



УДК 338.242.3:331.101.3:331.108

*Базалійська Н. П., аспірант,
Хмельницький національний університет*

КОНТРОЛІНГ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто теоретичні аспекти застосування контролінгу трудової поведінки в системі управління персоналом підприємства. Проаналізовано основні структурні підсистеми загальної системи управління персоналом організації. Охарактеризовано сутність понять «контролінг персоналу» та «контролінг трудової поведінки».

***Ключові слова:** управління персоналом підприємства, підсистеми управління персоналом підприємства, контролінг персоналу, контролінг трудової поведінки.*

ВСТУП

Стратегічні зміни, які відбуваються сьогодні в економіці багатьох розвинутих країн світу, призводять до підвищення ролі персоналу як головної продуктивної сили сучасного виробництва. Управління персоналом набуває все більш важливого значення як незамінний фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційної спрямованості довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Визначальним чинником ефективного функціонування будь-якої організації виступає безпосередній учасник виробничого процесу – людина з притаманними їй фізичними, інтелектуальними, моральними та іншими якостями, які, в свою чергу, формують трудову поведінку працівника. М. А. Джолсон зазначає [1, с. 38-40], що сутність загальної теорії управління полягає в умінні правильно обходитись з людьми. Тому поведінковий аспект управління персоналом є найважливішим у формуванні досконалої системи управління підприємством в цілому.

Одним із напрямків ефективного управління персоналом є застосування контролінгу трудової поведінки працівника. Однак на сьогодні у функціонуванні організації практично не використовують концепцію контролінгу трудової поведінки у зв'язку з відсутністю методичного забезпечення даної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед найбільш відомих дослідників трудової поведінки персоналу необхідно назвати таких класиків: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Т. Веблен, Д. Мак-Грегор, К. Маркс, Г. Беккер, Е. Мейо, Д. Ньюстром, Л. Маллінз, К. Девіс, О. Ястремська, М. Дороніна, О. Синицька, В. Ядов, Т. Лепейко, М. Наумов та інші. Вагомий внесок в становлення засад контролінгу внесли такі зарубіжні, російські та вітчизняні економісти: Е. Майер, Х. Кюппер, Ю. Вебер, М. Армстронг, А. Дайле, Д. Хан, А. Кібанов, О. Єгоршин,



П. Журавльов, В. Дятлов, П. Хорват, С. Шекшня, С. Петренко, Г. Шепітько, М. Пушкар, Р. Пушкар, О. Платов, В. Травін, Д. Фалько, В. Волгін та інші.

Разом з тим, у науковій літературі повною мірою не опрацьовано сутність концепції контролінгу персоналу та практично не висвітлено засади контролінгу трудової поведінки, що обумовило вибір теми нашого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка науково-методичних та організаційно-практичних основ побудови системи контролінгу трудової поведінки.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформульовано такі завдання:

- проаналізувати еволюцію концепцій та напрямів управління персоналом підприємства;
- визначити сутність категорії «управління персоналом підприємства» з врахування поведінкового аспекту;
- охарактеризувати основні елементи системи управління персоналом підприємства;
- узагальнити зміст понять «контролінг персоналу» та «контролінг трудової поведінки».

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління персоналом як інтегрована функція діяльності організації сформувалася під впливом безлічі факторів еволюційним шляхом. Як відомо, перші розробки теорії управління персоналом були здійснені Фредеріком-Вінслоу Тейлором наприкінці XIX – початку XX століття. Автор книги «Принципи наукового управління» та його послідовники Генрі Гант, Френк та Ліліан Гілбрет започаткували школу наукового управління, основними постулатами якої були: науковий добір працівників на відповідні професії, використання раціональних прийомів і методів праці, регламентація трудових процесів та контроль за їхнім виконанням, автократичний стиль управління, індивідуалізація у відповідальності працівника за виконані завдання, організації й стимулювання праці. У теорії і практиці управління персоналом підприємства можна виділити три основні підходи до управління: економічний, органічний і гуманістичний.

На сьогодні продовжує розвиватись і вдосконалюватись гуманістичний підхід щодо управління персоналом, в межах якого виокремлюється концепція партисипативного управління. Головними принципами особистісно-орієнтованого управління є: кожен співробітник унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують і, відповідно, повинні бути сформульовані для кожної конкретної людини і ситуації; більшість працівників здатні



наполегливо працювати заради досягнення цілей, які знаходяться поза межами їхніх інтересів; спільність ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок, вмінь при досягненні загальних цілей; індивіди досить особистісні для того, щоб поєднувати власні цілі з цілями команди; щоб координувати працю багатьох людей, необхідна комунікаційна взаємодія між ними [2, с. 37].

Німецькі вчені виділяють такі напрями в управлінні людьми, як економіку персоналу, економіку праці й управління персоналом [3, с. 301-315].

Економіка персоналу – це забезпечення виробництва людьми з урахуванням двох вимог: по-перше, виробництво повинно бути забезпечене найбільш підходящими працівниками; по-друге, організація повинна піклуватися про своїх працівників шляхом наставництва, мотивації і оплати праці.

Економіка праці представляє більш конкретні елементи в порівнянні з економікою персоналу. Вона охоплює маркетинг персоналу, соціологію праці, мотивацію і оцінку персоналу, ергономіку, охорону праці, управління зайнятістю, кадровий менеджмент, нормування праці, демографію, фізіологію праці тощо.

Під управлінням персоналом розуміють сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних, адміністративно-управлінських методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності і сприяють досягненню цілей організації.

В. Арутюнов, Ф. Кадарія, Г. Щьокін підкреслюють, що головною специфічною рисою управління персоналом організації є здатність персоналу виступати одночасно як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства є об'єктом управління, оскільки являють собою головну продуктивну силу виробничого процесу. Водночас, кадри – це перш за все люди з характерними індивідуальними якостями та властивостями [4, с. 29].

Оскільки «процес управління є процесом, автором і безпосереднім виконавцем якого, його безпосереднім учасником, є людина», то обов'язково, розглядаючи управління персоналом як процес, потрібно враховувати особливості трудової поведінки їх працівників. Останнім часом такий погляд на управління персоналом підприємства набуває великої актуальності, тому що тісно пов'язаний з виникненням такої науки, як поведінкова економіка.

Однак, жодне із існуючих визначень управління персоналом організації не враховує його поведінковий аспект.

Узагальнюючи проведений літературний аналіз, у роботі пропонується під «управлінням персоналом підприємства» розуміти сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на трудову поведінку суб'єктів організаційної діяльності для найбільш ефективного та раціонального використання їх здібностей при



виконанні завдань виробничого процесу і з метою досягнення загальних цілей підприємства.

Управління персоналом можна розглядати з чотирьох точок зору: функціональної, організаційної, структурної і поведінкової.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом мають на увазі систему визначених задач, які пов'язані з діяльністю в сфері персоналу, тобто підбір і набір персоналу, використання персоналу, підвищення кваліфікації, оплату праці, звільнення працівників.

В організаційному відношенні це поняття сконцентровує функціонування тих служб підприємства, що несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Структурний підхід представляє організацію як соціальну систему, де люди спілкуються, встановлюють дружні стосунки з тими, з ким разом працюють і розділяють інтереси.

І лише поведінковий підхід завдяки врахуванню особливостей трудової поведінки кожного працівника забезпечує найбільш відповідний розподіл їхніх ролей, коли люди чітко визначені по задачах, що сприяє швидкому досягненню як короткотермінових, так і довгострокових цілей фірми.

В. Щербак всі елементи системи управління персоналом підприємства згрупує в п'ять ланок: «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом», «Якісна забезпеченість підприємства персоналом», «Соціально-організаційне забезпечення підприємства персоналом», «Продуктивність праці», «Економічна віддача праці» [5, с. 36]. Зазначимо, що на функціонування кожної складової вище зазначеної системи впливає така підсистема як «Управління трудовою поведінкою персоналу» (рис. 1).

Ефективне управління персоналом на сьогодні є необхідним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже лише під впливом процесу управління можна сконцентрувати діяльність працівників для досягнення рентабельності, високоприбутковості організації.

Ключовим фактором досягнення оптимального функціонування будь-якого суб'єкта господарювання виступає побудова і реалізація досконалої концептуальної схеми управління персоналом. При цьому, потрібно врахувати такі етапи процесу управління персоналом підприємства, як планування персоналу, оцінювання діяльності персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, управління трудовою поведінкою працівників, контролінг персоналу та контролінг трудової поведінки.



Рис. 1. Підсистема управління трудовою поведінкою персоналу в системі управління персоналом підприємства

Слід відмітити, що управління трудовою поведінкою працівника – це цілеспрямований вплив організації на суб'єкта трудової діяльності, який реалізує свої професійні можливості для задоволення власних потреб, виконання завдань виробничого процесу і досягнення загальних цілей підприємства

За визначенням Аніскіна Ю., контролінг – це концепція, що спрямована на ліквідацію вузьких місць і зорієнтована на майбутнє в відповідності з встановленими цілями та задачами отримання певних результатів [6, с. 140].

Вил У. вважає, що контролінг персоналу містить у собі систематичне планування, аналіз і контроль роботи з персоналом у цілому. Контролінг персоналу, будучи стратегічним інструментом управління, повинен враховувати безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, а також їх взаємозв'язки та взаємодії [7, с. 280].

На думку Н. Беляцького, контролінг персоналу – це приєднання до системи внутрішнього контролю фірми, планування і регулювання роботи з персоналом [8].

Для більш детального представлення сутності контролінгу



персоналу можна використати схему, відображену на рисунку 2.

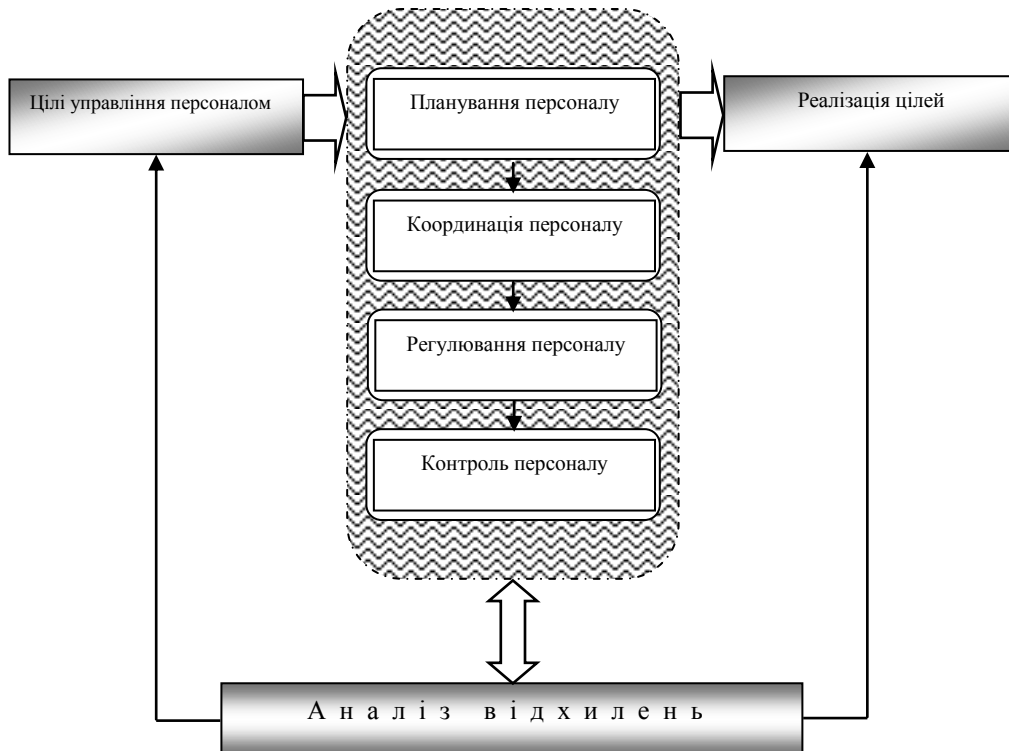


Рис. 2. Відображення сутності поняття «контролінг персоналу»

Розглянувши деякі складові процесу управління персоналом на підприємстві, представимо взаємодію між ними на рисунку 3.

Обґрунтовуючи систему взаємодії елементів системи управління персоналом на підприємстві, зазначимо, що первинним етапом побудови цієї системи є забезпечення ефективного управління трудовою поведінкою працівника. Охарактеризувавши певні види, чинники та орієнтири здійснення трудової поведінки персоналу, можна чітко визначити основні соціально-психологічні, організаційні та економічні показники трудової поведінки, які в подальшому використовують для реалізації наступного етапу процесу управління персоналом – оцінювання персоналу.

В'язигін А. зазначає, що оцінювання персоналу має своєю метою визначити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних [9]. Оцінюючи трудову поведінку персоналу, неодмінно потрібно врахувати ті методи, функції, напрями та види оцінювання, які безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю працівників.

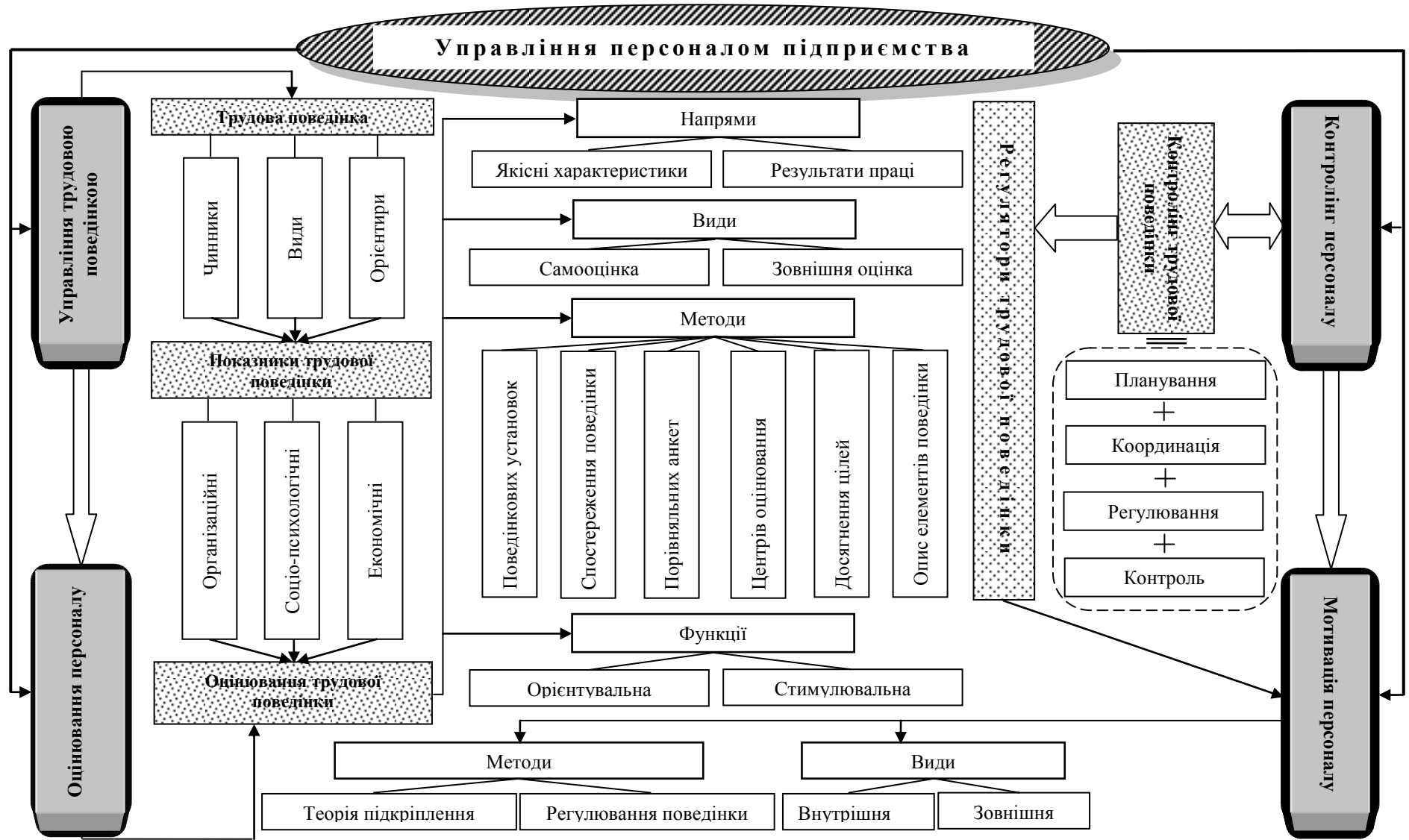


Рис. 3. Система комплексної взаємодії елементів системи управління персоналом підприємства та контролінгу трудової поведінки



При оцінюванні трудової поведінки працівника враховуються два напрями оцінювання, за якими звертають увагу, як на якісні показники діяльності людини, так і на отримані результати цієї праці. Щоб результат оцінювання поведінки особи був найбільш точним, необхідно поєднувати такі види оцінки, як самооцінку і зовнішню оцінку трудової поведінки. Самооцінювання виступає підґрунтям для реалізації орієнтувальної функції оцінювання трудової поведінки, при якій кожна людина через оцінювання з боку керівного складу, інших працівників організації та суспільства взагалі усвідомлює себе, свій внутрішній стан, поведінку і на цій основі отримує можливість визначити напрями і способи своєї подальшої трудової діяльності. Зовнішнє ж оцінювання через стимулювальну функцію проявляється в тому, що воно, породжуючи в людині почуття успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність здійснюваної поведінки, спонукає людину до дій у певному напрямку.

Контролінг трудової поведінки виступає складовою контролінгу персоналу. Реалізація контролінгу персоналу та контролінгу трудової поведінки забезпечує визначення певних регуляторів трудової поведінки, впливаючи на яких виникає можливість здійснювати мотивацію персоналу.

Правильним є твердження Д. Мельничука, згідно з яким мотивація – це довготерміновий вплив на трудову діяльність працівників з метою зміни за заданими параметрами структури їх ціннісних орієнтацій та інтересів [10]. Таким чином, в результаті дії системи мотивації, здійснюється вплив на внутрішні мотиви дії людини, а отже змінюються орієнтири виконання трудової поведінки працівником.

Розглядаючи мотивацію трудової поведінки, відзначимо основні методи її реалізації. Одним з таких методів є теорія підкріплення, яка базується на принципі, що можна змінити трудову поведінку працівника через підкріплення його бажаних проявів та ігнорування небажаних. Інший – цільовий метод, або регулювання трудової поведінки – здійснення її на основі вияву функціональних видів трудової поведінки і зміцнення її бажаних трудових аспектів.

ВИСНОВКИ

Тільки, здійснивши досконалу реалізацію всіх складових системи управління персоналом підприємства та забезпечивши її рівноцінний взаємозв'язок з контролінгом трудової поведінки, організація створить умови для довгострокового «процвітання» і перспективного прибуткового розвитку.

В подальших дослідженнях виникає необхідність розробки відповідного механізму впровадження у практику роботи вітчизняних підприємств отриманих теоретичних засад контролінгу персоналу та контролінгу трудової поведінки працівника з метою підвищення результативності їхнього функціонування.



SUMMARY

The theoretical aspects of application of control of labour behavior in the management of personnel of organization are considered in the article. The basic structural subsystems of management of personnel of organization system are analyzed. The essence of concepts «the control of personnel» and «the control of labour behavior» are described.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Jolson M. A. Follow the leader / M. A. Jolson, A. J. Dubinsky, L. B. Comer, F.J. Yammarino // Marketing Management, 1997. - №5. - P. 38-40.
2. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.О. Єськов – К.: ВД «Професійонал», 2005 – 336 с.
3. Gardiner M. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male – and female – dominated industries / M. Gardiner, M. Tiggeman // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999. - № 72. - P. 301-315.
4. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Моршенюк – Запоріжжя: Видавництво запорізької державної інженерної академії, 2008. – С. 25-29.
5. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання / В.Г. Щербак – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005 – 220 с.
6. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: Учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова – М.: Омега –Л, 2003. – 280 с.
7. Wiehl U. Fruhwarnung im Personalbereich in Personal 40 / U. Wiehl, 1988 – P. 280.
8. Беляцкий Н.П. Управление человеческими ресурсами: Учебно-методическое пособие / Н.П. Беляцкий – Минск: ФУАинформ, 2006. – 319 с.
9. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. Вязигин – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот– К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.