

common and distinctive features of the strategic management of the staff development based on the corporate social responsibility and above-mentioned conceptual approach.

Keywords: corporate social responsibility, the staff of the enterprise, strategic management, modeling, staff development.

*Рецензент д.е.н., професор ДВНЗ «ПДТУ» Андрієнко В.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 331.108.26:316.46

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК "ЛІДЕРСЬКОГО ПІДХОДУ"

Рудов Б.А. к.п.н., доцент (АВВ МВС України)

У статті досліджена специфіка "лідерського підходу", як основний напрям комплексного управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління, керівник-лідер, менеджмент.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У конкурентних ринкових умовах перед промисловими підприємствами постають нові завдання - чітко своєчасне виконання замовлень клієнтів, управління собівартістю продукції, зниження витрат.

Сучасний стан вітчизняної економіки, складність і висока динамічність зовнішнього середовища, зростаючий вплив з боку конкурентів вимагають від промислових підприємств безперервного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, які відповідають сформованим економічним умовам.

Для всіх організацій - великих і малих, комерційних і некомерційних підприємств управління людьми має важливе значення. Без людей немає організації, а без кваліфікованих спеціалістів та фахівців жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Безсумнівно, що управління людьми, тобто трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Завдання менеджменту, як основи управління персоналом, - перетворити неорганізований натовп в ефективну і цілеспрямовану групу [10]. Призначення менеджменту - передбачити, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [15] діяльність організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної

проблеми. Останнім часом значна увага приділяється управлінню персоналом вітчизняних підприємств, але і сьогодні не сформований загальний підхід до розуміння сутності управління персоналом з точки зору "лідерського підходу".

Питання управління персоналом на підприємствах розглядають багато вітчизняних вчених-економістів: С.І. Бай, А. Чикуркова В. Данюк, О.А. Грیشнова, Н.Д. Лук'янченко [1-5] та ін. При цьому одні дослідники акцентують свою увагу на організаційній природі управління, а інші за основу своїх суджень беруть змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління.

Проведений аналіз літератури доводить, що необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з реалізацією загальної стратегії діяльності організації. Невирішеною раніше частиною загальної проблеми при цьому визначається необхідність приведення організаційної структури та організаційної культури у відповідність з обраною стратегією, мобілізація і розподіл стратегічних ресурсів, до яких належить персонал, реінжиніринг, загальний менеджмент якості; створення гнучких систем мотивації та стимулювання персоналу, корпоративна культура організації, чітке впровадження принципів стратегічного планування. Тому, **метою статті** є розробка теоретико - методичних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо побудови

стратегії розвитку управління персоналом за рахунок "лідерського підходу".

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку ряду дослідників, необхідно розрізнати менеджерів (лінійних і функціональних) і керівників-лідерів. Перші оперують матеріальними ресурсами, технікою, капіталом, робочою силою, а другі - емоційними і духовними ресурсами фірми [6]. "Кожен здатний менеджер може піклуватися про те, щоб люди на підприємстві достатньо заробляли. Професійний менеджер стежить, щоб роботи виконувалися компетентно, в термін і на високому якісному рівні... Керівники надихають своїх людей на високі досягнення, при цьому вони показують, що їх зусилля мають сенс" [7]. На думку Мексона М.Х., Альберта М. та Хедоурі Ф. [7] основним недоліком підприємств, що потерпіли крах, було "дуже багато менеджменту і занадто мало керівництва". Або, якщо висловити по-іншому, "занадто багато енергії прямувало під владу рутини і занадто мало - на розвиток перспективних планів".

Інакше кажучи, менеджмент - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. При цьому завдання у менеджерів різних рівнів різні. Одні повинні "штвхати" (push) підлеглих, а керівники (топ-менеджери) - "управляти", забезпечувати "виклик працівникові з боку роботи" (challenge), тобто здійснювати психологічний вплив.

"Лідерський підхід" до управління підприємницькою діяльністю заснований на сприйнятті персоналу як головного надбання фірми і реалізації адекватної кадрової політики. Підкреслюючи зазначене, Ф. Селзник справедливо вважає, що керівник-лідер повинен володіти мистецтвом створення організації, перебудови людського і технічного матеріалу, щоб сформувати організм, який би втілював у собі нові та вічні цінності [8]. Він повинен бути "лідером реорганізації", творцем надійної команди, здатним формувати особистості, піднімати людське бачення на рівень більш високого кругозору. "Від діяльності керівника або вузької групи керівників організації залежить її успіх, процвітання, та й саме існування, а разом з організацією - і благополуччя її працівників. Особисті якості керівника, які проявляються в його поведінці, накладають істотний відбиток на стиль діяльності організації, кадрову політику, самопочуття і задоволеність працею її працівників" [7].

Сучасні дослідники виявили певну різниця тимчасових горизонтів у менеджерів різних рівнів. Якщо у голови правління акціонерним підприємством горизонт часу 20 років, а суть його активності - у визначенні бачення

майбутнього фірми, то в інших членів правління часовий горизонт 12-15 років, а суть активності - у встановленні обмежених концепцій. У менеджерів, починаючи з рівня керівника напрому, часовий горизонт - 7 років, а активність пов'язана з розробкою і реалізацією повноцінних програм в рамках напрямів розроблених вищим керівництвом. Начальник управління бачить вперед на 3-5 років і діє в рамках конкретних проектів [9].

У рамках дослідницького напрямку "економічна психологія керування в господарській організації" лідерство розуміється як процес спонтанного керівництва колективом з боку найбільш авторитетних його членів [10]. Лідером при цьому є член цього колективу, який висувається в результаті взаємодії всіх учасників організації для вирішенні конкретної задачі. Він демонструє більш високий, ніж інші, рівень активності, участі впливу у вирішенні даної задачі. "Деякі лідери офіційно призначені чи обрані, інші неформально висуваються в процесі групових взаємодій. Що саме робить лідера гарним - часто залежить від ситуації: краща кандидатура на посаду керівника технічної групи може не підходити для комерційного відділу. Деякі фахівці в ролі цільового лідера, організують роботу, встановлюють стандарти зосереджені на досягненні мети. Інші краще підходять для лідерства соціального - об'єднання команди, залагодження конфліктів і надання підтримки" [11].

В економічній психології управління особливу роль грає "теорія лідера" (вона визначає харизматичну здатність до лідерства). Згідно Дж. Максвелла, потенційний лідер повинен мати позитивне сприйняття, служити загальним інтересам, мати потенціал зростання, бути послідовним, відданим справі, гнучким, порядним, мати широкий світогляд, дотримуватися дисципліни і проявляти вдячність організації та її людям [12].

До числа основних стратегій управління можна віднести дебюрократизацію персоналу, активізацію "підприємницького", раціоналізаторського стилю поведінки, що дозволяє найбільшою мірою розкритися творчій ініціативі працівників на всіх рівнях фірми. З цією метою важливо усвідомити необхідність змін, створити нове бачення організації та інституційних змін всередині неї. Керівник-лідер в цих умовах є творчим руйнівником і соціальних архітектором, суб'єктом організаційного культуробудівництва.

Відповідно до COPS - аналізу, стратегія управління персоналом може носити спрямованість "управління по слабких сигналів": кваліфікаційну, системну, організаційну, культуробудівну. В інших випадках особливу

значимість має створення системи цінностей керівників та виконавців за критерієм відповідності цілям фірми. Ця антикризова стратегія, безпосередньо пов'язана з інноваційним менеджментом (у тому числі, і у сфері організаційного культуробудівництва).

Даний вид керування підприємницької діяльності, що здійснюється фірмою, має безпосереднє відношення до організаційного культуробудування або інноваційного розвитку підприємства. Все це в сукупності і визначає значимість досліджуваної нами проблеми стратегічного управління персоналом і впливом на цей процес менеджерів і лідерів підприємницьких структур.

Висновки. У сучасних умовах – лідерство дає змогу вивести ефективність діяльності організації на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість здатну досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей. Процес лідерства дає змогу вдосконалити внутрішньоуправлінську структуру відносин в організації, забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів.

А зростання підвищення ефективності діяльності підприємства та формування результативної команди потребує від організації розроблення перелічення показників портрета лідера-управлінця, необхідного даній організації з урахуванням її особливостей, зовнішніх та внутрішніх факторів та ін..

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек //

Інноваційна економіка. – 2010. – №4[18]. – С. 27-31

2 Чикуркова А.Д. Моделювання як інструмент стратегії планування персоналу підприємств / А.Д. Чикуркова // Сталій розвиток економіки. – 2011. – №1. – С. 153-157

3 Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 8-12.

4 Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 42-50.

5 Лукьянченко Н.Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н.Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. – 1998. – Вип. 2. – С. 7-11.

6 Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с англ./ Р. Рюттингер. — М.: Экономика, 1992. — 240 с.

7 Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — С.39, 58

8 Кричевский Р.Л. Если вы руководитель/ Р.Л. Кричевский. — М.: Дело, 1993. — С.11.

9 Десслер Г. Управление персоналом/ Г. Десслер. — М.: Бином, 1997. — С.16

10 Дикарева А.А. Социология труда/ А.А. Дикарева, М.И. Мирская. — М.: Высшая школа, 1989. — С.238.

11 Майерс Дж. Социальная психология/ Дж. Майерс. — СПб.: Питер, 1997. — С.394.

12 Максвелл Дж. Шеф и его команда/ Дж. Максвелл. — СПб.: Питер, 1998. — С.33, 60–67.

Аннотація. В статті досліджена специфіка "лідерського підходу", як основне напрямлення комплексного управління персоналом.

Ключевые слова: персонал, управління, керівник-лідер, менеджмент.

Summary. The article analyses the specificity of the "leadership approach", as the main direction of integrated management of the personnel.

Keywords: personnel, management, manager-leader, management.

Рецензент д.е.н., доцент УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.