

Гучко М.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

Системи управління персоналом, що діють у рамках ринкової економіки, ґрунтуються на зворотному зв'язку з навколишнім середовищем, тобто об'єктивними факторами, і на використанні власного потенціалу до виконання завдань та створення сприятливої атмосфери в колективі та підвищення культури ділового спілкування. Головним фактором розвитку управління персоналом є координація діяльності, яка виявляється у вимогах організації до обов'язків співробітників у організації праці.

Охарактеризувати процес управління персоналом можна як такий, що спрямований на покращення якості праці, він досягається постійною роботою відділу з управління персоналом, до завдань якого входить розробка стратегії та механізмів управління персоналом. Завдання ефективною діяльністю фахівців визначається підвищенням професіоналізму, що дозволяє збільшити рівень конкурентоспроможності організації. Зазначені завдання досягаються за допомогою удосконалення організаційних механізмів управління персоналом.

Важливою рисою управління персоналом є те, що це інструмент виконання завдань організації, що гарантує стабільність внутрішнього середовища, або адаптація зв'язків, що змінюють зміст та характер функціональних і лінійних відносин. Сутність покращення процесу управління персоналом відображається в освоєнні співробітниками потрібних компетенцій та досвіду, що орієнтують організацію на споживача, і такими, що створюють основу для конкурентоспроможності.

Нині виділяють кілька важливих факторів управління персоналом, тому з підвищенням рівня комунікації з клієнтом підвищується і рівень індивідуальності завдань співробітника, цей зв'язок спостерігається у визначенні обсягів роботи. Спостерігається професіоналізація в оптимізації управління персоналом саморегулювання, перспектива особистісного зростання набувається внаслідок чіткої постановки цілей та завдань.

Підвищення рівня особистої зацікавленості допомагає збільшити тренд на взаємодію та взаємодопомогу між співробітниками організації. Перекваліфікація фахівців та співробітників показує рівень взаємодії в загальній продуктивній роботі персоналу та менеджерів, цей взаємозв'язок передбачає комплексний ефективний організаційний механізм. Рівень оптимізації управління персоналом підвищується зі зміною відповідно до потреб прийнятих в організації завдань, процедур роботи зі співробітниками.

Ключові слова: управління персоналом, організаційні механізми, фахівці, національні компанії, державні інституції, трансформація, етап, кваліфікація.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. У разі здійснення власних дій компанія має потребу вирішувати як типові, так і незвичайні для неї завдання, еволюція системи управління вимагає удосконалення механізмів управління персоналом. Головні складники системи управління персоналом передбачають вплив на працівників, встановлення цілей та шляхів пошуку необхідних рішень, завдань, якщо вони націлені на те, щоб досягти потрібного, та стосунків, що базуються на факті конструктивної та ефективної взаємодії [22]. Управління персоналом бере початок зі стратегії організації, а на сучасному етапі завжди повинно брати до уваги потреби та цілі всіх груп споживачів.

Завдання й механізми роботи персоналу гарантують правильність управлінських рішень, постійно орієнтують співробітників на роботу, що відображається у соціально-економічних показниках. У ситуації, коли методи, поставлені цілі уособлюють обґрунтований ланцюжок, можна говорити про закономірності процесу управління персоналом. Конкурентоспроможність організації в умовах конкуренції, забезпечення її функціонування та можливості до удосконалення мають у своєму розпорядженні співробітники, які мають креативний підхід, хочуть і можуть брати на себе відповідальність, можуть ефективно працювати в команді [18]. Потрібно гарантувати професійний ріст працівників та впроваджувати фінансові стимули, виходячи з продуктивності роботи кожного працівника.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми, та визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Методологія управління компанією та працівниками відрізняється, однак варто зазначити, що команда діє більш оптимізовано та ефективно у разі, якщо психологічні впливи не застосовуються як фактор впливу або використовуються нечасто [20]. Управління персоналом передбачає методологію, яка у сукупності спрямована на оптимізацію використання розумових та фізичних мож-

ливостей співробітників під час їхньої діяльності з метою вирішення завдань, поставлених перед організацією.

Нові концепції управління персоналом базуються на визнанні збільшення значущості індивідуальності працівника, на знанні його особистих мотивацій, вмінні їх створювати та керувати ними відповідно до цілей, що стоять перед організацією. Удосконалення кадрової політики у системі управління персоналом та її планування бере свій початок з виявлення можливих недоліків у сфері управління працівниками [9]. Внаслідок трансформацій спостерігається різке похвалення всієї системи кадрового менеджменту в організаціях будь-якої форми власності. Водночас процес управління персоналом потрібно вважати частиною обов'язкового переліку функцій з моніторингом та аудитом.

Формулювання мети статті, постановка завдань. Метою цієї статті є обґрунтування удосконалення організаційних механізмів у трансформаційних процесах управління персоналом у національних компаніях України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Головними факторами оцінювання ефективності управління персоналом для розвитку є внесок працівників, очікувана реакція людей з точки зору отримання загального прибутку від діяльності організації та ступінь зайнятості співробітників, тобто розподіл завдань, професійний склад, співвідношення категорій працівників [14]. Головна відмінність управління персоналом полягає у експлуатації особистого потенціалу співробітника, потенціалу команди і цілісного корпоративного потенціалу. Управління персоналом – це процес, що з багатьох чинників поєднує широкий спектр завдань: від генерації концепції кадрового менеджменту та мотивації працівників до відповідного інструментарію реалізації цих концепцій в організації [16].

Організаційний механізм управління персоналом уособлює як звичайні обов'язки кадрового діловодства, так і аналітичні функції оцінки працівників. Система управління

персоналом уособлює спільність важелів впливу організацією на своїх працівників з тим, щоб задіяти їхні можливості на 100% для виконання поставлених завдань. Зміст системи управління персоналом становить низку факторів, найголовнішим з яких є освіта, кількісні та якісні основи команди, механізм підвищення кваліфікації співробітників, форми оплати праці, стосунки працівників у колективі [7]. Складники системи управління персоналом – це спільність ресурсів, принципів та методології, що дозволяють спрямовано впливати на працівників.

Нині необхідно удосконалити організаційні механізми, з яких можна оптимізувати процеси управління та використання інтелектуальних і фізичних можливостей персоналу. У процесі вдосконалення механізму управління персоналом водночас відбувається проектування майбутніх планів підвищення кваліфікації працівників. Нинішні теоретичні та практичні базиси управління персоналом ґрунтуються з урахуванням сучасних потреб у певних напрямках діяльності організації [10]. Певний перелік даних, таких як посада, освіта, стаж, допомагають здійснювати необхідні трудові завдання, які допомагають удосконалити управління персоналом.

Складниками процесу управління персоналом можна назвати методологію, що допомагає у здійсненні комплексного, персоналізованого, оперативного підходу до кадрового менеджменту. До механізмів управління персоналом належить весь комплекс теоретичних підходів, очікувань, моральних принципів, що характеризують ефективність роботи з працівниками, способи управління, котрі допомагають створити високо-ефективну команду [12]. Досягнення цілей відбувається шляхом виокремлення потреб організації у співробітниках, аналізу потенційних можливостей з урахуванням необхідних кваліфікацій та здібностей. Психологічна та соціальна адаптація новонайраних працівників відбувається швидше у разі детального опрацювання всіх факторів управління персоналом.

Систематична перевірка співробітників з питань їхньої професійної діяльності дозволяє деталізувати рівень їхньої кваліфікації та дізнатися, чи необхідно додаткове навчання чи перепідготовка працівників [1]. Основним фактором кадрового менеджменту серед співробітників є механізм вирішення конфліктних та суперечливих ситуацій. Головними показниками ефективності управління персоналом може бути відповідність його даних вимогам роботодавця, професійною освітою, специфікацією, досвідом та забезпечення всім необхідним для допомоги в досягненні цілей організації.

Комплекс управління персоналом складається з виявлення потреби у нових працівниках, оцінюючи завдання та цілі, поставлені перед організацією на поточний момент. Для правильного визначення потреби у трудових ресурсах та знаходження найкращих джерел їх покриття організація повинна врахувати зовнішні та внутрішні фактори [5]. До зовнішніх факторів можна віднести ситуацію на трудовому ринку, тренди покращення соціально-економічної ситуації, наукову революцію, нормативно-правове середовище. До внутрішніх факторів належать завдання компанії, матеріальні ресурси, кадровий потенціал організації, стиль управління.

Напрями стратегії управління персоналом конкретної компанії відповідають кадровій політиці, а це кадрове планування, поточний кадровий процес, заходи щодо вдосконалення, підвищення кваліфікації, заходи щодо вирішення соціальних труднощів, винагорода та вмотивованість. Натепер актуалізується забезпечення програми покращення, рекрутинг співробітників, професійна налаштованість та пристосованість співробітників, формування колективів, професійна підготовка та підвищення кваліфікації та вивчення узгодженості кадрової стратегії, здійснюваних заходів та стратегії організації, виявлення недоліків у кадровій розробці, оцінка кадрових ресурсів.

Бувають такі ситуації, в яких топ-менеджмент компанії не дотримується певної методики дій в управлінні персоналом, а

кадрова робота перетворюється на боротьбу з негативними ситуаціями [3]. Топменеджмент у таких ситуаціях працює у стані термінового надання відгуку на спірні обставини, що з'являються, і намагається вирішити їх усіма шляхами, часто не з'ясовуючи причин конфліктів та їх наслідків. Наслідуючи таку стратегію, менеджмент компанії лише контролює показники негативного становища в робочому процесі зі співробітниками, причини та ситуацію розвитку кризи.

Менеджмент компанії намагається мінімізувати наслідки таких станів, намагається з'ясувати, у чому причинно-наслідковий зв'язок, що спричинило подібні проблеми у колективі. Організації, у яких поширена попереджувальна стратегія, мають ресурси з метою впливу та можуть прогнозувати на короткостроковій перспективі наслідки тих або інших дій [23]. Механізми удосконалення включають короткострокові та середньострокові передбачення потреби співробітників, як якісні, так і кількісні, та формують завдання щодо розвитку персоналу національних компаній.

За умови, що менеджери компанії володіють не одними передбаченнями, а й механізмами впливу на стан речей, а відділ управління персоналом може створити антикризові кадрові плани [11]. Проблематика у разі здійснення такої кадрової стратегії здатна мати місце, коли у разі збільшення впливу факторів, що раніше не враховувалися, це несподівано може змінити стан справ. З точки зору кадрової стратегії потрібно буде перекваліфікувати співробітників, але перепідготувати працівників можна успішно швидше за умови молодшого віку основної маси співробітників, ніж якщо співробітники вже літні, досвідчені та висококваліфіковані [8].

Іншою причиною для поділу кадрової політики може бути принципова спрямованість на внутрішній або на зовнішній персонал, рівень відкритості стосовно зовнішнього середовища для створення кадрового складу. Управління персоналом побудоване методом, що ставить завдання рекрутування потрібної кількості нових співробітників у потрібний

час підходящими під висунуті вимоги компанії, які своєю чергою формуються під впливом тих чи інших факторів [2]. Кадрова політика є комплексним списком заходів щодо регулювання кількості та якості особового складу, при цьому враховується велика кількість факторів: демографічні зміни, попит та пропозиція на ринку, вплив державних структур на підприємництво, конкурентоспроможність та конкуренція [6].

У разі підвищеної плинності кадрів терміново повинні бути вжиті заходи щодо врівноваження ситуації, оскільки цей фактор завжди негативно позначається на ефективності роботи, фінансах компанії та психологічному кліматі в команді. Часта зміна співробітників призводить до зниження якості праці та вироблених товарів чи послуг, якщо вчасно зафіксувати цю ситуацію, можна уникнути втрати цінних кадрів. Розгляд причин плинності працівників дає можливість зрозуміти головні проблеми, через які працівники йдуть з компанії [4]. Велику вагу у боротьбі з плинністю співробітників має збір та аналіз інформації про них, змінює стан справ у плані плинності кадрів стаж співробітників у компанії.

Нині можна помітно знизити плинність, незважаючи на наявність низки факторів. З цією метою використовують інтеграцію нових технологій та підвищення рівня комфорту роботи, підбір максимально наближених для співробітника позицій для того, щоб уникнути ситуації, коли він почуватиметься непотрібним або малоефективним, та надання додаткових пільг та гарантій, покращення внутрішнього клімату [21].

Головними мотивами плинності кадрів можуть бути низька заробітна плата, несвоєчасна її виплата, несправедливий розподіл коштів, переробка робочого часу або незручний розклад, відштовхуючі керівники, несприятливі умови роботи, складна доступність геолокації, відсутність кар'єрного зростання, низький рівень відбору кандидатур, несправедливі призначення, споживче ставлення до співробітника, зміни в іміджі організації. У разі невчасного реагування

організація почне втрачати цінних співробітників, отже, гарантоване зниження рівня конкурентоспроможності на ринку, а відновлення цих показників вимагатиме великих фінансових та тимчасових витрат [17].

Формулювання висновків і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Управління персоналом компанії найчастіше не має засобу прогнозування стану справ та перевірки співробітників, але в механізми поліпшення компанії вносять плани кадрової роботи часто для того, щоб виконати завдання, значущі для організації. Відділ роботи з персоналом компанії може не тільки перевіряти справжній стан у колективі, а й прогнозувати його на середньостроковий і довгостроковий термін. У методах удосконалення компанії є короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий термін передбачення необхідності у співробітниках [19]. Крім цього, важливою частиною цього методу можна назвати організаційний механізм процесу роботи із фахівцями національних компаній

України з ефективним інструментарієм його реалізації.

Управління персоналом спрямоване на оптимізацію робочих процесів у компанії та досягнення поставлених цілей, співробітники мають бути залучені не тільки у процес операційної роботи, а й у процеси управління та стратегічних дій [13]. Основними положеннями ефективного управління персоналом у національних компаніях повинне стати вивчення стану справ та прогнози щодо покращення компанії, встановлення стратегічних завдань організації, вироблення стратегій кадрового планування, з'ясування основних аспектів та переваг, офіційне підтвердження кадрової стратегії організації [15]. Важливим є аналіз матеріальних ресурсів на реалізацію підбраного виду стратегії – викладення норм призначення коштів, надання результативної системи мотивації праці та виявлення потреби у трудових ресурсах, прогноз чисельності кадрів, створення структури та штату, функція, створення резерву, кадрове переміщення.

Список літератури:

1. База даних «Проблеми теорії та практики управління». URL: <http://www.ptpu.ru/> (дата звернення: 20.09.2020).
2. Баркова С.А. Управління персоналом : посібник. Новосибірськ : СибУПК, 2001. 87 с.
3. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 22.02.2021).
4. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, 2012. С. 37–44.
5. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. Москва : Изд-во РЭА, 2004. 244 с.
6. Вольгин А.П., Матирко В.И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Москва : Дело, 2005. 312 с.
7. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. Москва : Наука, 2006. 185 с.
8. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32–34.
9. Деслер Г. Управление персоналом. Москва : Бинум, 2003. 231 с.
10. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ, 2015. С. 43–46.
11. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
12. Збірник законів України про працю / упорядник Н.Б. Болотіна. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2008. 349 с.
13. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. Москва : ГАУ, 2006. 218 с.

14. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. Москва : Наука, 2007. 289 с.
15. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Москва, 2002. 256 с.
16. Хентце И., Менцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / пер. с нем. Москва, 2004. 294 с.
17. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
18. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. Москва : Юристъ, 2007. 376 с.
19. Шейл П. Руководство по развитию персонала / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 403 с.
20. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. Москва : Политика, 2002. 326 с.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Москва : Интел-Синтез, 2006. 384 с.
22. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Москва : Юрист, 2005. 412 с.
23. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 17.09.2021).

Huchko M.M. TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF RETRAINING OF SPECIALISTS OF NATIONAL COMPANIES IN UKRAINE

Personnel management systems operating in a market economy are based on feedback from the environment, i.e. objective factors and the use of their own potential to perform tasks and create a favorable atmosphere in the team and improve the culture of business communication. The main factor in the development of personnel management is the coordination of activities, which is manifested in the requirements of the organization to the responsibilities of employees of the labor organization.

The process of personnel management can be described as one aimed at improving the quality of work, it is achieved by the constant work of the personnel management department, whose tasks include the development of strategy and mechanisms for personnel management. The task of effective activity of specialists is determined by the increase of professionalism which allows to increase the level of competitiveness of the organization. These tasks are achieved through the improvement of organizational mechanisms of personnel management.

An important feature of personnel management is that it is a tool for performing the tasks of the organization, which ensures the stability of the internal environment, or the adaptation of relationships that change the content and nature of functional and linear relationships. The essence of improving the process of personnel management is reflected in the development of employees of the necessary competencies and experience that focus the organization on the consumer, and those that create a basis for competitiveness.

Today there are several important factors of personnel management, so with the increase in the level of communication with the client and the level of individuality of the employee's tasks increases, this connection is observed in determining the scope of work. There is a professionalization in the optimization of personnel management self-regulation, the prospect of personal growth is acquired through a clear statement of goals and objectives.

Increasing the level of personal interest helps to increase the trend of interaction and mutual assistance between employees of the organization. Retraining of specialists and employees shows the level of interaction in the overall productive work of staff and managers, this relationship provides a comprehensive effective organizational mechanism. The level of optimization of personnel management increases with the change in accordance with the needs of the tasks adopted in the organization, procedures for working with employees.

Key words: *personnel management, organizational mechanisms, specialists, national companies, state institutions, transformation, stage, qualification.*