

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

Кушнерик О.В.
кандидат економічних наук,
керівник управління персоналом,
Національне агентство з питань запобігання корупції

HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розкриваються сучасні підходи до управління персоналом у системі hr-менеджменту. Особлива увага приділена визначенню впливу на продуктивність праці персоналу. Виділено основні концепції діяльності hr-працівників. Розглянуто поняття hr-менеджменту та управління персоналом, їх пов'язаність та відмінність. Приділено увагу питанню просування кар'єрного росту персоналу. Розглянуто необхідність створення окремої моделі hr-менеджменту у зв'язку з прямим впливом на ефективність діяльності підприємства. Проведено аналіз використання основних методів управління персоналом. Доведено взаємозв'язок впливу мотивації праці персоналу на ефективність методів управління персоналом. Обґрунтовано необхідність створення інноваційних підходів до управління персоналом із залученням мотиваційних чинників. Виявлено необхідність забезпечення hr-процесів продуктивними кадрами та створення умов для їхньої участі у бізнес-процесах.

Ключові слова: *hr-менеджмент, мотивація праці, управління персоналом, hr-процеси, продуктивність праці.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження полягає в тому, що нині все більшого значення набуває поняття HR-менеджменту, а саме його вплив на систему управління персоналом, в частині просування кар'єри персоналу на підприємствах, а також зростання ефективності продуктивності праці, що позитивно впливає на підвищення значення мотивації персоналу та мотиваційних заходів щодо управління кар'єрою персоналу підприємств. Залежності від вибраних під-

ходів до управління персоналом визначається вплив на результативність діяльності підприємства та перспективи її розвитку в майбутньому. Все частіше питання HR-менеджменту постає перед керівниками підприємств у зв'язку з прямою залежністю ефективності управління людськими ресурсами, продуктивності праці і показниками діяльності підприємства загалом. Перед hr-фахівцями стоять завдання щодо вивчення усіх напрямів діяльності підприємства та чіткого розу-

міння усіх процесів, що відбуваються на підприємстві, оскільки управління персоналом є головним чинником досягнення позитивного результату роботи компанії. З огляду на це актуальним є створення інноваційних підходів до управління персоналом із залученням мотиваційних чинників, а також виявлення необхідності забезпечення hr-процесів продуктивними кадрами та створення умов для їхньої участі у бізнес-процесах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління персоналом, мотивації персоналу, її впливу на ефективність управління та продуктивність праці досліджувалося багатьма науковцями, як вітчизняними, так і закордонними. Питанням HR-менеджменту, управління персоналом, мотивації персоналу, створення систем компетенцій персоналу присвячено дослідження таких учених, як: С. Ананд, Д. Аткінсон, Б. Гройсберг, Д. МакКлеланд, С. Паркер, О.І. Аверіна, Л.В. Балабанова, Д. Богиня, В.М. Гриньова, М.В. Семикіна та інші.

Водночас сьогодні постає питання дослідження інноваційних підходів до управління персоналом, які б могли комплексно вирішити усі проблеми, що постають перед hr-менеджментом.

Враховуючи зазначене вище, основним завданням hr-менеджменту є концентрація на нових підходах до мотивації персоналу, які спрямовані на цифровізацію, адаптацію персоналу до постійних інновацій та стрімкий роз-виток підприємств у сучасних умовах.

Метою статті є дослідження інноваційного підходу до управління персоналом, встановлення основних відмінностей між управлінням персоналом та hr-менеджментом, а також створення сучасних підходів до мотивації персоналу, що враховують цифровізацію, адаптацію персоналу до постійних інновацій та стрімкий розвиток підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Активізація економічних, соціальних і політичних проблем змушує організації переосмислювати себе як соціальні підприємства, взаємодіяти із зацікавленими сторонами і підвищувати ефективність роботи на людському рівні. Зіткнувшись із неухильним зростанням штучного інтелекту, когнітивних технологій і автоматизації, 86% респондентів в анкетуванні Global Human Capital Trends 2019 року вважають, що вони повинні переглянути свою здатність вчитися. Після майже 10 років економічного зростання, незважаючи на загальну корпоративну орієнтацію на цифрову трансформацію, 84% респондентів сказали, що їм необхідно переосмислити свій досвід управління персоналом для підвищення продуктивності. За необхідності рухатися швидше й адаптуватися до набагато більш різноманітної робочої сили 80% вважають, що їм потрібно розвивати лідерів різними способами.

Дослідивши цю проблему, можна чітко визначити декілька можливих напрямів розвитку HR-менеджменту, а саме:

- перехід системи HR-менеджменту здебільшого на аутсорсинг, із залученням консалтингових компаній, які будуть проводити аудит, збір, аналіз показників діяльності, визначати вплив різних факторів на них, брати участь (на правах експерта) в управлінні компанією та розробляти стратегію діяльності підприємства. Це зумовлено тим, що кваліфікованих менеджерів

(hr-менеджерів) із комплексними підходами для вирішення управлінських проблем важко знайти, а також у майбутньому буде недоцільно подвоювати ці функції;

- компетенції HR-працівників будуть спрямовані на створення відповідних стратегій, що становитиме основу HR-менеджменту. Це дозволить створювати нові посади з відповідним функціями. Отже, працівники з управління персоналом будуть перепрофільовані у працівників, які не тільки будуть розуміти, аналізувати вплив HR, але й зможуть здійснювати управління бізнес-процесами та створювати стратегію зростання бізнесу;

- HR-менеджмент буде будувати свою роботу на масивах даних та застосовуватиме аналітичні дані. Головним завданням hr-процесів буде вивчення впливу управління персоналом на продуктивність праці персоналу, на збільшення прибутку підприємства, на налагодження бізнес-процесів в організації тощо;

- робота «home-office» – управління людськими ресурсами дистанційно. Так, останнім часом у зв'язку з світовою пандемією COVID-19 весь світ стикнувся з проблемою відділеної роботи. Перед hr-працівниками постало питання, як забезпечити управління персоналом та створити умови для працівників поза межами робочого місця, а також забезпечити безперебійну роботу компанії;

- HR-менеджмент – важливий елемент управління компанією в майбутньому, з урахування нових підходів до бачення цього поняття. Зважаючи на це, завданням компаній є створення індивідуальних підходів до кожного працівника з метою визначення для них найефективнішого для підприємства роду діяльності, тобто створення мобільності персоналу (управління персоналом), вивчення сильних та слабких сторін персоналу, можливостей та потенціалу. З метою задоволення роботою працівників потрібно перекваліфікувати в інші напрями діяльності компанії, адже деякі можливості персоналу можуть бути не зовсім розкритими. Для цього і потрібне управління персоналом, воно повинне приймати стратегічні рішення [систематизовано автором]. Про це свідчать і результати досліджень ЄС, які відзначають зменшення кількості зайнятого населення на 18% у сільському господарстві та видобутку вугілля та на 10% – в енергетичній та газовій галузях. Зауважимо, що дослідження також показали зростання зайнятого населення у ріелторській сфері, сфері наукових розробок нових технологій – на 20%, на 15 % – у сфері адміністративної діяльності та службі підтримки та на 10 % – в галузі освіти [10];

- переміщення епіцентру концентрації менеджменту з автоматичних процесів на результативні. Протягом останнього часу підприємства створювали автоматичні процеси в HR-менеджменті, такі як нарахування заробітної плати, ведення обліку персоналу, створювали системи з підбору персоналу, навчання персоналу, оцінки тощо. У зв'язку з тенденціями на ринку праці постає питання в необхідності відбору кадрів з метою використання їхньої праці найбільш продуктивно. Вкладені ресурси повинні повертатися в компанію в значно більшому розмірі, ця умова є важливою для успішних компаній. Зважаючи на це, для ефективного HR-менеджменту необхідно забезпечувати зручні умови для роботи персоналу, управлінням

необхідно висвітлювати бачення стратегії розвитку бізнесу та розробляти заходи для її досягнення. Працівники повинні брати участь у спільній діяльності, яка згуртовує персонал та сприяє створенню дружніх відносин [4, с. 9].

Важливим аспектом в управлінні персоналом є вивчення кар'єри персоналу, його просування. Персонал є головним джерелом успішної діяльності підприємства. Звертаючи увагу на проблему кар'єрного просування, необхідно акцентувати увагу на створенні комфортних умов праці персоналу, а також на зростанні рівня продуктивності праці.

Мотивація персоналу займає одне із центральних місць у системі управління будь-яким соціально-економічним об'єктом. Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями управління, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень [7, с. 268].

Керівництву компанії необхідно приділяти увагу мотивації персоналу, що є основним інструментом для успішного управління компанією. Успішність компанії (її прибутковість) прямо залежить від мотивації персоналу, а саме від того, наскільки вона ефективна та як впливає на результати діяльності підприємства. Саме це є одним з головних завдань HR-менеджменту [6, с. 457].

Зауважимо, що на розвиток системи управління персоналом в HR-менеджменті впливають такі основні чинники:

- 1) важливим напрямом є чіткий план діяльності;
- 2) зміни в ринковій економіці диктують відповідні зміни і в професійності персоналу;
- 3) успіх підприємства, його конкурентоздатність напряму залежить від знань та здібностей персоналу;
- 4) з метою ефективної роботи персоналу необхідно постійно проводити навчання відповідно до змін, які відбуваються на світовій економічній арені;
- 5) функцією hr-спеціалістів є створення індивідуальних підходів, умов для кожного працівника компанії, незалежно від посади, з метою їхнього найвищого вкладу в бізнес-процес для отримання розвитку бізнесу [складено автором на основі 8, 9, 11].

За останні роки термін «управління персоналом» використовувався для характеристики функції управління в напрямі пошуку та відбору персоналу, розвитку його та навчання, просування, ротації, створення безпечних умов і звільнення персоналу. У 1963 році Інститут персоналу і розвитку (Institute of Personnel and Development) дав таке визначення: управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їхні відносини в межах організації [3].

Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу, яка приносить задоволення для всіх співробітників. Ключові аспекти цього визначення – питання ефективності і справедливості, під якими розуміється вияв керівництвом певної турботи у відносинах із підлеглими. У 90-х роках ХХ ст. відбувся перегляд концепції управління персоналом. Ключові аспекти нової концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних завдань, таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність. Тобто більше уваги тепер приділяється бізнес-цілям. І тому важливим процесом стало залучення персоналу у послідовне досягнення цих цілей. Тому вагомого значення набувають не лише клієнти і їхні потреби, але і дії конкурентів. Таким чином, термін «управління людськими ресурсами» випереджує в популярності термін «управління персоналом». Основні відмінності між цими термінами виявляються у ставленні різних концепцій управління до таких питань, як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо [15, с. 7–41].

HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації. Розглянемо дві основні моделі (табл. 1), які застосовуються для визначення основних складників успішної HR-політики. Модель «МакКінзі» – це спосіб осмислення проблем, пов'язаних із розвитком менеджменту в організації.

Зауважимо, що зазначені моделі є досить актуальними та розкривають основний зміст HR-менеджменту, але, на нашу думку, під час створення ефективної моделі управління персоналом у системі управління людськими ресурсами hr-менеджерам необхідно взяти до уваги такі основні фактори, як управління мотивацією праці персоналу, це є одним з основних чинників зростання продуктивності праці; участь працівників у бізнес-процесах компанії та розширення компетентності працівників (робота повинна бути цікавою, повинен відбуватися постійний розвиток, навчання). Така hr-політика дасть змогу забезпечити взаємозамінність кадрів, залучити ініціативних та ідейних людей, які у відповідь на отримані ними ресурси будуть прямо впливати на досягнення цілей компанії та її зростання. Ми впевнені, що, застосувавши комплексний підхід до створення внутрішньої моделі HR-менеджменту, можливо досягти підвищення продуктивності праці,

Таблиця 1 – Основні моделі кадрового менеджменту

Модель 7S («МакКінзі»)	Модель «5С» (модель Макарової)
1) Strategy – стратегія; 2) Skills – вміння, навички, компетенції; 3) Shared values – спільні цінності; 4) Structure – структура; 5) Systems – системи, регламенти; 6) Staff – співробітники; 7) Style – стиль керівництва.	1) Стратегія управління людськими ресурсами; 2) Система управління людськими ресурсами: її цілі, функції, структури й оцінка ефективності; 3) Співробітники: їх підбір, адаптація, оцінка, розвиток, звільнення; 4) Стимулювання – навички менеджерів у мотивації та стимулюванні персоналу; 5) Спільні цінності: формування, підтримка корпоративної культури й управління нею.

Джерело: [8, с. 17–30; 9, с. 232]

показники діяльності продукції та отриманого прибутку компанії, що завжди є основною метою діяльності будь-якого підприємства.

Висновки. Основним завданням для управління персоналом у системі hr-менеджменту є комплексний підхід до створення ефективної моделі менеджменту. Ця модель повинна охоплювати стратегічні плани, аналіз інформації, визначення чинників та факторів впливу на продуктивність праці та інші показники. Це зумовлено тим, що сучасний світ диктує інноваційні погляди на наявні практики hr-менеджменту. Відповідно, всі ці тенденції приводять до створення нових вимог до hr-працівників: це повинні бути працівники, які не тільки розуміються на кадрових питаннях, а й мають достатньо знань та досвіду для проведення аналітики, формулювання висновків, визначення проблем та причин їх виникнення, моделювання розвитку різних ситуацій з урахуванням різних ризиків, а також шляхів їх вирішення, з позитивним баченням майбутнього компанії, а також можливістю брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень загалом.

Основне завдання HR-менеджменту нині полягає в розумінні підбору та мотивації персоналу, в тому числі здатності навчати адміністративний персонал працювати в команді, управляти командною роботою персоналу. Зробимо висновок, що мотивування працівників прийматиме вигляд основних елементів процесу формування взаємодії, скасовуючи перешкоджання між суспільними та особистими потребами персоналу. Сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а інколи навіть суперечать їм. На перший план виходять матеріальні потреби, які впливають найбільш вагомо на продуктивність праці персоналу, його ставлення до роботи і якості виконання завдань, але це не свідчить про те, що нематеріальні стимули не є важливими. Кожен працівник повинен виконувати цікаву, важливу, корисну роботу, працювати в комфортних умовах праці, а також отримувати за це достойний розмір грошової винагороди та мати перспективу кар'єрного зростання. Досвідчений працівник має відчуття самоповаги, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо.

Список використаних джерел:

1. Аверіна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад / О.І. Аверіна // Нова парадигма. 2013. Випуск 115. С. 3–11.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Богиня Д.П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудових відносин / Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. 2003. № 4, Ч. 1, Т. 1. С. 7–10.
4. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці / Київ: МУФ, –2018, –9с. URL: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf (дата звернення 17.06.2020)
5. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія / Гриньова В.М., Грузіна І.А. – Харків: ХНЕУ, 2012. 298 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – [4-е изд., испр.]. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. – Київ: КНЕУ, 2002. – 337 с
8. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. – Москва: ООО «Вершина», 2004. 352с. С. 17–30
9. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. Москва: Дело, 2007. 232 с.
10. Онуфрик М. Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом. URL: <http://iser.org.ua/analitika/analizerzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitisianaiblichchim-chasom-rinok-pratsi>. (дата звернення 18.06.2020)
11. Саллявен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>. (дата звернення 18.06.2020)
12. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград: КОД, 2012. – 215 с.
13. Управление социальным предприятием – переосмысление с фокусом на людей, введение к отчету компании Deloitte «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019» URL: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianym-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-deloitte-global-human-capital-trends-2019/>. (дата звернення 19.06.2020)
14. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»). С. 5–65.
15. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. С. 7–41.

References:

1. Avierina O.I. (2013). *Filosofia upravlinnia liudskymy resursamy: do vyznachennia kontseptualno-metodolohichnykh zasad* [The philosophy of human resource management: definition, conceptual and methodological foundations]. *Nova paradyhma – New paradigm*, Issue 115, pp. 3–11 [in Ukrainian].
2. Balabanova L.V., and Sardak O.V. (2011). *Upravlinnia personalom* [Management personnel]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 468 [in Ukrainian].
3. Bohynia, D.P. (2003), “Motivation and stimulation of work in the system of social and labor relations”, *Visnyk Tehnologichnoho universytetu Podillia. Ekonomichni nauky*, no 4, part. 1, Vol. 1. pp. 7–10.
4. Blokhin P.V. (2018), “The role of HR management in the development of the company”, *Rol HR menedzhmentu u rozvytku kompanii. Materialy 1 Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii, Konkurentni stratehii rozvytku Ukrainy v hlobal'nij*

ekonomitsi“, KPU, MUF, Kiev, pp. -9, available at: iuf.edu.ua/wpcontent/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf (date of application 17.06.2020).

5. Hrynova, V.M. and Hruzina, I.A. (2012), Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Formation of enterprise's personnel management motivational strategy], monograph, HNEU, Kharkiv, Ukraine.

6. Egorshyn A.P. (2003), "Personnel management : university textbook" *Upravlyenne personalom: uchebnyk dlya vuzov*, NYMB, N. Novgorod, p. 720.

7. Kolot A.M. (2002) "Personnel motivation: textbook" *Motyvaciya personal: pidruchnyk*, KNEU, Kyiv, p. 337.

8. Koul Dzherald (2004) "Personnel management in modern organizations" *Upravlyenne personalom v sovremennykh organizatsiyah*, OOO "Verzhyna", Moskva, pp. 17–30.

9. Makarova I.K. (2007) "Human Resources Management: Five Lessons from Effective HR Management", *Upravlyenne chelovecheskymy resursamy: pyat urokov efektyvnoro HR-menedzhmenta*, Delo, Moskva, p. 232.

10. Onufryk M., "Professions of the future: how the labor market will change in the near future", *Profesii majbutn'oho: iak zminyt'sia rynek pratsi najblyzhchym chasom*, available at: <http://iser.org.ua/analitika/analizderzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblyzhchim-chasom-rinok-pratsi>. (date of application 18.06.2020)

11. Salliven D., "Strategic role of HR service, understanding of the role of human resources management in the context of the model "Five levels of the contribution of HR"", *Stratehichna rol' HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liuds'kymy resursamy v konteksti modeli «P'iat' rivniv vkladu HR»*, available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>. (date of application 18.06.2020)

12. Semykina, M.V. and Ishhenko, N.A. (2012), Motivation of effective employment: optimal strategy search [Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: poshuk optimalnoi stratehii], monograph, KOD, Kirovograd, Ukraine

13. "Social enterprise management – rethinking with a focus on people, introduction to the Delloitte report "GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019", *Upravlyenne socyalnym predpriyatyem – pereosmyslenye s fokusom na lyudej, vvedenye k otchetu kompanyy Delloitte «GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2019»*, (2019), available at: <https://www.talent-management.com.ua/5595-upravlenie-sotsianym-predpriyatiem-vvedenie-k-otchetu-delloitte-global-human-capital-trends-2019/> (date of application 19.06.2020)

14. Kibanov A. (ed) (2006) *People management organization [Upravlyenne personalom organizatsyy]*, Moskva: Infra-M, p. 638.

15. Bazarov T.U, Eremina B.L. (ed) (2006) *Personnel management [Upravlyenne personalom]*, Moskva: UNITI, pp. 7–41.

Kushneryk Olena

National Agency on Corruption Prevention

HR MANAGEMENT: AN INNOVATIVE PATHFINDER TO PERSONNEL MANAGEMENT

The importance of the research lies in the fact that today the concept of HR-management is becoming more and more important, namely, its influence on the personnel management system, in terms of personnel career promotion at enterprises, as well as the growth of efficiency of labor productivity, which, in its turn, has a positive impact on increasing the importance of staff motivation and the importance of motivational measures to manage the career of enterprise personnel. In order to be able to find the way back to personnel management, to have an effective and efficient approach and prospects for future development. HR-management is increasingly nourished by the leaders of enterprises, in connection with a direct deposit of effective management of human resources and the productivity of the business and the ostentatiousness of business in general. Before the hr-fairies stand the conception of a diligent approach and a clear understanding of the processes to be undertaken. As human resources management is the main factor in the achievement of a positive result of the Company's work. In consideration of this, there is an urgent need to create innovative approaches to personnel management involving motivational factors, as well as to identify the need to provide hr-processes with productive personnel and create conditions for their participation in business processes. The purpose of the article is the research of the innovative pedestrian to the personnel management, setting the basic arrogances to the personnel management and hr-management, and even more urgent approaches to motivating the personnel, to steal a strong development of technology, fast adaptation of personnel to the flow of innovative, dynamic development of companies in the minds of unimportant. The primary and main tasks for HR management in hr-management system is a complex approach to the establishment of effective modal management. This model should cover strategic plans, information analysis, identification of factors and determinants of impact on the efficiency of labour and other indicators. This is due to the fact that the modern world dictates innovative views on existing hr-management practices. Though, all of these tendencies to produce new products up to hr – workers, and the very – are not only the administrators, which are re-lected on the staff nutrition, and that, which is a good knowledge and foresight for the implementation of analitics, the formulation of conclusions, The problems and their causes are identified, with consideration of different risks and options to deal with them, a positive view of the future of the company, its progress and stability, as well as the ability to take responsibility for management decisions in general.

Key words: *hr-management, motivation of the management, HR management, hr-processes, productivity of the management.*

JEL classification: J01, J08, J53