

DOI: 10.35774/econa2022.03.047

JEL classification: D21, D81, J29, J53, K31, L20, M12, M14
UDC: 331.108.2**Марина МОРОЗОВА**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Україна

E-mail: Marina.Morozova.UMO@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-9193-1198

ResearcherID: F-1377-2019

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ

Вступ. В даний час складно уявити будь-яку розвинену організацію без персоналу. Правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука позитивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат.

Кожна організація у своїй діяльності може вибирати і застосовувати на власний розсуд основні принципи управління персоналом, від правильності вибору яких залежить ефективність їх роботи. Щоб система управління персоналом працювала відповідно до поставлених завдань організації, необхідно дотримання керівниками прийнятих положень у процесі управління.

Мета. Метою даної статті є визначення сутності та ролі управління персоналом в сучасних умовах сьогодення, розвитку організації, розкриття вимог до системи управління персоналом з метою формування конкурентоспроможності організації.

Метод (методологія). Для досягнення поставленої мети було використано комплекс методів дослідження: теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення представлених у науковій літературі, законодавчих актів України концептуальних положень з досліджуваної проблематики.

Результати. В управлінні персоналом немає універсальних принципів управління, які будуть застосовуватися в схожих умовах, оскільки змінюються обставини, а з ними змінюються і працівники, тому принципи повинні мати певну гнучкість і застосовуватися в залежності від ситуацій.

Сфера застосування результатів дослідження. Дані результати можна використати для подальших наукових та практичних розробок, економічного розвитку організації, та швидкого реагування на особливості управління персоналом в цілому.

Висновки. Щоб організація добре функціонувала і була досить конкурентоспроможною, при управлінні персоналом треба враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, насамперед вони повинні орієнтуватися на інновації. При ефективному управлінні відбуваються якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямків все більшого значення набувають стратегічні аспекти сьогодення.

Ключові слова: управління персоналом; персонал; комунікація; мотивація; залучення; трудове законодавство; розвиток організації; стратегічні цілі.

Вступ

Сьогодення внесли істотні корективи у життя організацій України. Зміни відбуваються несподівано і швидко. А наші співробітники змушені тестувати нову реальність на себе. Що з ними при цьому відбувається? Які у них очікування і плани? Роботодавці повинні

витримувати натиски в роботі у нестабільних умовах, налагоджувати процеси управління персоналом та роботи в екстремальній обстановці, намагатися підтримувати як працівників та їх сім'ї.

Як нам відомо управління персоналом, спрямоване переважно на досягнення цілей

© Марина Морозова, 2022

Отримано: 30.08.2022 р.

Рекомендовано до друку: 30.09.2022 р.

Опубліковано: 14.10.2022 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
DOI: 10.35774/econa2022.03.047

організації. Але оскільки персонал здатний приймати рішення та оцінювати вимоги, виражати протест у разі незгоди з правилами, система будується на вигідних взаєминах, співпраці. Від дій керівника залежить динаміка розвитку організації, ефективність праці, прибутковість та багато іншого. Багато керівників роблять помилки, яких можна уникнути, якщо досконало вивчити процес управління персоналом, та на основі теоретичної інформації розробити власну стратегію управління персоналом [6].

В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу. Слід дотримуватися базових принципів, які доповнюються нормами, що допомагають досягти бажаної мети та контролювати бізнес-процеси організації.

Щоб підвищити ефективність роботи з персоналом потрібно виключити непотрібну роботу, скоротити кількість помилок, можна автоматизувати процеси управління персоналом за допомогою таких інструментів як комунікація, мотивація, залучення.

Для ефективного керування необхідно поєднувати різні інструменти між собою, шукаючи баланс. Слід також застосовувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні засоби впливу на працівників.

Заохочувати колектив дотримуватися трудової дисципліни, встановлених правил. Регламентувати норми та знайомити з ними працівників. Важливо також слідкувати за тим, щоб у колективі не було негласних правил.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що актуальність даного дослідження визначається широким спектром невирішених науково-теоретичних та практичних завдань щодо реформування існуючих та запровадження нових технологій управління персоналом.

У вітчизняній і зарубіжній літературі питанням даної проблематики приділено значну увагу. Ґрунтовний аналіз теоретичних засад управління персоналом міститься у роботах таких науковців, зокрема: Т. Балановської, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, А. Кибанова, А. Колота, О. Крушельницької та ін. Однак роботи з даної проблеми мають багатовекторний характер і

різний рівень обґрунтованості. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних підходів до управління персоналом в рамках сьогодення, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів.

Мета статті

Метою даної статті є визначення сутності та ролі управління персоналом в сучасних умовах сьогодення, розвитку організації, розкриття вимог до системи управління персоналом з метою формування конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Процес управління персоналом неможливий без поліпшення організації роботи з персоналом. Так як працівники є провідниками, носіями традицій і знань. Робота з персоналом завжди виокремлюється в самостійний напрям, а за допомогою управління цим процесом можливо уособитись в організаційно-структурному відношенні. Розглядаючи питання управління персоналом, яке на нашу думку, є складним системно організованим процесом, що має різні стадії, періоди, етапи, фази, сторони, рівні, що потребує оптимізації управлінських впливів. За цих умов важливим є результативність цього процесу, яка на сьогодні має велике значення як для організацій так і для працівників. Зокрема за цих умов важливим є результативність цього процесу як реалізація мети такого управління (рис. 1).

Нині ефективність роботи різних організацій безпосередньо залежить від стилю управління, і навіть координації процесів у процесі роботи. Відповідно до цього, умовою для високої результативності в роботі є комунікація, мотивація та залучення. Тому розглянемо їх.

Комунікація відіграє значну роль в управлінні персоналом, у підтримці правильної психоемоційної обстановки, тобто керівник повинен мати високий рівень сприйнятливості та розвинутої інтуїції, що допомагає йому у невизначних ситуаціях та вмінні їх вирішувати.

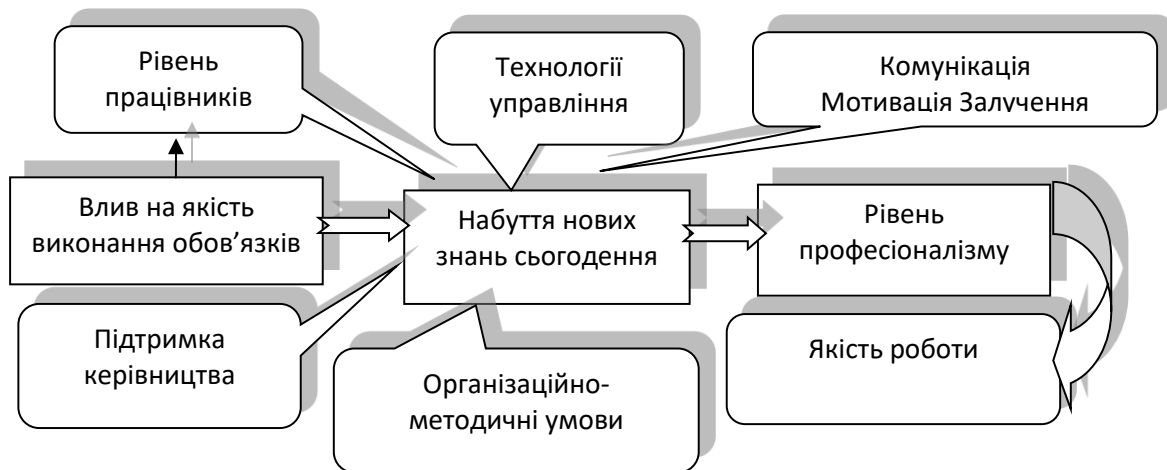


Рис. 1. Вплив управління працівників на показники якості роботи [7]

Але для цього повинна бути відкрита комунікація. Тобто при можливості проводити особисті зустрічі як з командою так і за потребою з окремими працівниками, планування відеозустріч через систему відеоконференцій. Ця політика дозволяє не залишати людей без інформації та допомагає підтримувати рівень довіри та залученість, як до керівництва так і до організації в цілому. Для підтримання відкритої комунікації потрібно пам'ятати ключові функції комунікації до них ми відносимо:

- інформування;
- спілкування;
- прийняття спільних рішень;
- планування;
- аналіз роботи;
- розподіл обов'язків;
- спільна робота;
- тощо.

Комунікації, як спілкування та співпраця в команді, є важливим для створення ефективного та продуктивного робочого середовища. Тож роль комунікацій є значуща та зосереджена на вирішенні важливих питань і не повинна тільки фокусуватися на тому, що відбувається зовні, не приділяючи досить уваги тому, що коїться всередині організації. Потрібно постійно доносити інформацію чим живе команда, яка атмосфера панує в колективі тощо.

На що потрібно зробити фокус у комунікаціях з колективом:

- що зараз відбувається в середині організації, де вона зараз, де планує бути і що потрібно для цього зробити;

- спиратися тільки на достовірну інформацію, надати канали отримання інформації;
- що робити щоб не піддатися паніці тощо.

Доцільно за можливості працівникам які працюють на робочому місці створити кімнати відпочинку, профілактичні огляди, психологічні консультації, організацію дитячого центру співробітникам з дітьми, тощо.

Роботу з працівниками які працюють віддалено, без виходу на свої робоче місце, на нашу думку варто побудувати наступним чином:

- уточнити питання щодо контактів між колегами та керівництвом;
- слідкувати, щоб співробітники були доступними у робочий час;
- спланувати діяльність працівників на тиждень з детальним переліком завдань для кожного працівника з конкретними досяжними й вимірюваними результатами, чіткими строками досягнення;
- наприкінці тижня проаналізувати, які завдання виконані, які залишилися невиконаними та чому.

Але потрібно пам'ятати, що віддалений формат роботи (дистанційна або надомна робота (ст. 60-1, 60-2 КЗпП України), який запроваджується між працівником і керівництвом організації для працівників може встановлюватися гнучкий, дистанційний, надомний режим робочого часу на визначений строк або безстроково як при прийнятті на роботу, так і згодом. На час загрози поширення епідемії, пандемії та/або на час загрози військового, техногенного, природного чи іншого характеру умова про дистанційну (надомну) роботу та гнучкий режим робочого

часу може встановлюватися у наказі (розпорядження) власника або уповноваженого ним органу без обов'язкового укладання у письмовій формі трудового договору про дистанційну (надомну) роботу [4]. Але це не означає, що працівники повинні відмовитися від виконання професійних обов'язків, нарад, навчання або командотворення. Навпаки, саме зараз працівникам необхідно відчувати підтримку керівника і формувати командний дух.

Також для віддаленого формату роботи потрібно обрати канали комунікації як для робочих питань так і для спілкування. Приділяти час на відеоконференції по відстеженню прогресу виконаних завдань та оперативному виявленню проблем.

Для цього потрібно встановити регламент (правила) для віддаленого формату роботи, які питання повідомляються наприклад через електронну пошту, а які через відповідний корпоративний канал, які питання вирішуються через телефонний або відео-дзвінок. Потрібно пам'ятати про встановлення часових рамок для онлайн-спілкування та час реагування на повідомлення. Для побудови ефективної взаємодії в організації потрібно визначити, за яким графіком зможуть працювати співробітники, у який період часу вони зобов'язані бути доступними для спілкування, коли відбуватимуться наради, планерки тощо. Завдяки цьому члени колективу почнуть самостійно планувати час для виконання поставлених завдань і якісніше відноситися до професійних завдань.

Не зважаючи на те який формат роботи застосовується в організації, важливо розуміти, що від того, наскільки правильно построєна комунікація в колективі, зокрема між керівниками та підлеглими, залежить продуктивність працівників та якість роботи.

Також на нашу думку варто запровадити неформальне спілкування. При цьому потрібно підтримувати доброзичливу та спокійну атмосферу для мінімізації негативних наслідків.

Важко залишатись продуктивним і знаходити сили, коли ми всі сьогодні переживаємо тривогу, стрес, підвищення навантаження, невпевненість у перспективах, погане самопочуття, зниження працездатності тощо. Кожна організація має свої пріоритети у впровадженні системи мотивації, але вона має

бути гнучкою, залежно від бажаного результату. З огляду на це потрібно розробити нову систему мотивації яка буде дієва і при цьому вона повинна бути простою та зрозумілою для працівників.

Почнемо з визначення. Мотивацією можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей організації [5]. Через те потрібно для кожного окремого працівника підбирати і застосовувати конкретний метод чи інструмент мотивування, виходячи з особливостей його характеру, умов життя, соціального статусу, цінності роботи тощо. Пропонуємо основні методи мотивації, до яких відносять:

- мотивація через організацію робіт;
- матеріальне стимулювання;
- моральне стимулювання;
- індивідуальний підхід до працівника;
- мотивування через постановку завдань;
- вплив через інформування працівників;
- вплив через корпоративну культуру;
- мотивування через практику управління;
- мотивування через переконання;
- тощо.

Таким чином важливо сьогодні звернути увагу на: умови роботи (комфорт, безпека); узгодженість зусиль; лояльність; оплату праці; довіру; впровадження змін; ставлення до керівника та до колег; тощо.

Отже, щоб вести ефективну діяльність необхідно володіти як теоретичними так і практичними знаннями в області мотивації, вчасно впроваджувати систему мотивації працівників, шукати нові шляхи покращення ефективності роботи.

Мотивація і залученість персоналу – важлива складова успіху організації. Залученість сприяє самореалізації персоналу і підвищує продуктивність, а мотивація приносить плоди у вигляді задоволених і лояльних співробітників.

Залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їх роботу як найкраще. Спочатку поняття залученості використовувалося соціальними психологами для оцінки ступеня адаптації людей. Однак в подальшому дослідження залученості персоналу стала використовуватися

організаціями для діагностики ставлення працівників до своєї роботи, а також для оцінки якості роботи.

На наш погляд, залучення персоналу – це якісна особливість персоналу, що виражається в позитивному та схвальному ставленні до організації та її діяльності, розумінні значимості свого внеску у діяльність та розвиток організації, прагненні зростати разом з організацією за допомогою прояву ініціативи та внесення інновацій, безперервному взаємозворотному діалозі на рівні керівник – підлеглий (делегування повноважень, взаємна підтримка) як у сфері професійних та трудових відносин, так і в особистісному плані). Залучення у персоналу виникає тоді, коли в організації налагоджені всі механізми роботи, яка дає поштовх до натхнення.

Для досягнення стратегічних цілей організації сьогодні необхідно реалізувати такі основні завдання діяльності як.

Пошук та адаптація нових працівників. Адаптація дає розуміння про структуру організації, принципи роботи та продукт – робить співробітника ефективним з перших днів роботи.

Організаційна структура. Коли кожен співробітник розуміє свої професійні обов'язки.

Система мотивації та залучення. Матеріальне заохочення без нематеріального швидко втрачає актуальність та стає недостатнім стимулом для співробітників.

Автоматизація рутинних процесів. Цей процес значно полегшує щоденні процеси. Автоматизація зменшує вплив людського чинника та звільняє час співробітників для прояву ініціативи.

Система оцінки. Стежить за особистою продуктивністю співробітників, обов'язковою умовою є зворотній зв'язок.

Корпоративна культура. Це єдина система поглядів та цінностей усіх членів колективу.

Індивідуальний план розвитку. Дати співробітнику можливість зростати професійно та кар'єрно [1].

У кожному конкретному випадку управління персоналом може охоплювати не всі, а лише окремі її складові, причому набір цих складових буде різним залежно від цілей організації, цілей та стратегії управління персоналом.

Для цього недостатньо вжити суттєвих заходів лише щодо залучення персоналу та

пошуку необхідних фахівців на зовнішньому ринку праці. Важливо поставити перед працівниками комплекс завдань, що відповідає їхньому потенційному рівню і потребує самостійного підходу до їх вирішення. Не менш важливою є і система заохочень, яка має бути настільки привабливою, щоб працівники не пішли за першої можливості з організації.

На нашу думку, як ми вже зазначали раніше керівник повинен спілкуватися з працівниками. Турбота за працівників вимагає від нього аналізувати ситуацію, приймати швидке рішення, займати позицію. Через такі дії керівник може стати прикладом для працівників. Першочергове завдання керівника забезпечити стабільне та за змогою безпечне робоче місце.

Зміни які сьогодні відбуваються у трудовому законодавстві України, мають не меті допомогти підприємствам здійснювати управління персоналом в нових реаліях сьогодення.

Так зокрема Закон України від 15 березня 2022 року за номером № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [2]. В якому розтлумачено всі тонкощі трудових відносин на період дії воєнного стану. Зокрема у даному законі мова йде про:

- укладення, розірвання та припинення трудових договорів;
- тривалість робочого часу та часу відпочинку, особливості нічної роботи;
- регулювання відпусток, святкові та вихідні дні в період воєнного стану;
- оплата праці та відповідальність за невиплату заробітної плати;
- особливості діяльності профспілок.

А 19.07.2022 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01.07.2022 р. № 2352-IX [3].

Роз'яснення до цих законів містять коментарі до кожної нової чи зміненої статті законодавства про працю. Що надає змогу

роботодавцям швидко реагувати на зміни та ефективно приймати рішення.

Отже, за допомогою чинного законодавства про трудові відносини та ефективного реагування на зміни є можливість швидко застосувати антикризові заходи та прилаштовуватися до роботи навіть в таких умовах. Також роботодавці розуміють, що відбувається поступове відновлення та збереження діяльності підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок

При розробці системи управління персоналом важливо враховувати досягнутий рівень у всіх зазначених напрямках і з урахуванням аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та

факторів, що впливають на їх зміну, а також з урахуванням стратегії організації в цілому повинен бути визначений той рівень, досягнення який дозволить реалізувати стратегію організації.

Як висновок, хотілося б відзначити, що необхідно враховувати всі фактори, які тим чи іншим чином відносяться до сьогоденної системи управління персоналом.

Важливо також зазначити, що завдання керівництва підтримувати оптимістичний настрій працівників, зберігати спокій та підтримувати один одного. Орієнтуйтеся на цінності та культуру організації і тоді є можливість стати ефективними та конкурентоздатними незважаючи на реалії сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин»: закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
4. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
7. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.

REFERENCES

1. Balanovska, T. I., Hohulia, O. P., Troian, A. V. (2017). *Menedzhment*. Kyiv: Komprynt.
2. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu»: zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2136-IKh. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
3. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn»: zakon Ukrainy vid 01.07.2022 № 2352-IKh. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>.
4. *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy*. (1971) : zakon Ukrainy vid 10.12.1971 № 322-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
5. Kolot, A. M. (2006). *Motyvatsiia personalu*. Kyiv: KNEU.
6. Krushelnytska, O. V., Melnychuk, D. P. (2005). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Kondor.
7. Morozova, M. E. (2016). *Upravlinnia personalom yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii*. *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, 16 (29), 94-105.

Maryna Morozova, Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Personnel Management, University of Educational Management, Ukraine

Personnel management features

Abstract

Introduction. Nowadays it is difficult to imagine any developed organization without personnel. Correctly selected staff and its proper management is the key to the positive development of the organization. Personnel management, having a direct impact on the process of organization management and in the long term will bring a certain positive result. Each organization in its activities can choose and apply at its discretion the basic principles of personnel management, the correct choice of which depends on the effectiveness of their work. In order for the personnel management system to

work in accordance with the objectives of the organization, it is necessary for managers to comply with the accepted provisions in the management process.

Objective. The purpose of this article is to determine the essence and role of personnel management in modern conditions, the development of the organization, the disclosure of the requirements for the personnel management system in order to form the competitiveness of the organization.

Method (methodology). To achieve the goal, a set of research methods was used: theoretical – analysis, synthesis, comparison, systematization and synthesis of legislative acts of Ukraine presented in the scientific literature of conceptual provisions on the issues under study.

Results. In personnel management there are no universal principles of management, which will be used in similar conditions, because circumstances change, and with them change and employees, so the principles should have some flexibility and be applied depending on the situations. These results can be used for further scientific and practical developments, economic development of the organization and rapid response to the peculiarities of human resource management in general. In order for an organisation to function well and be sufficiently competitive, personnel management should consider both internal and external changes, above all they should focus on innovation. With effective management, there are qualitative changes in the field of human resources. They consist in the fact that within the traditional directions, strategic aspects of the present become more and more important.

Keywords: personnel management; personnel; communication; motivation; attraction; labor law; organisation development; strategic goals.

Cite as: Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic analysis*, 32 (3), 47-53. DOI: 10.35774/econa2022.03.047