

Т. О. ПОГОРЕЛОВА

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

Метою даної статті є розгляд проблем, з якими стикаються у теперішній час менеджери з персоналу при виконанні своїх функцій для забезпечення ефективної роботи всієї організації. Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, вміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи. Наголошується, що управління персоналом є стратегічною функцією. Для досягнення поставленої мети розглянуті основні напрями роботи менеджерів з персоналу. Особливу увагу приділено розгляду проблем при відборі та розвитку персоналу. Відділам кадрів необхідно привести процеси підбору та відбору у відповідність до вимог закону. Розвиток кар'єри - один з ключових моментів залучення та утримання працівників. Відзначається, що існує багато факторів, які дозволяють організації бути кращим місцем роботи, але найважливішим з усіх є організаційна культура. Менеджерам з персоналу належить багато зробити, щоб забезпечити успішну організаційну культуру. Зроблено висновок, що управління персоналом повинно стати функцією, яка закладена в організаційній стратегії та культурі. Менеджери з персоналу повинні усвідомлювати власну відповідальність та важливість своєї ролі в організаціях, повністю усвідомлюючи, що добробут працівників залежить від їхніх рішень. Практикуючі фахівці з управління персоналом є експертами у своїй галузі та можуть кидати виклик та співпрацювати з вищим керівництвом для партнерства та вдосконалення організаційних стратегій та рішень.

Ключові слова: організація; персонал; планування; стратегічне планування; відбір; розвиток персоналу; управління персоналом; менеджер з персоналу

Т. А. ПОГОРЕЛОВА

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Целью данной статьи является рассмотрение проблем, с которыми сталкиваются в настоящее время менеджеры по персоналу при выполнении своих функций для обеспечения эффективной работы всей организации. Современные условия деятельности предприятий предъявляют качественно новые требования к менеджерам по персоналу, обуславливают необходимость более высокой интенсивности их труда, умение ценить время, обладать комплексом организационных и психологических качеств, обеспечивать творческий подход к работе. Отмечается, что управление персоналом является стратегической функцией. Для достижения поставленной цели рассмотрены основные направления работы менеджеров по персоналу. Особое внимание уделено рассмотрению проблем при отборе и развитии персонала. Отделам кадров необходимо привести процессы подбора и отбора в соответствии с требованиями закона. Развитие карьеры - один из ключевых моментов привлечения и удержания сотрудников. Отмечается, что существует много факторов, которые позволяют организации быть лучшим местом работы, но важнейшим из всех является организационная культура. Менеджерам по персоналу предстоит много сделать, чтобы обеспечить успешную организационную культуру. Сделан вывод, что управление персоналом должно стать функцией, которая заложена в организационной стратегии и культуре. Менеджеры по персоналу должны осознавать свою ответственность и важность своей роли в организациях, полностью осознавая, что благосостояние работников зависит от их решений. Практикующие специалисты по управлению персоналом являются экспертами в своей области и могут бросать вызов и сотрудничать с высшим руководством для партнерства и совершенствования организационных стратегий и решений.

Ключевые слова: организация; персонал; планирование; стратегическое планирование; отбор; развитие персонала; управление персоналом; менеджер по персоналу

Т. РОГОРИЕЛОВА

MODERN FEATURES OF ECONOMY AND PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS

The purpose of this article is to address the challenges that HR managers currently face in performing their functions to ensure the effective operation of the entire organization. Modern conditions of enterprises' activity impose qualitatively new requirements on personnel managers, necessitate a higher intensity of their work, the ability to value time, possess a complex of organizational and psychological qualities, and ensure a creative approach to work. It is noted that personnel management is a strategic function. To achieve this goal, the main directions of work of personnel managers are considered. Particular attention is paid to the consideration of problems in the selection and development of personnel. Human resources departments need to align recruitment and selection processes in line with legal requirements. Career development is one of the keys to attracting and retaining employees. It is noted that there are many factors that will enable an organization to be a better place to work, but the most important of all is organizational culture. HR managers have a lot to do to ensure a successful organizational culture. It is concluded that Human Resource Management should become a function that is embedded in the organizational strategy and culture. Human resources managers must be aware of their responsibility and the importance of their role in organizations, fully aware that the well-being of workers depends on their decisions. Human resources practitioners are experts in their field and can challenge and collaborate with senior management to partner and improve organizational strategies and solutions.

Keywords: organization; personnel; planning; strategic planning; selection; personnel development; personnel management; personnel manager

Вступ. Раніше керувати працівниками було нелегким завданням, і зараз це також нелегко. Навіть з останніми відкриттями в галузі психології, соціології та організаційної поведінки люди все ще непередбачувані і їх важко зрозуміти.

Майже все в житті, будь то сімейні, суспільні чи політичні проблеми, впливають на те, як думають та працюють співробітники. Хоча HRM є привабливою

сферою для більшості студентів, які здобувають ступінь бакалавра чи магістра з менеджменту, вона стає дедалі складнішою сферою роботи.

Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, вміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних

якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності менеджерів з персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сучасному етапі розвитку вітчизняної і зарубіжної теорії і практики в сфері управління персоналом накопичений досить великий матеріал, вироблений інструментарій, сформульовані основні категорії і підходи. Проте залишається невирішеним цілий круг питань, що стосуються формування такої моделі системи управління персоналом, яка в повній мірі відповідає б сучасним умовам розвитку економіки. Управління персоналом як обслуговуюча підсистема повинна відображати сучасні тенденції і дозволяти ефективно реалізовувати основну стратегічну спрямованість в розвитку організації - якість і повне задоволення запитів споживача при одночасній оптимізації витрат.

Дослідженню питань управління персоналом присвячені праці українських вчених і практиків Н.Л. Гавкалової, О.К. Єлісеєвої, Г.В. Назарової і ін.

Особливості та напрямки розвитку системи управління персоналом в організаціях на сучасному етапі розглядали такі зарубіжні автори, як М. Армстронг, Дж.В. Ньюстром, А.Я. Кібанов, Е.В. Маслов, В.Ф. Пивоваров, С.В. Шекшня і ін.

Основні результати дослідження. HRM - це не лише нове покращене управління персоналом. Управління персоналом є стратегічною функцією. Майже кожне питання з персоналу планується з урахуванням майбутніх результатів.

Планування кадрів є вирішальною справою для менеджерів з персоналу, тому що це процес визначення поточних та майбутніх потреб організації в людських ресурсах, розроблення та впровадження планів для задоволення цих вимог та моніторингу їх загальної ефективності. Однак ефективно планувати кадрові ресурси стає важко, оскільки стає все складніше аналізувати внутрішній та зовнішній ринки праці та чинники, які можуть вплинути на пропозицію людських ресурсів. А саме, непередбачувані ринки працівників, обмежений бюджет, демотивована та незадоволена робоча сила знижують ефективність роботи з управління персоналом.

Ці фактори впливають на успішність процесу найму та відбору. Якою б складною та розвиненою не була культура, структура чи технологічні системи організації, успіх забезпечує прихильність працівника, його добробут та розвиток. Напевно, немає нічого важливішого, ніж знайти потрібних людей на потрібну роботу.

Однак залучення та відбір найкращих кандидатів - це не просте і не дешеве завдання. Прийом на роботу та відбір - це процес, коли не існує єдиного методу, який підходить для всіх, і процес піддається упередженості. На прийняття рішень менеджерів сильно впливають їхні цінності, переконання, політичні та суспільні погляди тощо.

Успішна організація - це організація, де люди будуть мріяти працювати. Існує багато факторів, які

дозволяють організації бути кращим місцем роботи, але найважливішим з усіх є організаційна культура. Менеджером з персоналу належить багато зробити, щоб забезпечити успішну організаційну культуру.

Після прийняття рішення щодо кандидата організація несе відповідальність за відповідність кандидата організаційній культурі. Різноманітна робоча сила є перевагою для конкурентоспроможності організації, тому що співробітники з різних професій покращують інновації, творчі здібності та формування знань. Однак для забезпечення благополуччя нового співробітника необхідно ретельно планувати персонал, процес найму та відбору, впроваджувати в своїй роботі адаптаційні програми.

Відділам кадрів необхідно привести процеси підбору та відбору у відповідність до вимог закону.

Особливу увагу менеджери повинні приділяти питанням розвитку персоналу. Не завжди вдається забезпечити можливості навчання та розвитку для всіх працівників. Організації несуть відповідальність за забезпечення навчання своїх працівників протягом усього життя (від найму до пенсії). Навчання та розвиток не повинні обмежуватися лише навичками, компетентностями чи знаннями; воно також повинно охоплювати розвиток кар'єри.

Розвиток кар'єри - один з ключових моментів залучення та утримання працівників. Тому це важливо для самих працівників з точки зору їх індивідуального розвитку, а також для організації з точки зору збереження життєвоважливого ресурсу для досягнення конкурентних переваг. Для того, щоб завоювати довіру співробітників, покращити їх прихильність та мотивацію та продовжити термін перебування в організації, менеджери з персоналу повинні надати їм можливість розвивати свою кар'єру. В іншому випадку, дуже ймовірно, що співробітники шукатимуть можливості для свого розвитку в іншому місці.

Існує безліч факторів, які впливають на прихильність та мотивацію співробітників. Щоб мати змогу створити ефективну систему винагород та покарання, менеджери з персоналу повинні розуміти, що мотивує співробітників, що співробітники цінують найбільше і що вони вважають справедливим. Уявлення працівника про те, наскільки справедливо до нього поводяться, залежить від порівняння його ситуації з іншими.

Нагороди та покарання мають мати мету та цінність. Вони повинні бути розроблені таким чином, щоб забезпечити конструктивні зміни в поведінці співробітників. Нагороди не завжди повинні бути матеріальними. Наприклад, вони можуть бути як визнання своїх успіхів іншими. Подібним чином покарання мають бути розроблені для покращення поведінки співробітників, а не для їх відчуження чи ганьби. Вони повинні бути сплановані та поставлені таким чином, щоб співробітники усвідомлювали їх призначення та робили висновки для себе.

Одним з важливих моментів є вручення винагород та покарань у колективах. Нагороди та покарання мають бути призначатися усім членам колективу, а не

лише окремій особі. Якщо колектив успішно працював, це пов'язано зі спільними зусиллями кожного учасника. Або, якщо колектив не виконує поставлені завдання, певне покарання повинно бути винесено всім членам колективу, а не лише окремій особі.

В Україні склалася ситуація, коли управління персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розробки і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з існуванням ряду проблем в області управління персоналом у підприємствах.

Так, служби управління персоналом на підприємствах мають, як правило, низький організаційний статус і розглядаються як допоміжний, обслуговуючий підрозділ з вузьким спектром виконуваних функцій. При цьому недостатньо високим є рівень компетентності, а також організаційно-правової і соціально-психологічної культури працівників кадрових служб. Як у менеджерів з персоналу, так і у лінійних менеджерів, у більшості випадків, відсутні вміння щодо організації роботи на кінцеві фінансово-господарські показники за допомогою кадрових заходів. Ця проблема обумовлена не тільки низьким рівнем професійної і соціальної компетентності менеджерів з персоналу. Вона є наслідком нерозуміння керівниками підприємств місця і ролі кадрових служб у рішенні загальних задач, досягненні цілей підприємства.

Це обумовлює неповне, недостатньо дієве здійснення (а в деяких випадках і невиконання) таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, інформаційне забезпечення системи управління персоналом, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, аналіз і оцінка кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, а також маркетинг персоналу.

У даний час на багатьох підприємствах відсутнє положення про кадрову службу, не відпрацьовані кадрові технології.

У практику кадрових служб слабко впроваджуються наукові методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує як економічну, так і соціальну ефективність управління персоналом.

Наступною проблемою в області управління персоналом є те, що керівники кадрових служб найчастіше не виявляють цікавості до засобів виявлення і розуміння чекань, настроїв, соціальних орієнтацій як робочих груп, так і окремих працівників. Це, у свою чергу, обмежує можливості керівника підприємства щодо створення "єдиної команди".

Практики з управління персоналом мають три ролі:

1 Традиційна роль. Традиційно HRM працює у великих централізованих відділах. Працівники HR вважають себе сприятелями змін та зберігачами ресурсів. Вони вважають, що HR має бути залученим до прийняття рішень, які спрямовують зміни. Працівники HR мають тенденцію перекидати будь-яку відповідальність за невдачі на вищих менеджерів. Вони вважають, що причини невдач або недостатньої ефективності обумовлені соціальними проблемами, а не кадровими.

Однак часто менеджери з персоналу не можуть ефективно справлятися з проблемами співробітників у традиційній ролі, оскільки більшість невдач вони пов'язують із соціальними причинами. Централізована структура обмежує їх знання, і менеджери з персоналу часто втрачають зв'язок з тим, що відбувається поза їх офісами.

2 Роль асистента. Працівники HR вважають, що співробітники створюють організаційну культуру. Співробітники повинні бути поінформовані, спрямовані та навчені, щоб вони змогли самостійно зробити бажаний вибір для тривалої мотивації та прихильності. Вони вважають, що співробітники мають різні цілі та різні потреби, тому відділ кадрів повинен служити інтересам організації в цілому, а співробітники повинні нести відповідальність за свої дії.

Роль помічника зменшує частину ворожості у відносинах керівництва та співробітників. У традиційній ролі фахівці з персоналу зосереджуються на соціальних питаннях. Приймавши на себе роль помічника, вони зосереджуються на інформуванні співробітників про інтереси керівництва та відкритому обговоренні їхніх поглядів та поглядів керівництва. Це також можна розглядати як форму переговорів. Цілком ймовірно, що поінформовані та залучені співробітники будуть більш відданими організації та будуть більш задоволені роботою.

3 Роль кампанії. Однією з основних характеристик цієї ролі є те, що фахівці з управління персоналом впливають на поведінку співробітників і спрямовують їх у напрямках, які вони вважають бажаними. Працівники з персоналу усвідомлюють, що не можуть самостійно підтримувати успішну організацію. Вони сприймають себе як провидців, які бачать, що потрібно зробити, і намагаються вплинути на рішення співробітників щодо їх власного бажаного напрямку. Дійсно, працівник з персоналу, який виконує роль агітатора, вважатиме співробітників цілями, а не ресурсами.

Перевагою цієї ролі є її акцент на спілкуванні. Спілкування між керівництвом та працівниками або між різними керівниками підрозділів буває рідко. Встановивши ефективну комунікацію між різними групами в організації з метою просування власних поглядів, фахівці з персоналу сподіваються підвищити їх популярність та авторитет.

Звичайно, немає відділу кадрів, який би взяв на себе хоча б одну з цих ролей. Цілком ймовірно, що менеджери з персоналу час від часу беруть на себе всі

три ролі залежно від конкретних внутрішніх та зовнішніх умов.

Існує великий потенціал для підвищення ефективності працівників та організації шляхом ефективного управління персоналом, але інтеграція гнучкої практики управління персоналом та подолання дедалі складніших внутрішніх та зовнішніх бізнес-середовищ є головними проблемами. Потім проблеми ще більше ускладнюються, коли вищі керівники дистанціюються від цих проблем і не володіють ними.

Висновки. Очевидно, що зміна традиційних бюрократичних структур є життєво важливою для організацій для забезпечення добробуту співробітників та збереження конкурентних переваг. Однак було б нерозумно розглядати структурні зміни як короткий шлях до здорового та успішного рецепту. Необхідне фундаментальне переосмислення бізнес-процесів, і було б помилкою не розглядати управління персоналом як ключову стратегічну функцію організаційної реформи.

Немає сенсу інвестувати в управління персоналом заради цього. Його слід використовувати лише в тому випадку, якщо він може покращити добробут працівників та організаційні показники та зменшити загальні витрати. Керівництву необхідно встановити чіткі цілі та стандарти, мати чітку стратегію, навчити ключових гравців та створити надійні комунікаційні канали для забезпечення постійного розвитку співробітників.

HRM повинно стати функцією, яка закладена в організаційній стратегії та культурі.

Працівники з управління персоналом повинні усвідомлювати власну відповідальність та важливість своєї ролі в організаціях, повністю усвідомлюючи, що добробут працівників залежить від їхніх рішень. Практикуючі фахівці з управління персоналом є експертами у своїй галузі та можуть кидати виклик та співпрацювати з вищим керівництвом для партнерства та вдосконалення організаційних стратегій та рішень.

Список літератури

1. Петюх В.М. *Управління персоналом*: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
2. Михайлова Л.І. *Управління персоналом*. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури. – 2007. – 248 с.
3. Мескон М.Х. *Основи менеджмента* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі: пер. с англ. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
4. Осовська Г.В. *Менеджмент організацій*: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
5. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом // *Ефективна економіка*. – 2012. – №2. – С. 13–15.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом*. Підручник. – К.: Центр навчальної літератури. – 2011. – 468 с.
7. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала*: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ. – 2001. – 496 с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління*

персоналом. Навч. посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: Кондор. — 2012. – 308 с.

9. Егоршин А.П. *Основы управления персоналом*. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 352 с.

10. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* – Х.: НТУ «ХПІ». – 2018. – №15(1291). – С. 101-104.

11. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць*. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2020. – №1(2020). – С. – 79-83.

12. Т. Pohorielova. Personnel selection processes. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць*. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2020. – №5(2020). – С. 43-47.

References (transliterated)

1. Petiukh V.M. *Upravlinnia personalom*: [navch.-metod. posibnyk dlia samost. vuvch. dysts.] / V.M. Petiukh. – Kiev: KNEU, 2000. – 124 p.
2. Mykhailova L.I. *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. Navchalnyi posibnyk. – Kiev: Tsentr navchalnoi literatury. – 2007. – 248 p.
3. Meskon M.Kh. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management] / M.Kh. Meskon, M. Albert, F. Khedoury: per. s anhl. O.Y. Medved. – 3-e yzd. – Moscow: OOO «Y.D. Vyliams», 2007. – 672 p.
4. Osovska H.V. *Menedzhment orhanizatsii*: navch. posibnyk [Management of organizations: training manual] / H.V. Osovska, O.A. Osovskyi. – Kyiv: Kondor, 2007. – 676 p.
5. Vdovychenko R.P. Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom // *Efektivna ekonomika*. – 2012. – no2. – pp. 13–15.
6. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. Pidruchnyk. – Kiev: Tsentr navchalnoi literatury. – 2011. – 468 p.
7. Vesnyn V.R. *Praktycheskyi menedzhment personala* [Practical personnel management]. Posobyie po kadrovoi rabote. – Moscow: Yuryst'. – 2001. – 496 p.
8. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. *Upravlinnia personalom*. [Human Resource Management]. Navch. posibnyk. Vydannia druhe, pereroblene y dopovnene. – Kiev: Kondor. — 2012. – 308 p.
9. Ehorshyn A.P. *Osnovy upravleniia personalom* [Personnel Management Basics]. - Moscow: YNFRA-M, 2016. - 352 p.
10. Pohorielova T.O. Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom na suchasnomu pidpriemstvi [Innovative technologies in personnel management in a modern enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)]. - Kharkiv: NTU «KhPI». - 2018. – no15(1291). – pp. 101-104.
11. Pohorielova T.O. Otsinka efektyvnosti menedzhmentu pidpriemstva [Evaluation of the effectiveness of enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). Zbirnyk naukovykh prats* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics). Collection of scientific works]. – Kharkiv: NTU «KhPI». – 2020. – no1(2020). – pp. 79-83.
12. T. Pohorielova. Personnel selection processes. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). Zbirnyk naukovykh prats* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics). Collection of scientific works]. – Kharkiv: NTU «KhPI». - 2020. – no5(2020). – pp. 43-47.

Надійшла (received) 26.08.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Погорелова Тетяна Олексіївна (Погорелова Татьяна Алексеевна, Pohorielova Tetiana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail T_Pogorelova@ukr.net