

УДК 658.310

Волянська-Савчук Л.В.

здобувач,

старший викладач кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

СУЧАСНЕ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена узагальненню теорій визначення системи управління персоналом. Досліджено різні наукові школи та методологічні підходи до теорій управління персоналом. Дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент персоналу, система управління персоналом.

Волянская-Савчук Л.В. СОВРЕМЕННОЕ ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Статья посвящена обобщению теорий определения системы управления персоналом. Исследованы различные научные школы и методологические подходы к теориям управления персоналом. Исследование основывается на научных трудах отечественных и зарубежных ученых.

Ключевые слова: управление персоналом, менеджмент персонала, система управления персоналом.

Volianska-Savchuk L.V. MODERN CONCEPTS OF PERSONNEL MANAGEMENT

This article is devoted to generalization theories definition of HR. Different schools and methodological approaches to theories of human resource management. The study is based on scientific studies of domestic and foreign scholars.

Keywords: human resource management, personnel management, personnel management system.

Постановка проблеми. У процесі трансформаційних змін вітчизняної економіки багато підприємницьких структур опинилися у критичному стані через недосконалу систему управлінських, організаційних, економічних та фінансово-кредитних механізмів господарювання, які потребують відповідних змін з метою забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів. Проте на будь-якому етапі розвитку економічних відносин їх результативність опосередковується існуючою системою управління персоналом, тобто «людським фактором». Це, відповідно, обумовлює необхідність проведення подальших наукових розробок в напрямі забезпечення сталого та ефективного механізму управління персоналом вітчизняних підприємств в умовах кризи.

В умовах побудови соціально орієнтованої економіки в Україні особливу увагу в діяльності підприємств слід приділяти працівникам, формуванню сприятливої атмосфери в трудовому колективі, створенню ефективної системи морального і матеріального стимулювання, що неможливо без формування високоєфективного механізму управління персоналом підприємства, який би враховував кризові явища в економіці країни, а також на окремих підприємствах.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується динамікою зростання суспільного виробництва, і це вимагає зміни вимог до персоналу, які повинні вміти користуватися новітніми методами ефективної роботи з персоналом в сучасних організаціях. Підприємство повинно сформувати таку систему управління, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійке становище на ринку. Провідна роль при цьому відводиться управлінню персоналом підприємства в кризових умовах як найбільш активній складовій ресурсного потенціалу, від ефективності використання якої залежать результати функціонування підприємства в цілому.

Як правило, однією з базисних причин кризового стану підприємств України, разом з мікро- і макро-економічними причинами, є невідповідність принципів і методів управління персоналом сучасним умовам ринкової економіки. Сьогодні в Україні не вистачає кваліфікованих менеджерів, а якість підготовки до ринкової діяльності більшості наявних

залишає бажати багато кращого. У керівників більшості українських підприємств занадто сильні стереотипи адміністративної системи управління, для якої персонал є ресурсом допоміжним, а кожен працівник розглядався лише як легко замінний «гвинтик» механізму.

У цих умовах потрібно принципово новий тип працівника: висококваліфікований, ініціативний, схильний до інновацій, готовий самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, що прив'язує свої особисті цілі до цілей організації, в якій працює, орієнтований на довгострокову співпрацю.

Правильне використання співробітників організації, відповідно до їх здібностей, є запорукою її успішної роботи. І, навпаки, незнання здібностей людей, а отже і їх потенційних робочих можливостей, розставляння людей з порушенням особистих інтересів у невідповідності зі здібностями є однією з можливих причин кризи підприємства.

Практика показує, що проблеми, які існують в економіці сьогодні, не можуть бути вирішені без формування механізму, побудованого з урахуванням детермінант управління персоналом в умовах кризи, які забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Для будь-яких підприємств, незалежно від форми господарювання, розміру, напряму економічної діяльності, управління персоналом має надзвичайно важливе значення. Жодне підприємство не досягне намічених цілей поза належного відбору, розстановки професійно підготовлених людських ресурсів. Це й виступає визначальним фактом в системі управління персоналом.

Метою статті є дослідження системи управління персоналом. Для відображення власного бачення управління персоналом попередньо розглянемо поняття «управління персоналом» та різні підходи щодо управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних наукових шкіл та методологічних підходів до теорії управління персоналом показали, що теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла у кінці минулого століття і з тих пір зазнала значних змін. Поняття «наукове управління» вперше запропонував не Фредерік У. Тейлор, який по праву вважається родоначальником теорії

управління, а представник американських фрахтових компаній – Луїс Брандейс в 1910 р. Згодом і сам Тейлор широко користувався цим поняттям.

Питанням управління персоналом (менеджменту персоналу) в економічно розвинених країнах, а останнім часом і в Україні, присвячена значна кількість монографій, наукових статей та навчальних посібників. Основні підходи до управління персоналом висвітлені в працях Котлера Ф., Девіса Ф., Завадського Й. С., Крушельницької О. В., Лукянихіна В. О., Мескона М., Мурашко М. І., Щокіна Г. В. та ін. Концепції цих авторів базуються, як правило, на тому, що персонал є одним з найважливіших економічних ресурсів організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку. Як справедливо зазначає Близнюк В., «усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: «...люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними» [1, с. 28].

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують приклади різного тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління. Семантику поняття «управління персоналом» наведено у таблиці 1.

Окремі дослідники намагаються об'єднати у визначенні поняття управління персоналом характеристики цілей менеджменту персоналу з його найважливішими функціями.

«Економіка персоналу (чи управління персоналом), – пишуть німецькі вчені Марр Р. і Шмидт Г., – є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [1, с. 36].

Коротков Є. схиляється до точки зору, що управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів, що включають визначення по-

треби в персоналі відповідно до мети і можливостей організації; планування роботи з персоналом (залучення, відбір, підбір і вивільнення); розстановка і розподіл персоналу, його використання; дослідження і оцінку персоналу; ротацію персоналу, рух у системі управління, траєкторію кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності [2, с. 76].

Так, Галенко В. П. вважає, що «управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства».

У свою чергу, Шекшня С. В. визначає поняття «управління персоналом» як «...забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації». Маслов Е. В. вважає управління персоналом системною, планомірно організованою дією за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування і перерозподіл робочої сили на рівні підприємства для створення умов використання трудових якостей працівників з ціллю забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку працівників, які на ньому працюють [3, с. 108].

Сучасна концепція управління персоналом полягає у підвищенні ролі особистості працівника, у необхідності врахування його мотиваційних установок, вмінні спрямовувати їх на вирішення завдань підприємства.

Крушельницька О. В. розглядає управління персоналом як науку і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.

На думку Храмова В. О., управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань.

Балабанова Л. В. під управлінням персоналом пропонує розуміти процес планування, підбору, під-

Таблиця 1

Семантика поняття «управління персоналом»

Сутність поняття	Підхід
Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані	Управління персоналом як цілісна система
Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структуривання робіт, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками	Управління персоналом як область (сферу, функцію) діяльності, характерну для всієї організації
Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці та зайнятості	Управління персоналом з точки зору прийняття рішень
Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу організації, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності	Управління персоналом з методологічної точки зору (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)
Управління персоналом – формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією	Мотиваційний підхід
Управління персоналом – облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з персоналом	Системний підхід
Управління персоналом – поглиблення взаємодії і взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації, культури; ступінь узгодженості економічних інтересів	Інтеграційний підхід

готовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Професор Меньшикова М. О. з методичної точки зору розглядає управління персоналом як сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності. У цьому відношенні Меньшикова М. О. розглядає управління персоналом як цілісну систему та як процес забезпечення організації необхідними співробітниками певної компетентності, їх мотивації та ефективності як в економічному, так і в соціальному значенні. З цього слідує, що професор розглядає управління персоналом одночасно як цілісну систему організації, як процес і як структуру [3, с. 93].

Вітчизняні науковці, зокрема Беляєва С. В., Шкапова О. М., Виноградський М. Д., сприймають управління персоналом як соціально-економічну систему в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

Мурашко М. И. – як процес або форма діяльності, яка передбачає керівництво певною групою осіб або їх орієнтацію на досягнення мети організації.

Мордовин С. Ю. – як ряд дій, спрямованих на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації.

Михайлова Л. И. – як сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.

Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – як цілеспрямовану діяльність керівного складу організа-

ції на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. – як діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці [5, с. 52].

Результатом ускладнення і збагачення діяльності по управлінню персоналом і її вивчення з'явилися різноманітні трактування сутності та змісту управління персоналом в сучасній літературі. Серед всіх визначень сутності управління персоналом можна виділити певні методичні підходи (таблиця 2).

Узагальнюючи наведені визначення, можна сказати, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Проаналізувавши методологічні погляди різних вчених, можна зробити висновок, що управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі.

У світовій практиці існують два найбільш відомі стилі управління персоналом – американський і японський. Велику увагу фахівців усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої обумовлює досить високу ефективність функціонування великих японських компаній. Розглянемо особливості цієї системи. По-перше, японська система управління персоналом

Таблиця 2

Методичні підходи щодо визначення сутності «управління персоналом»

Підходи	Автор
Мотиваційна теорія управління персоналом організації	Її засновником можна вважати Маусова Н., за визначенням якого управління персоналом – це «безперервний процес, направлений на цільову зміну мотивації людей, щоб добитися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів». У цьому і подібних до нього визначеннях виділена найважливіша, стрижньова функція управління персоналом. Проте вони відображають лише частину управлінської діяльності, залишаючи в тіні множину інших її функцій. Аналогічної точки зору дотримуються Грачева М. В, Маслова Е. В, Маслоу А., Макмиллан И. та інші вчені.
Дескриптивна (описова) концепція управління персоналом	Представником даної концепції є Герчикова І. Н., яка визначає процес «управління персоналом» як самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників; розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; рішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу». У даному визначенні розкриваються мета і низка найважливіших функцій управління персоналом. Його важливою гідністю є конкретність в розкритті змісту діяльності по управлінню кадрами. Проте, на нашу думку, це визначення має, щонайменше, два недоліки: - по-перше, воно слабо відображає суть і специфіку управління персоналом; - по-друге, перераховує далеко не всі його найважливіші функції.
Телеологічний методичний підхід визначення сутності категорії «управління персоналом» (з погляду мети, завдань процесу управління)	Досить розповсюджена сучасна концепція управління персоналом організації, прихильниками якої є А.Я. Кібанов, Д.К. Захаров та ін. Базовими положеннями даної концептуальної теорії є твердження відносно того, що управління персоналом - це комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів щодо кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства, що забезпечують відповідність (організації).
Дескриптивно-телеологічні поняття	Автори даного методичного підходу намагаються поєднати характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням його найважливіших функцій. За дослідженнями Р. Марра і В. Вебера «економіка персоналу (або управління персоналом) – є сферою діяльності, характерної для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації управління персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу».

істотно відрізняється від української, оскільки вона ґрунтується на менталітеті своїх співробітників. Це система, згідно з якою, працівник, що приймається на службу після закінчення навчання, працює в корпорації майже до виходу на пенсію. В українському менталітеті навпаки – працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул-реакцію до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язаною. На зміну системі довічного найму прийшла інша – більш ефективна та гнучка – «система обов'язкового найму». Суть її зводиться до такого: робоча сила набирається не кожним окремим підприємством, а адміністрацією компанії одночасно для всіх підприємств. Через кожних 4-7 років найнятим працівникам надається можливість перейти на інше підприємство цієї ж компанії. Така гнучка форма найму є вигідною для підприємств, оскільки дозволяє швидко вирішувати питання, пов'язані з найманим персоналом. На великих українських підприємствах «система обов'язкового найму» може бути одним із заходів вирішення проблеми з розвитком співробітників підприємства і одночасно високої плинності кадрів. Адже переведення проводиться в рамках однієї компанії. По-друге, підбір кадрів, що є основою основ роботи з персоналом. Як відомо, в Японії корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагоженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути тому, що в Японії живе 99% японців. Українська реальність значно відрізняється від японської, водночас в системі однієї організації підібрати злагожений мононаціональний колектив можливо. Це майже повністю вирішує проблеми з несумісністю менталітетів, життєвих цінностей, віросповідання тощо. По-третє, також слід збільшити увагу до корпоративного духу, який постійно присутній в японських корпораціях. Японський стиль управління базується на переконаванні, а не на примусовій праці співробітників [6, с. 63].

Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні стосунки. Як відзначає професор Піджельс Д., метою японського підприємця є використання найповнішою мірою майстерності, таланту і здібностей кожного працівника. Японський менеджмент бачить у своїх працівниках ті ресурси, які можуть принести економічний прибуток, якщо персонал навчити і використовувати відповідно до максимальних можливостей.

Таким чином, можна зробити висновок, що японська система підбору та управління персоналом є досить складним, але ефективним механізмом функціонування великих японських корпорацій. Зважаючи на те, що Японія займає передові економічні позиції та з кожним роком пропонує нові технології, зрозуміло, що принципи японського управління й підбору персоналу є досить ефективними. Водночас не кожній країні під силу запровадити японську систему управління в своїх підприємствах, тому що майже все залежить від менталітету країни та її історичних особливостей та традицій, які формувалися протягом усього періоду існування країни.

Розглянемо американську систему управління персоналом.

Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широкую підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. Кадрова політика у фірмах США зазвичай будується за такими напрямками: американські фірми використовують традиційні принципи відбору кадрів під час прийняття на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам; загальними кри-

Таблиця 3

Системи управління персоналом у зарубіжних країнах

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку.	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Відношення до людини	Відношення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини з підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

теріями відбору кадрів є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі; в американських фірмах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів [7, с. 92].

Вважається, що вищий управлінський персонал в США має значно вищі доходи, ніж в інших країнах, по відношенню до решти працівників. Якщо співвідношення між заробітною платою президента і некваліфікованого робітника в США становить 20:1, то в Японії – 8:1. Для американської компанії відповідно до вибраних тактичних цілей характерна переважна орієнтація на максимальну гнучкість системи управління в питаннях розподілу і перерозподілу всіх видів ресурсів для підвищення прибутку в короткостроковому розрізі [8, с. 153].

Аналізуючи таблицю 3, можна виявити спільні позитивні ознаки систем управління персоналом в різних країнах світу. Це:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;
- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту;
- планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;
- цілісна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем.

Отже, для того щоб створити дієву систему управління на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того, накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками. Проте за порівняльного аналізу будь-яких систем управління необхідно зауважити, що автоматичне запровадження тієї або іншої системи управління ще не гарантує високої ефективності. Ефективність виробничої організації обумовлена не стільки використанням тієї або іншої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, в яких функціонує організація [9, с. 296].

Технологію управління персоналом як людським ресурсом можна вважати ефективною в транснаціональних корпораціях за певних умов, зокрема, коли розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці, підтримується високий рівень участі працівників в управлінських процесах, застосовується гнучка система організації робіт, налагоджена широка система комунікацій в корпораціях і сформована гармонійна корпоративна культура.

Управління персоналом стає фактором підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку, тому вимагає посиленої уваги і залишається актуальним для всіх транснаціональних корпорацій. В умовах динамічних змін чітко постає проблема пошуку нових механізмів управління персоналом, які відповідатимуть викликам часу.

З огляду на це, пропонуємо концептуальну схему управління персоналом, яка відображена на рисунку 1 і включає декілька блоків [10, с. 305].

Висновки з проведеного дослідження. Ефективне управління персоналом ґрунтується на системі цінностей, яку культивує корпорація і яка, власне, диктуватиме загальну ідеологію управління персона-

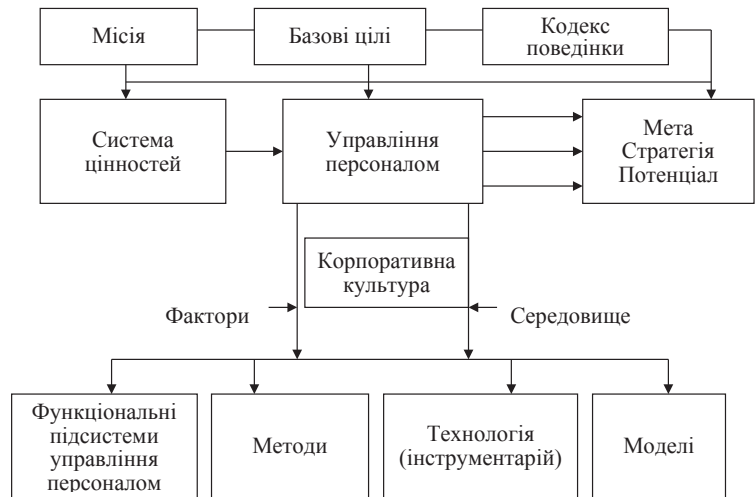


Рис. 1. Концептуальна схема управління персоналом

лом. Отже, розглядаючи механізм управління персоналом в цілому в сучасних умовах, треба починати із системи цінностей, а далі підбирати форми і методи управління персоналом, співзвучні до цієї системи, будувати кадрову політику (підбір, навчання, розвиток персоналу), враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Цементуючим блоком в управлінні персоналом є все-таки організаційна культура із її функціями: охоронною, інтегруючою, регулювальною, мотиваційною, економічною та іншими.

Механізм управління персоналом є відповідною системою послідовних форм, методів і засобів, зорієнтованих на вирішення кадрової проблеми в конкретних умовах організації виробничої діяльності. Основу цих технологій складає така сукупність форм і методів роботи з персоналом, яка дозволяє досягнути не тільки одноразового успіху і результату, але і його постійне примноження. Ці технології будуть ефективними як при відносно стійкому середовищі, так і при змінному.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособ. для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.
2. Методология управления трудовыми ресурсами : моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 352 с.
3. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом» / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с.
4. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А. Я. Кибанов – М. : ИНФРА-М, 2007. – 446 с.
5. Бойченко А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52-67.
6. Долгих А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 8. – С. 62-68.
7. Маслов Е. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
8. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : Пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
9. Харчишина О. В. Структура организационной культуры предприятия // Вісник ЖДТУ : зб. наукових праць. – Житомир : Видавництво ЖДТУ, 2010. – С. 295-298.
10. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.