норм, культур, демографічних умов, посилення конкуренції [11]. Попри прогрес публічного управління, виконання завдань стає важким і дедалі складнішим головним чином через динаміку середовища, до якої організації намагаються наблизитися, але не встигають. Наслідком цих умов і явищ є зростання попиту на працівників, зростання незахищеності роботи, збільшення кількості працівників неповного часу, більший акцент на гнучкість роботи, збільшення кількості працівників на основі нестандартних контрактів.

Це відповідає моделям зайнятості працівників, що становлять основу організації і які зайняті на невизначений термін, додаткових кваліфікованих працівників, необхідних організації, але не на повний робочий день і за контрактом, а також працівників, що представляють гнучкий трудовий колектив, найнятих на певний термін [9]. Отже, цінністю є постійна зайнятість. Необхідно бути привабливим на ринку праці та мати можливість обирати роботодавців. Існують підходи, які за своєю базовою формою відповідають школам науки менеджменту. Ідеться про патерналістську модель, модель міжособистісних стосунків та модель людських ресурсів. Це є, по суті, гуманізацією трудових відносин і самої організації, сприйняття людини в її духовному вимірі. У цій діяльності є перегин стосовно попереднього підходу з втратою належного огляду всієї організації та ефективності діяльності.

Сьогодні управління персоналом є новою фазою еволюції, пов'язаною з процесом стратегічного управління організацією [5]. Найбільш загальні риси стратегічної концепції в кадровій сфері полягають у сприйнятті працівника як активу, а не як вартості організації, а також як основного фактору, що сприяє її функціонуванню та цінностям. Необхідно враховувати вплив оточення, значущих детермінантах кадрових явищ і рішень, що формують організаційну культуру, кадрову стратегію. Головні тенденції розвитку та нові тенденції в теорії та практиці управління людськими ресурсами сформувалися і знаходяться навколо даних підходів.

Водночас завдяки специфічній сукупності

особливостей і креативності співробітників, які неможливо скопіювати, у них з'являється можливість отримати конкурентну перевагу та скористатися можливостями, що виникають [20]. Унікальність і виняткова важливість людського капіталу, пошук джерел успіху привертають увагу управління персоналом до людей з високим потенціалом. Ідеться переважно про якомога раніше виявлення таких людей та створення умов і впливу таким чином, щоб гармонійно поєднати інтереси – індивідуальний та організаційний виміри. Хоча компоненти цього процесу подібні до процедур роботи кадрової служби для інших кваліфікованих працівників, у цьому випадку часто виникає більша складність взаємодій та етичних факторів.

Одним із ефектів впливу зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами є його інтернаціоналізація. Це явище особливо посилюється останнім часом із глобалізацією, появою численних міжнародних організацій [7]. Організаційна культура через цінності, норми та моделі поведінки, які поділяють соціальні групи, впливає на їх поведінку та ставлення. Це також свого роду фільтр, через який вони сприймають застосовні процедури, формальну структуру організації і навіть накази свого керівництва, що може посилити їх, сприяти їх прийняттю, поглибленню організаційної інтеграції або послабити їх. Різноманітність і динаміка змін середовища організації, що викликають загальну невизначеність, описує роль людського капіталу [18]. Також у плані зниження цієї невизначеності вчені надають особливого значення питанням удосконалення та розвитку ресурсів співробітників.

Загалом ідеться про протидію професійному старінню, формуванню здатності запобігати та усувати загрози та використовувати можливості. Процес розвитку має бути постійним явищем, невід'ємною частиною професійної діяльності, проходити як індивідуально, так і колективно. Роботодавець використовує багато видів діяльності – від діагностики потенціалу через стимулювання розвитку до створення кар'єрного шляху, можливостей використання знань та отримання відповідного прибутку [2]. Нині цей процес часто підтримується внутрішніми та зовнішніми структурами, що дає можливість справжнього розвитку та кар'єри.

Прикладом, особливо у випадку з успішним персоналом, є коучинг і наставництво, які є більш індивідуалізованими і, особливо у випадку наставництва, виходять за рамки вузькопрофесійного формування фахівця [16]. Професійною цінністю є не стільки постійна зайнятість, скільки професійна привабливість працівника та готовність роботодав-

ців скористатися його роботою. Успіх не обов'язково означає просування в офіційній ієрархії, він може мати різні назви, у тому числі й психологічний підтекст. У рамках колективного розвитку кадрового потенціалу організації варто хоча б згадати концепцію організації, в якій навчаються, тобто такої, в якій навчання є безперервним процесом, способом виживання, що охоплює всі рівні організації.

Ідеться про рівномірний розвиток системного мислення, моделей мислення, які відкриті до нових ідей і змін, до побудови самого себе [4]. На практиці ця концепція реалізується у публічному управлінні знаннями через послідовність аналізу реальності, рефлексії, створення знань, їх придбання, обмін та використання для інновацій та організаційних змін. Сьогодні зустрічається більше випадків внутрішньофірмового навчання, яке є різновидом методу розвитку організації, що поєднує зміни кваліфікації співробітників зі спробою організаційних перетворень [14]. Розвиток технологій також сприяє самовдосконаленню і, можливо, поєднанню розвитку персоналу з діловою практикою, у тому числі і командною співпрацею, що може сприяти створенню цінності та вищої операційної ефективності.

Іншою з найпомітніших тенденцій у реалізації кадрової функції є прагнення до ефективності, раціоналізації та підвищення ефективності всієї обговорюваної функції або окремих її сфер. Ефективність у цьому аспекті є важливою складовою частиною конкурентоспроможності організації та турботи керівництва, звідси й впливає пошук різних способів її вимірювання та покращення. Причини такого рішення можуть бути різними, наприклад, бажання зосередитися на ключових кадрових процесах, кваліфікаційний дефіцит власних послуг, доступ до нових технологій тощо, але основним фактором такого рішення є, як правило, зниження витрат на кадрову функцію [12].

Управління кадровими ризиками також є одним із значущих викликів. Останнім часом таке управління розвивається в тенденціях управління людськими ресурсами. Для порядку слід також зазначити, що раціоналізація кадрової функції пов'язана з системами і стандартами у сфері адміністративних процедур і стандартів, тобто зі створенням колективних трудових договорів, які охоплюють стандарти для конкретного персоналу [6]. Обговорювані практики та тенденції розвитку кадрової функції здебільшого ґрунтуються на стратегічному управлінні людськими ресурсами, до якого прагнуть багато організацій і яке саме підлягає трансформації.

Отже, важлива роль у створенні цінності належить розвитку підприємницьких настроїв, інноваційності та вмінню реагувати на нові можливості. Спрямованість таких дій та інтеграція видів діяльності задаються кадровою стратегією, специфічною закономірністю, за якою приймаються кадрові рішення [10]. Поступові стратегії або такі категорії, як місія або стратегічний намір, тут мають особливе значення, вони важливіші за традиційно зрозумілу стратегію. Це процес зміни організаційного простору та побудови на основі розділених систем цінностей, зв'язків між безпосередніми керівниками та управлінням персоналу з метою передачі інформації та координації співпраці, пов'язаної з продуктивністю персоналу.

Явище, що супроводжує декомпозицію організаційної структури, впливає на спосіб виконання обговорюваної функції і, як і більшість, має свої переваги та обмеження [8]. Інакше кажучи, це явище, з одного боку, пристосоване до характеру економіки, заснованої на знаннях, а з іншого боку, це зумовлює, зокрема, психосоціальні проблеми, що виникають через відсутність на сучасному етапі безпосередньої взаємодії співробітників публічної інституції.

Формулювання висновків і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Інтеграція кадрової стратегії з організаційною стратегією та іншими функціональними стратегіями, інтеграція робочої спільноти стає важливим фактором успіху організації. На цьому фоні треба підійти до інституційного виміру кадрової функції. У цьому аспекті помітна тенденція відведення головної ролі безпосередньому керівництву через його відповідальність за результати діяльності та підвищення ролі самих співробітників через їх партнерський статус.

Представлені тенденції та явища видаються найважливішими в управлінні людськими ресурсами в сучасних організаціях. Звісно, вони не вичерпують усього переліку нових тенденцій. Їх можна збагатити етичним виміром функції соціальної відповідальності, зростанням кількості інструментів впливу та способів мотивації. Фахівці в цій галузі повинні виконувати в організаціях такі ролі, як: стратегічний партнер, адміністративний експерт, представник профспілки. Цьому сприяє підвищення кваліфікації працівників, особливо динамічний розвиток комунікаційних технологій, що підтримують окремі сфери роботи персоналу і навіть підтримують все управління людськими ресурсами або внутрішні комунікації публічної інституції.

Список літератури:

1. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 22.12.2021).
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, 2012. С. 37–44.
3. Веснин В.Р. «Менеджмент персонала». Москва : Изд-во РЭА, 2004. 244 с.
4. Вольгин А.П., Матирко В.И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Москва : Дело, 2005. 312 с.
5. Грачев М.В. Суперкадры управления персоналом и международные корпорации. Москва : Наука, 2006. 185 с.
6. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32–34.
7. Деслер Г. Управление персоналом. Москва : Бинум, 2003. 231 с.
8. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми досліджень. Київ, 2015. С. 43–46.
9. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
10. Збірник законів України про працю / упорядник Н.Б. Болотіна. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2008. 349 с.
11. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персонала на предприятии. Москва : ГАУ, 2006. 218 с.
12. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. Москва : Наука, 2007. 289 с.
13. Коляда С.П., Літовченко Б.В. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації. *Вісник АМСУ. Серія «Економіка»*. 2015. №1. С. 61–67.
14. Коляда С.П., Рябой В.І. Побудова ефективної системи розвитку персоналу митного органу. *Вісник АМСУ*. 2014. № 1. С. 112–120.
15. Мельник Л.Л., Осацька Ю.Є. Господарський механізм у системі ринкової економіки. *Економіка і держава*. 2012. № 6. С. 19–21.
16. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2010. № 14. С. 41.
17. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. №1. С. 134–140.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Москва : Интел-Синтез, 2006. 384 с.
19. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Москва : Юрист, 2005. 412 с.
20. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 17.12.2021).

Huchko M.M. FORMATION OF INNOVATIVE APPROACHES IN THE IMPLEMENTATION OF A SET OF MECHANISMS FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN PERSONNEL POLICY OF PUBLIC INSTITUTIONS

Personnel management defines a set of activities that characterize the areas of functionality, as activities and decisions that form certain sequences of processes, institutionalization, as the structure of entities performing personnel functions, and mechanisms, as specification of activities used to achieve personnel policy goals. The current model of personnel management has a decisive influence on the level of implementation of this dimension, as well as, obviously, on other dimensions of quality of life. Today, personnel management is one of the fastest growing areas of management and is extremely interdisciplinary.

Today, personnel management embodies a set of activities related to employees, which are aimed at achieving the goals of the organization and meeting the needs of employee development, so management is one of the most important areas of management. Professional work is one of the most important dimensions of a person's quality of life, the accepted model or style of personnel management has a decisive influence on the level of implementation of this dimension, as well as other dimensions of quality of life.

This character is a consequence of the subject of interest in this scientific field, which is the people who act as employees of the organization, interdisciplinarity creates a constantly growing problem area of personnel management. The adopted division of personnel management into technocratic and humanistic management is effective for determining the main trends in this area of management. A technocratic approach that reduces the humanity of employees in the organization should enter the history of personnel management as soon as possible.

Trends of modern organization are characterized by the adoption of the form of organization, wide openness to the environment, new ideas, information flow and optimization of organizational structure. There is a need to believe that it is important to trace the direction in which changes in human resource management are evolving in modern organizations, as well as the consequences and dilemmas that this causes.

The humanistic approach is one of the greatest challenges not only at the level of personnel management, but also at the level of the global civilizational challenge. The scale, diversity and dynamics of change taking place in the organization's environment today poses major challenges to their core component, which is employees, and the personal function they perform. Traditional models of personnel function also have their undeniable achievements, which are primarily in defining certain principles and guidelines for conditions, cooperation and remuneration of employees, specialization and separation of management and executive functions.

Key words: *personnel management, principles, organization, mechanisms, public administration, innovative approaches, stage, modern personnel policy.*