

УДК 005.963

**І.В. Мосійчук****к.е.н., ст. викладач****кафедри економіки, менеджменту і маркетингу****Житомирський державний університет імені І. Франка****Т.В. Колодюк****магістрантка****Житомирський державний університет імені І. Франка**

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*В статті досліджено складові процесу розвитку персоналу організації, виділено деякі загальні аспекти, на яких більшою мірою акцентується увага. Визначено порівняльну характеристику філософії управління персоналом організації. Зокрема, розкрито принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, охарактеризовані заходи забезпечення розвитку персоналу, зазначено, що розвиток працівників підприємства є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності його на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Розкрито, що стратегія управління персоналом при розробці нової продукції та нарощуванні обсягів її випуску повинна бути різною. На основі результатів аналізу, автором встановлено, що важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. А також зазначено, що швидкими темпами розвивається відповідальне інвестування в персонал.*

**Ключові слова:** управління персоналом, система управління персоналом, розвиток персоналу, моделі управління персоналом, менеджмент персоналу

## **THE PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ORGANIZATION**

*The article examines the components of the development process of the personnel in the organization. Some general aspects are highlighted, on which placed the greater focus on. The comparative characteristic of the personnel management philosophy of the organization is determined. In particular, the principles that characterize the requirements for the formation of a personnel management system are described, as well as the development of employees of the enterprise is described as one of the most important factors in ensuring its competitiveness in the*

*market, updating and increasing the volume of production of goods or providing services. The author presents the strategy of personnel management in developing new products and increasing the volume of its release should be different. On the basis of the analysis results, the author defines that the importance of creating an effective mechanism of rewards has a clear description of the employee's labor functions. It is also noted that the responsible investment in personnel is developing at a rapid pace.*

**Key words:** *human resource management, personnel management system, personnel development, personnel management model, personnel management*

**Постановка проблеми.** Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

В умовах фінансової кризи проблема вдосконалення системи управління персоналом ще більш загострилася тому, що кожне підприємство прагне зберегти свої позиції на ринку, знизити витрати. Тому в цих умовах керівники підприємств особливу увагу повинні приділяти ефективності роботи кожного працівника, його існування в організації повинно бути економічно виправдано.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми раціонального використання трудового потенціалу персоналу підприємств, його розвитку як фактору конкурентоспроможності підприємства досліджені в роботах таких провідних українських та російських вчених, як Д. Богиня, О. Грішнова, Е. Лібанова, А. Чухно.

Питання управління персоналом завжди було предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Питаннями наукової проблематики розвитку персоналу займалися такі відомі

вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г.В. Щокін та інші. Р. Харрисон вважав, що "розвиток персоналу — це чітка уява про здібності та потенціал, які працюють в стратегічній структурі бізнесу".

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення та аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових підходів та методів використання трудових ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем управління та розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

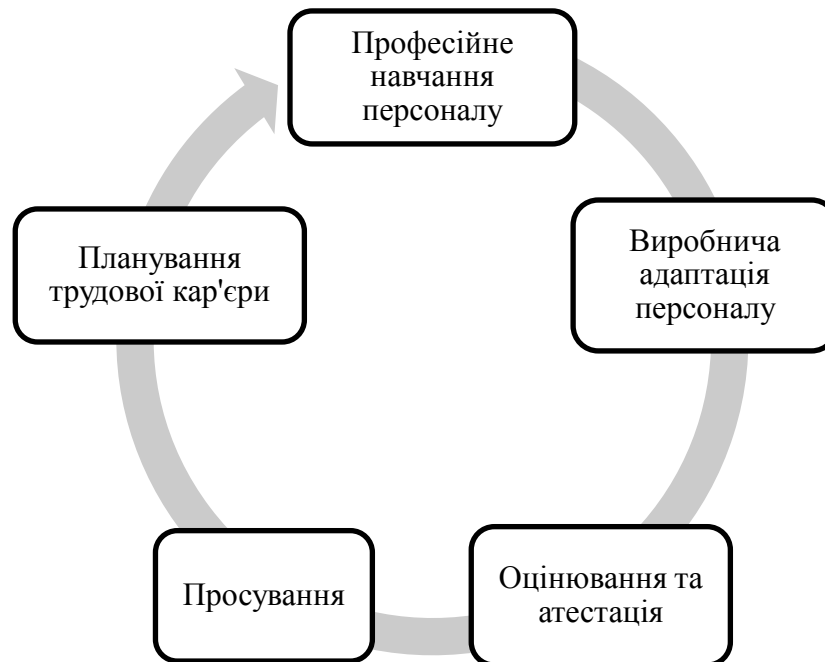
- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу; - підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі ( управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;

- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;

- політика заробітної плати та соціальних послуг;

- управління витратами на персонал [5].

Управління та розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рисунку 1.



**Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу**

**Джерело: адаптовано на основі [3]**

Розвиток персоналу тісно взаємопов'язаний та взаємообумовлений поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом [7].

Дослідження показали, що стратегія управління персоналом при розробці нової продукції та нарощуванні обсягів її випуску повинна бути різною, порівняльну характеристику філософії управління Японії, США та України можна побачити в таблиці 1.

Таблиця 1

**Характеристика Японської, Американської та Української філософії управління персоналом організації**

Критерії організації роботи	Японська модель	Американська модель	Українська модель
Основа організації	Гармонія	Ефективність	Змішана
Відношення до роботи	Головне – виконання обов’язків	Головне – реалізація завдань	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Практично відсутня	Сильна	Практично відсутня
Гарантії для працівника	Високі – довічний найм	Низькі	Низькі
Прийняття рішень	Знизу вгору	Зверху вниз	Зверху вниз
Делегування влади	В окремих випадках	Поширене	Поширене
Відносини з підлеглими	Сімейні	Формальні	Змішані
Метод найму	Після закінчення навчання	По діловим якість	Змішаний
Оплата праці	В залежності від стажу	В залежності від результатів	Змішана

Джерело: адаптовано на основі [6]

Водночас важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника [2].

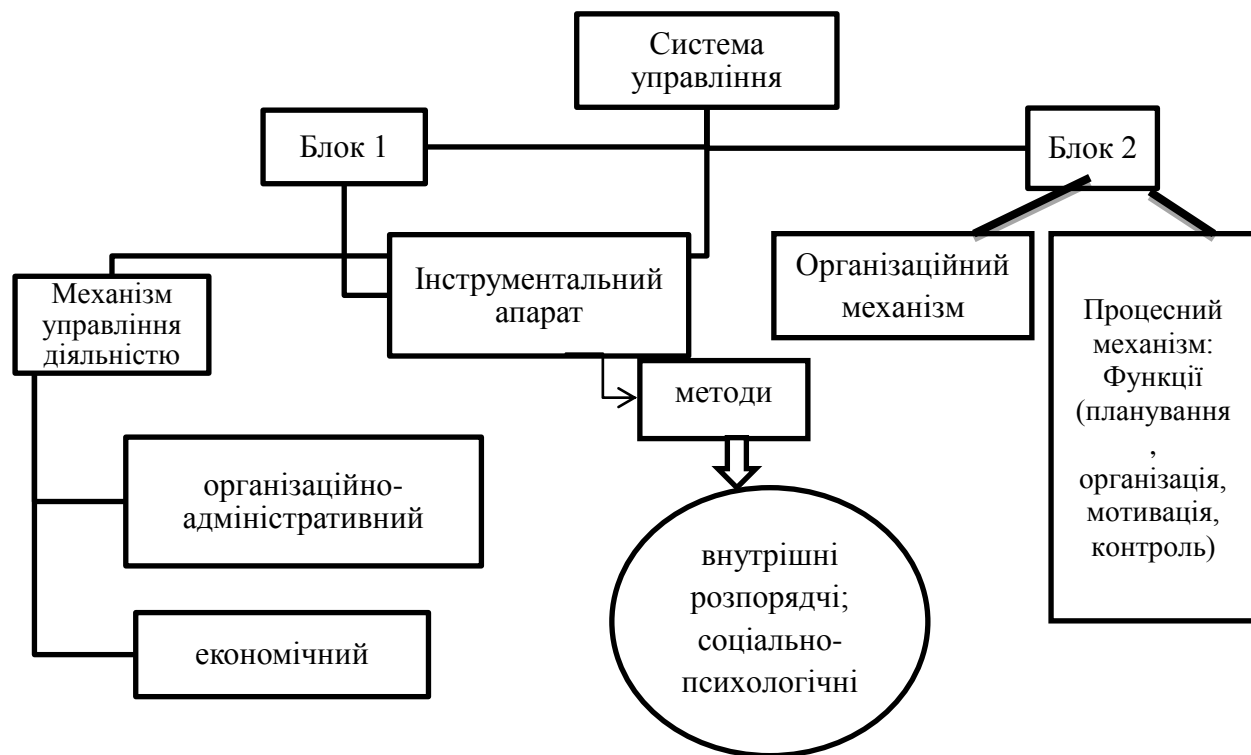
Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей [8].

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, такі: обумовленість функцій управління персоналом цілям виробництва, первинність функцій управління, оптимальність співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом, оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій, потенційні імітації, економічність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, оптимальність, простота, науковість, ієрархічність, автономність, погодженість, стійкість, багатоаспектність, прозорість, комфортність.

Менеджмент персоналу має такі особливості: - менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці; - створення ефективної системи розвитку персоналу організації на тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку безпосередньо колективу організації та кожного окремого її працівника [1].

Управління персоналом являє собою професійну діяльність, спрямовану на максимально ефективне функціонування працівників в організації. Вона включає в себе планування потреби в трудових ресурсах, підбір і розстановку кадрів, організацію праці, а також заходи щодо стимулювання праці з урахуванням мотивації працівників.

Наприклад, систему управління на ТОВ «КОН БРІО» розглядають у сукупності двох блоків (рис. 2).



**Рис. 2. Механізм управління персоналом ТОВ «КОН БРІО»**

Джерело: розроблено автором

Один з них складає механізм управління виробничо-господарською діяльністю, основною метою якого є досягнення встановлених цілей підприємства. Другий елемент системи управління містить наступні складові: інструментальний апарат, організаційний механізм, процесний механізм.

Кадри є важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньо організаційного клімату [4].

**Висновки.** Підтримка високої конкурентоспроможності підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Кошти вкладені в розвиток персоналу майже завжди виділяються своєю окупністю, особливо якщо мова йде про сферу послуг, де якісне обслуговування напряму залежить від кількості клієнтів та відповідно прибутку підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. - 2006. № 10. - С. 70-77.

2. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна". — Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

3. Гусарова М. Стратегия управления персоналом: понятия и классификация / М. Гусарова, А. Тропынин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 4 – 11.

4. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Е.И. Кудрявцева, В.М. Голянич // Управленческое консультирование. - 2013. - № 2. - С. 5-16. [Электронный ресурс]. - Режим



доступа: [www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie](http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie)

5. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія / Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. – 194.

6. Corporate Universities: An Engine for Human Capital / Philipp Kolo, Rainer Strack, Philippe Cavat, Roselinde Torres, Vikram Bhalla // July, 2013/ — [Електронний ресурс].- Режим доступу: [https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate\\_Universities\\_Jul\\_2013tcm80-140415.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-140415.pdf)

7. Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level / R. Strack, Jean-Michel Caye, Carsten von der Linden, P. Haen, F. Abramo // October 30, 2013. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2013\\_tcm80-147615.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf)

8. Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies. - Oxford Economics. - Report, 2012 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>

## REFERENCES

1. Antonenko, A., (2006). Ispolzovanie metodiki LAB-profile v praktike upravleniya personalom [Using methods LAB-profile in the practice of personnel management], Menedzher po personalu. vol.10., pp. 70-77 [In Russian]

2. Boltak, O.L. (2014), Shliakhy vdoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom [Ways to improve the enterprise management system], Retrieved from: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> [In Ukrainian]

3. Gusarova, M., and Tropynin, A. (2009). “Strategiia upravleniia personalom: poniatiia i klassifikatsiia” [HR Strategy: Concepts and classification]. Kadrovik. Kadrovyyu menedzhment, no. 7: 4-11 [In Russian]

4. Kudrjavceva, E.I., Goljanich, V.M., (2013). Innovatsionnyie tehnologii v kadrovom menedzhmente [Innovative technologies of management by a personnel], Administrative Consulting, vol.2., pp. 5-16. Retrieved from: at: [www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie](http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie) [In Russian]

5. Chervins'ka, L.P., (2014). Upravlinnia innovatsijnoiu diial'nistiu personalu [Management of innovative activity of the personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine [In Ukrainian]

6. Kolo, Ph., Strack, R., Cavat, Ph., (2013), “Corporate Universities: An Engine for Human Capital”, Retrieved from: [www.bcgperspectives.com/Images/Corporate\\_Universities\\_Jul\\_2013tcm80-40415.pdf](http://www.bcgperspectives.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013tcm80-40415.pdf) [

7. Strack, R., Haen, P., Abramo, F., (2013), “Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level”, Retrieved from: [www.bcgperspectives.com/Images/Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2013\\_tcm80-147615.pdf](http://www.bcgperspectives.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm80-147615.pdf)

8. Oxford Economics, (2012), “Global Talent 2021. How the new geography of talent will transform human resource strategies”, Retrieved from: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>