

**Ян РАВСЬКИЙ**

здобувач вищої освіти ОС «Магістр»

спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник: **Чикуркова А. Д.**,

д-р екон. наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту,

публічного управління та адміністрування

ЗВО «ПДУ»,

м. Кам'янець-Подільський

## КОНЦЕПЦІЇ І МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Світовий досвід концепцій управління персоналом та їх вплив на діяльність підприємств Підвищення економічної ефективності і результативності – одна їх пріоритетних цілей керівництва будь-якої організації, реалізація якої практично завжди торкає систему управління персоналом. Будь-які програми, проекти, плани, які формує менеджмент організації, можуть зачіпати економічність використання різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, часових, енергетичних), але втілення ідей здійснює персонал за допомогою вирішення конкретних завдань. Основні функції менеджменту (планування, організація, реалізація, мотивація, координація, контроль) фактично спрямовані на упорядкування та регулювання діяльності персоналу, на підвищення ефективності використання людського потенціалу за допомогою тих чи інших методів. Аналіз літературних джерел показує, що погляди фахівців на ефективну і дієву модель управління персоналом досить відмінні [2].

Можна припустити, що на вибір моделі управління персоналом істотно впливають такі основні компоненти: рівень гуманістичного розвитку суспільства; принципи, що лежать в основі організаційної культури; рівень розвитку технологічної бази підприємства. Аналізуючи відомі методи управління людськими ресурсами в країнах з розвинутою економічною системою, можна зазначити, що сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві моделі, що з'явилися в США і Японії. Вони вважаються в

якійсь мірі еталонними в сфері управління людськими ресурсами та застосовуються в різних організаціях з урахуванням їх характерних особливостей в структурі, культурі, розмірі, специфіці господарської діяльності, формі власності тощо [2].

Перша модель – американська, яку умовно будемо називати «жорсткою». Вона сформувалася на початку ХХ століття в епоху розвитку великосерійного і масового виробництва, в силу чого і по теперішній час ця модель досить поширена. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивного конкурентної боротьби. «Жорстка» модель передбачає використання чітких посадових інструкцій, виконання щоденних детальних вказівок керівника. Відомо, що переважна більшість сучасних американських організацій в своїй роботі керуються чіткими інструкціями, якими намагаються охопити практично всі нюанси трудової діяльності. Дотримання «жорсткої» моделі управління покликане виховувати в працівниках старанність, але така система організації праці, по суті, створює людину-посередність, формує «рамковий», структурований стиль поведінки, не даючи розвиватися мисленню, творчості та ініціативі [1].

Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася в середині ХХ століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи. Керівництвом організації виконавцям ставляться завдання, які описуються в загальних рисах, вказуються результати, яких слід отримати, а вибір способу їх досягнення є прерогативою працівника. Співробітники організації при цьому знаходяться в загальному інформаційному полі компанії і мають більшу кількість даних щодо поставленого завдання і суміжних з її рішенням областей, що дозволяє їм у своїй трудовій діяльності самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції і брати участь в оптимізації організації праці на підприємстві. «М'яка» модель націлена на

формування гнучко мислячих універсальних співробітників, для яких у міру досягнення значущих результатів на конкретному робочому місці здійснюється ротація на початку по горизонталі, а потім і по вертикалі [5].

Вважаємо, що якщо в організації існує чіткий поділ праці, за кожним працівником жорстко закріплені певні функції, результати трудової діяльності вимірюються переважно кількісними показниками, то в таких умовах найбільш прийнятна «жорстка» модель управління; якщо в компанії вітається дух свободи, творчості, довіри, самостійності, то за основу краще брати «м'яку» модель. «Жорстка» модель управління чітко базується на організаційній структурі компанії, діяльність персоналу формалізована відповідно до інструкцій, регламентів, норм, правил. При «м'якій» моделі управління співробітники виконують свої обов'язки, ґрунтуючись на логічних доводах і судженнях, що сприяє реалізації творчого потенціалу [3].

Закономірно, що застосування тільки однієї системи управління персоналом неможливо в силу того, що не кожен співробітник погодиться брати на себе відповідальність за самостійне вирішення завдань і стане проявляти ініціативу в усуненні виробничих проблем, так само як і не кожна людина здатна діяти строго за інструкціями. Незважаючи на те, що дві моделі управління цілком самостійні, з кінця ХХ століття все більше наголошується їх взаємне проникнення одна в одну. Парадоксально те, що якщо виробничі процеси в «жорсткій» моделі управління виходять з-під контролю, і на ситуацію не передбачено будь-яких регламентів або інструкцій, то персоналу пропонується діяти самостійно. При «м'якій» системі управління відбувається зовсім протилежне: виробничий процес побудований так, що він практично не вимагає впливу керівника, але якщо процес виходить з-під контролю, то від персоналу потребують діяти строго за інструкціями і приписами, щоб з меншими несприятливими наслідками усунути невідповідність. Таким чином, американська модель управління в повсякденній діяльності жорстко регламентує діяльність персоналу, але стає гнучкою при нестандартних

ситуаціях, тоді як гнучка японська модель при виході ситуації з-під контролю стає жорсткою.

«Жорсткою» моделлю управління персоналом віддається перевага в економічних організаціях сучасної України, проте керівництво значної кількості підприємств не приділяє належної уваги будь-яким методам мотивації, в силу чого сама ідея жорсткого, а часом і диктаторського стилю управління виступає в якості конфліктогену, розхитує внутрішнє середовище організації і не сприяє підвищенню її конкурентоспроможності [4]. Європейський менеджмент займає проміжну позицію між японським і американським менеджментом. США і Європа є досить близькими культурами і, в зв'язку з цим вони багато запозичують один у одного, і обмін будь-якими досягненнями або технологіями відбувається у них досить швидко та без труднощів [1]. Переплітаючись з іншими моделями, європейська управлінська концепція лягла в основу нових теорій управління підприємствами та людьми.

### Список використаних джерел

6. Глобальний рейтинг економік країн світу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gni/ratingcountries-gni-info>
7. Гончаренко С.У. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі / С.У. Гончаренко, П. М. Олійник, В. К. Федорченко та ін.; За ред. С.У. Гончаренка, П.М. Олійника. К.: Вища школа. 2003. 323 с.
3. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2 (136). С. 91 – 94.
4. Чикуркова А.Д. Теоретичні аспекти аналізу ринку робочої сили. *Економіка АПК*. 2010. Вип. 6. С. 50-55.
5. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. Вип. 2. С. 49-55.