

*Малішевська Л.М., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»
Кушнір В.В., здобувач вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»
Отрошко І.С. здобувач вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

THEORETIC AND METHODOLOGICAL MEASURES OF PERSONAL MANAGEMENT

Анотація. У статті розглядаються питання основні теоретичні засади механізму управління. Визначаються ключові особливості механізму управління персоналом підприємства. Аналізується основі цілі управління персоналом та вивчаються принципи побудови системи управління персоналом. Приділяється увага ресурсному забезпеченню управління персоналом.

Ключові слова: управління, персонал, менеджмент персоналу.

Abstract. The article discusses the main theoretical principles of the management mechanism. Are identified the key features of the personnel management mechanism. Are studied the basis of personnel management and analyzed the principles of building a personnel management system. Attention is paid to personnel resource management.

Keywords: management, staff, personnel management.

Постановка проблеми. Трудові ресурси відповідно до класичної економічної теорії є базисним чинником забезпечення діяльності будь-якого підприємства. Тому настільки важливим є розуміння ключових особливостей управління такими ресурсами, тобто персоналом. Сучасні автори багато уваги приділяють аналізу проблем управління персоналом, проте доволі часто їх позиції не співпадають.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний вклад у вивчення проблематики управління персоналом внесли такі вчені як: Касьяненко М.М., Гринюк М.В. та Цимбал П.В. [1]; Колпаков В.М. та Дмитренко Г.А. [2]; Дем'янишин В.Г. [3]; Коробко В.И. [4]; Одегов Ю.Г. [5]; Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. [6]; Кибанов А.А. [7]; Данюк В.М. та Петюк В.М. [8]; Осовська Г.В. та Осовський О.А. [9]; Завіновська Г.Т. [10]; Виноградський М.Д., Беляєва С.В. та Виноградська А.М. [11]; Поліщук І.І. та Швед В.В. [12]; Савельєва В.С., Єськов О.Л. [13]; Тебекин А.В. [14]; Фетисов В.С. [15]; Храмов О.В., Бовтрук А.П. [16]; Загірняк М.В. [17]; Швед В.В. [18, 20, 21]; Тручак В.В. та Омельченко О.В [19] та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є критичний аналіз поглядів науковців, які вивчають проблематику управління персоналом та узагальнення ключових теоретичних

засад механізму управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. В сучасній теорії менеджменту механізм управління розглядається деяка сукупність форм, структур, методів і засобів управління, які об'єднані конкретною метою, на базі яких відбувається узгодженість суспільних, групових і особових інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Так, деякі вчені тлумачать механізм управління як складову частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [30].

Автори М.М. Касьяненко, М.В. Гринюк, П.В. Цимбал стверджують, що основними складовими цього механізму є цілі, функції, принципи і методи управління [1] (рис. 1).

На думку В.М. Колпакова і Г.А. Дмитренко, механізм управління – сукупність ціле організаційних форм, організаційної і функціональної структури, технології, методів і стимулів управління. Також вони дають таке пояснення цього поняття: це цілісність форм, методів, засобів, принципів і важелів забезпечення діяльності виконавчих структур. Тобто ці автори розглядають дане поняття зі сторони стратегічного кадрового менеджменту [2].



Рис. 1. Складові механізму управління (за М.М. Касьяненко)

В стратегічному механізмі управління кадрами вони виділяють: цілі управління; кількісний аналог цілей – критерії управління; фактори управління – елементи об'єкта управління і їх зв'язки, на які впливають в інтересах досягнення поставлених цілей; методи впливу на дані фактори управління; ресурси управління – матеріальні і фінансові, соціальний і організаційний потенціали, при використанні яких реалізується обраний метод

В.Г. Дем'янишин пропонує розглядати як складові механізму управління методи, форми, важелі, інструменти, стимули і санкції [3].

В.И. Коробко вважає [4], що механізм управління повинен складатись із структури і техніки управління (рис. 2).

Структура управління, в свою чергу складається із функціональної і організаційної структури, схеми організаційних відносин, конкретних схем взаємодії вищих органів управління, а також повинна враховувати професіоналізм персоналу.

Складовими техніки управління є: комп'ютерна і організаційна техніка, офісні меблі, мережі і зв'язок (зовнішній та внутрішній), система документообігу.

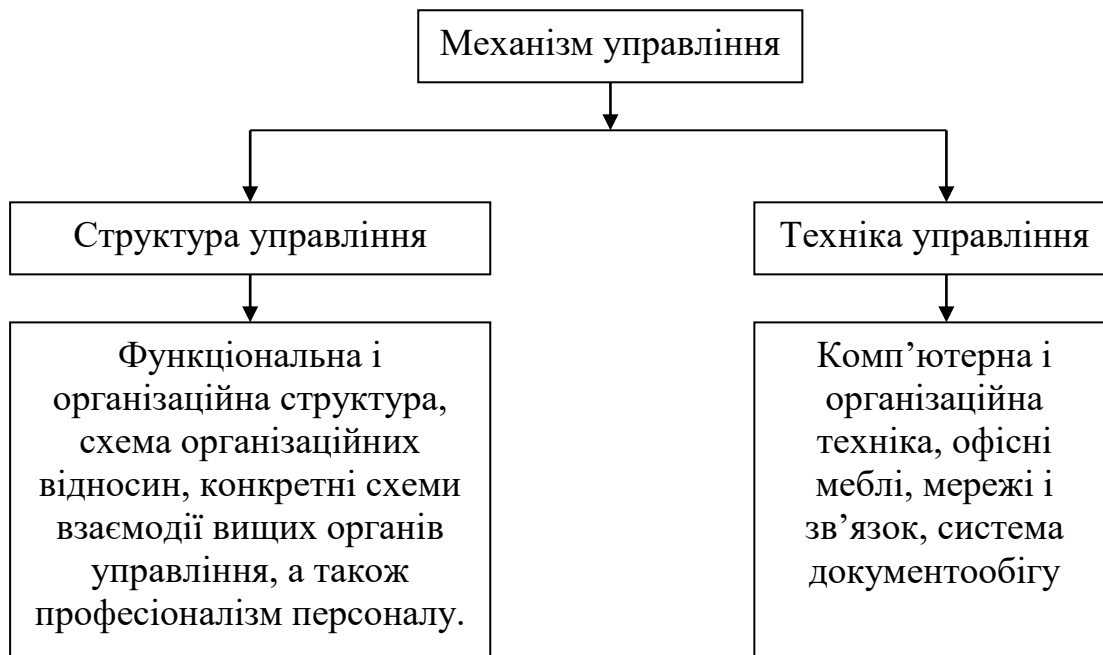


Рис. 2. Механізм управління персоналом

В свою чергу, Одегов Ю.Г. пропонує розглядати механізм управління людськими ресурсами через взаємозв'язок факторів трудової діяльності, засобів, методів управління, ступеня і характеру впливу [5] (рис. 3).

На його ж думку, цілі, задачі, принципи, методи, система комунікації, інформаційне забезпечення не можна приймати за механізм управління, оскільки методологія (цілі, задачі, принципи, методи, технологія і практика управлінської діяльності), а також сам процес управління (система комунікації, розробка і реалізація управлінського рішення, інформаційне забезпечення) формують лише «управлінську діяльність».



Рис. 3. Механізм управління персоналом в організації

Таким чином, підсумовуючи вищенаведені погляди, ми можемо стверджувати, що механізм управління персоналом – це сукупність форм, структур, принципів, функцій, методів і засобів управління персоналом, які впливають за допомогою певних ресурсів управління на фактори трудової діяльності, взаємодіють на базі конкретних правил і процедур в інтересах досягнення поставлених цілей (рис. 4).

Також, вірним буде розглядати дане поняття як процес управління персоналом, послідовність дій (підбір, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення персоналу тощо).



Рис. 4. Схема механізму управління персоналом

Відомо, що підприємницька діяльність ставить за мету отримання прибутку або досягнення певного соціального ефекту. Виходячи з даного твердження, можна констатувати той факт, що управлінню персоналу, як складнику системи управління підприємством, так само притаманні певні цілі.

Найчастіше цілями управління персоналу є:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвинутих почуттям професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу [6].

В той же час ефективність управління персоналом залежить від того наскільки співпадають уявлення організації про цілі працівників, цілі організації по використанню персоналу і реальні цілі працівників (рис. 5) [7].

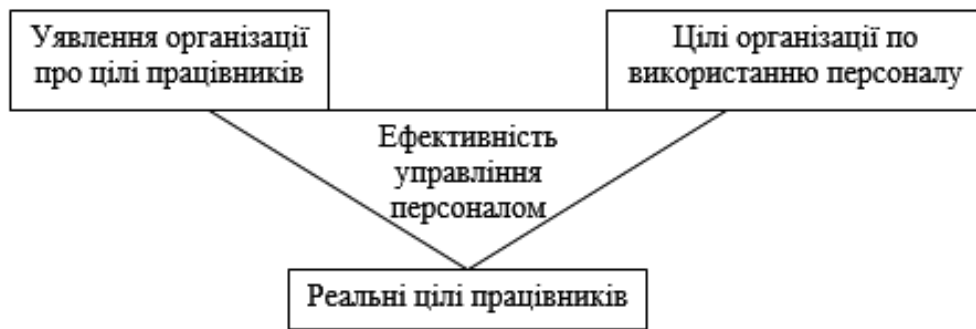


Рис. 5. Основні цілі управління персоналом

Вже згадуваний нами, Ю.Г. Одегов вважає, що цілі системи управління персоналом цілком опираються на сукупність цілей організації [5].

При цьому, використовуючи метод синтезу (аналізу) структур можна, виходячи із обраної цілі організації, уточнювати задачі, функції управління персоналом, технологію їх виконання, існуючі зв'язки і відносини.

Аналіз сучасної літератури з управління дає можливість стверджувати, що практично кожен автор наводить певний перелік функцій, який тією чи іншою мірою може відрізнитися один від одного.

Функціями менеджменту в сфері управління персоналом виступають класичні функції самого менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль [5, 8, 9].

Коротко охарактеризуємо зміст цих функцій з огляду на специфіку управління персоналом. Так, планування слід розуміти як планування чисельності і якості робочої сили підприємства. Функція організації – як пошук гнучкої взаємодії співробітника і виробничих задач, орієнтація на універсалізм працівника, формування посадових інструкцій, структура як динамічне утворення. Мотивація – сприяння розвитку особистісно-професійного потенціалу за допомогою економічних і соціально-психологічних методів на основі зворотнього зв'язку. Контроль – делегування контролю, контроль результатів, співставлення «план-факт» і співставлення з можливостями співробітників.

Інші дослідники пропонують розглядати такі функції системи управління персоналом: визначення потреби в персоналі; забезпечення персоналом; розвиток персоналу; використання персоналу; мотивація; правове й інформаційне забезпечення системи управління персоналом [10].

Виконання зазначених функцій уможливить визначення основних елементів структури трудового потенціалу, що взаємозв'язані з техніко-економічним рівнем виробництва.

Необхідно зазначити важливість принципів на яких ґрунтується управління персоналом.

Так, деякі науковці (К. Кіллен, А. Файоль) негативно ставляться до принципів управління і зазначають, що їх не слід розуміти в науковому значенні. Інші, зокрема Т. Куну, С.О. Доннел вважають, що саме наявність принципів підтверджує науковість управління.

Більшість науковців [5, 11, 12, 13, 14, 15] виділяють такі принципи побудови системи управління персоналом організації.

1. Принципи, які визначають специфіку формування системи управління персоналом (створення цільової, організаційної, функціональної структури):

1) цільовий принцип – визначає направленість системи управління, відповідність системи управління цілям організації;

2) функціональний принцип – обумовлює необхідність для досягнення цілі організації здійснювати функціональний поділ праці персоналу;

3) принцип ієрархічності – визначає побудову системи управління у вигляді багаторівневих структур і розподіл функцій управління між підпорядкованими рівнями;

4) принцип єдності – визначає єдину структуру всієї системи управління персоналом, єдиний порядок, єдину для всього персоналу організаційну культуру, пропонує загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом;

5) принцип оптимального співвідношення елементів системи управління – визначає оптимальне співвідношення всіх елементів системи управління, залежність між окремими ланками системи, так і в середині кожної ланки; визначає оптимальну організацію і методи роботи всієї системи;

6) принцип економності – пропонує найбільш ефективну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на управління в загальних витратах на одиницю випущеної продукції;

7) принцип сумісності – забезпечує єдність управління персоналом у виробничому контурі управління по пропускній здатності, вхідних і вихідних сигналів і параметрів випущеної продукції і послуг, вирішення всього комплексу задач логістики;

8) принцип адаптивності – означає пристосованість системи управління персоналом до змінних цілей;

9) принцип комплексності – означає необхідність врахування всіх факторів, які діють на систему;

10) принцип оперативності – своєчасне прийняття рішень по аналізу і вдосконаленню системи управління персоналом, попередження і уникнення відхилень;

11) принцип науковості – система повинна базуватися на досягненнях науки в області управління з урахуванням роботи персоналу в ринкових умовах;

12) принцип автономності – система управління персоналом повинна забезпечуватись раціональною автономністю структурних підрозділів чи окремих керівників;

13) принцип стійкості – необхідність передбачати спеціальні “сервіси безпеки”, які забезпечують безпеку впливу зовнішнього середовища, і “локальні регулятори”, які при відхиленні від заданої цілі організації спонукають відповідного працівника чи підрозділ до регулювання системи управління персоналом;

14) принцип багатоаспектності – управління персоналом може проходити по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо.

2. Принципи, які визначають функціонування і розвиток системи управління персоналом.

1) принцип концентрації – розглядається і як концентрація працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішення основних задач, і як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання;

2) принцип спеціалізації – розподіл праці в системі управління персоналом;

3) принцип паралельності – одночасне виконання управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом;

4) принцип послідовності – послідовне виконання управлінських рішень;

5) принцип неперервності – відсутність перерв, зменшення часу дослідження документів і т.п.;

6) принцип ритмічності – виконання однакового об'єму робіт в рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом;

7) принцип прямоочності – упорядкованість і ціленаправленість необхідної інформації по розробці відповідного рішення.

Важливе значення надається ресурсному забезпеченню управління персоналом. На думку Г.Т. Завіновської [10] ресурсне забезпечення системи охоплює забезпечення інформаційне, інструментальне, нормативно-методичне, організаційне, фінансове (рис. 6).



Рис. 6. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Інформаційне забезпечення розглядається як сукупність вихідних даних для прийняття конкретних управлінських рішень. Ця інформація може бути як зовнішня, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, так і внутрішня з усіх питань, що стосуються системи управління персоналом.

Інструментальне забезпечення здійснюється за допомогою методів управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні).

Нормативно-методичне забезпечення визначається як сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентів, а також інших документів (трудова законодавство, посадові інструкції, положення про оплату праці, внутрішні методичні рекомендації з боку служби персоналу для керівників структурних підрозділів тощо).

Організаційне забезпечення включає сукупність вимог і умов, що визначають організаційні аспекти функціонування менеджменту персоналу (вимоги до конкретних посад, критерії відбору персоналу, ресурсне забезпечення робочих місць тощо).

Сюди ж можна віднести організаційну і функціональну структуру, а також систему організаційних відносин.

Фінансове забезпечення – сукупність витрат на створення, функціонування, розвиток системи управління в цілому і конкретних її елементів (витрати на підвищення кваліфікації персоналу тощо).

Управління персоналом передбачає використання певних засобів управління.

Виділяють такі їх види:

- прями засоби управління;
- непрямі (опосередковані) засоби управління;
- квазізасоби [16].

До найважливіших прямих засобів управління, тобто тих, які застосовують для безпосереднього управління, належать:

- делегування повноважень і завдань;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими;
- критика та заохочення;
- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформація та комунікація;
- директиви та вказівки.

Усі прямі засоби, які застосовуються в організації, мають бути взаємоузгодженими.

Непрямі засоби управління є допоміжними і їх використовують переважно з організаційних міркувань, але вони істотно впливають на управління персоналом. До непрямих засобів управління персоналом належать:

- 1) характеристика посади;
- 2) оцінка робочого місця;
- 3) оцінка співробітника.

До квазізасобів зараховують неформальні групи та робочу атмосферу.

Досить важливе місце посідають методи управління, за допомогою яких реалізуються функції управління.

Метод управління – це спосіб організуючого впливу об'єкта управління на керовану систему або конкретний об'єкт управління, за допомогою якого реалізуються функції та вирішується досягнення цілей [17].

Ряд науковців [1, 6, 8, 10, 11, 17] пропонують розрізнити адміністративні, економічні, соціологічно-психологічні методи, які відрізняються способами впливу на людей.

В.М. Данюк пропонує окремо розглядати ще правові методи [8].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та покаранні.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: правові норми й акти – Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування: накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. Для підприємств це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Механізм управління кадрами включає різноманітні державні і суспільні формування:

- місцеві державні адміністрації;
- профспілкові органи, що контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій прав трудящих;
- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства.

В управлінській діяльності важливе місце займають технології, використання яких дозволяє вирішити задачі кадрового забезпечення стратегії організації. Їх називають технологіями управління персоналом або кадровими технологіями. Вони є одним із найважливіших елементів механізму управління персоналом, так би мовити, його «скелетом».

Висновки. Таким чином, нами в статті досягнуто озвучену мету, а саме проведено критичний аналіз поглядів науковців, які вивчають проблематику управління персоналом та узагальнено ключові теоретичні засади механізму управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Касьяненко М.М., Гринюк М.В., Цимбал П.В. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України: Навч. посібник. Ірпінь: Академія ДПС України. 2001. 229 с.
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП. 2005. 752 с.
3. Дем'янишин В.Г. Бюджетний механізм держави: сутність та роль у регулюванні соціально-економічних процесів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. №11(78). С. 3-11.
4. Коробко В.И. Теория управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009. 383 с.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Издательство «Альфа-Прес». 2008. 944 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: «Кондор». 2005. 308 с.
7. Кибанов А.А. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М. 2002. 638 с.
8. Данюк В.М., Петюк В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ. 2006. 398 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2007. 678 с.
10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2003. 300 с.
11. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом. К.: Центр навчальної літератури. 2006. 504 с.
12. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
13. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал». 2005. 336 с.
14. Тебекин А.В. Управление персоналом. М.: Издательство Юрайт. 2015. 182 с.
15. Фетисов В.С. Автоматизоване робоче місце менеджера. К.: Знання. 2008. 390 с.
16. Храмов О.В., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП. 2001. 112 с.
17. Загірняк М.В. Економіка підприємства: магістерський курс. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня». 2015.

18. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1 С. 114-117
19. Турчак В.В., Швед В.В., Омельченко Е.В. Про некоторые особенности формирования конкурентоспособного специалиста. *Сборник статей IV Международной научно-практической конференции: Непрерывная система образования «школа – университет»*. *Инновации и перспективы*. Минск: БНТУ. 2020. С. 380-384
20. Швед В.В. Доверие-психологическая категория или экономическая ценность? *Проблеми економіки*. 2018. № 1(35) С. 274-279
21. Швед В.В. Методологічні основи впливу на неформальні групи в міжнародному менеджменті. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Економічні науки*. 2016. № 3(227). С. 94-97

Швед В.В., кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
Чорнокозинська О.А., здобувач вищої освіти,
спеціальність «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД З ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЛЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

FOREIGN EXPERIENCE IN TRAINING MANAGEMENT FOR THE HEALTH CARE SYSTEM

Анотація. У статті розглянуто досвід зарубіжних країнах щодо підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я. Проаналізовано вимоги до кандидатів для призначення на керівні посади у закладах охорони здоров'я у країнах ЄС. Встановлено наявність декількох видів магістерських програм, зокрема: програма MBA; програма MPH; програма MHA; програма MSc. Запропоновано використовувати під час навчання керівників системи охорони здоров'я метод коучингу, а також проєктне навчання.

Ключові слова: система охорони здоров'я, медичний заклад, керівник у сфері охорони здоров'я, коучинг, проєктне навчання.

Abstract. The article examines the experience of foreign countries in training managers in the field of health care. The requirements for candidates for management positions in health care facilities in the EU have been analyzed. The existence of several types of master's programs has been established, in particular: MBA program; MPH program; MHA program; MSc program. It is suggested to use the coaching method as well as project training during the training of health care managers.

Keywords: health care system, medical institution, head of the health care system, coaching, project training.

Постановка проблеми. Відомий вислів «кадри вирішують все» не втратив актуальності і сьогодні та набув нового значення у зв'язку з пандемією COVID-19, яка стала