

## Література

1. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2006. — 308 с.
2. Дусь Ю. П., Разумов В. И. Учет роли фактора миграции в прогнозе инновационного развития России / Ю. П. Дусь, В. И. Разумов // Инновационная экономика. — 2005. — № 8 (85). — С. 60—62.
3. Федоренко В. Г., Федоренко С. В. Наукова та інноваційно-інвестиційна діяльність в Україні / В. Г. Федоренко, С. В. Федоренко // Економіка та держава. — 2004. — № 12. — С. 2—5.
4. Глуценко Г. Транснационализм мигрантов и перспективы глобального развития / Г. Глуценко // Мировая экономика и международные отношения. — 2005. — № 12. — С. 50—57.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2011 р.

УДК 331.108

**Балабанюк Ж. М.,**

докторант,

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

### УПРАВЛІННЯ РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті висвітлено теоретичні підходи які застосовуються вітчизняними авторами щодо руху персоналу організації. Розкрито сутність понять: рух персоналу та управління рухом персоналу організації. Автором запропоновано власно розроблену класифікацію видів руху персоналу та відображено їх взаємозв'язок, також запропоновано засади, на яких має здійснюватись політика управління рухом персоналу організації.*

*В статье освещены теоретические подходы применяемые отечественными авторами по движению персонала организации. Раскрыта сущность понятий: движение персонала и управление движением персонала организации. Предложенная автором собственноразработанная классификация видов движения персонала и показана их взаимосвязь, также предложены принципы, по которым должна осуществляется политика управления движением персонала организации.*

*The article analysis theoretical approaches that use by domestic authors on the personnel movement of the organization. Showed the essence of concepts: the personnel movement and management the personnel movement of the organization. Author offered own worked out classification of kinds of the personnel movement and showed their interrelation, also offered principles on which should implement a policy the personnel movement of the organization.*

**Ключові слова:** Рух персоналу, зовнішня та внутрішня мобільність персоналу, види руху персоналу: внутрішній та зовнішній, рух населення, залучення та вивільнення персоналу, управління рухом персоналу організації.

**Ключевые слова:** Движение персонала, внешняя и внутренняя мобильность персонала, виды движения персонала: внешнее и внутреннее, движение населения, привлечение и высвобождение персонала, управление движением персонала организации.

**Keywords:** Personnel movement, external and internal of the personnel mobility, kinds of the personnel movement: external and internal, population movement, personnel attraction and release, management the personnel movement of the organization.

**Вступ.** Зміна макроекономічної ситуації в світі та її вплив на розвиток теорії і практики управління створює нові умови для корпоративного управління, які вимагають застосування менеджерами нових більш ефективних підходів та методів

управління організацією. Це також обумовлено ускладненням відносин між менеджерами та власниками в контексті економії всіх видів ресурсів. Питання ефективного використання всіх ресурсів, у тому числі трудових, є не просто актуальним, а архіактуальним для практиків управління. Менеджери і персонал організацій мають швидко реагувати та адаптуватись до будь-яких змін, навіть незначних, як зовнішніх економічних так і до внутрішньоорганізаційних. У цьому контексті зростає актуальність питання управління рухом персоналу у зв'язку зі зростанням його динаміки. Цей процес спостерігається протягом останніх кількох років, як результат масових скорочень, пов'язаних з економічною кризою. У свою чергу це стало поштовхом до зміни відношення та розуміння управління рухом персоналу. І якщо раніше рішення пов'язані з рухом персоналу приймались більше спонтанно, і не завжди зважено, без прорахунку економічного та соціального ефекту від них, то сьогодні підходи до їх прийняття потребують послідовності та обґрунтованості. І це спонукає системно будувати політику управління рухом персоналу організації. Охоплюючи не тільки управління наймом, вивільненням та плінністю персоналу організації, а й розглядати більш глибоко як внутрішній, так і зовнішній рух персоналу та зв'язки між ними.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Управління рухом персоналу у вітчизняній економічній літературі висвітлюється в основному в різних напрямках. Так, управління внутрішнім рухом персоналу в організації розглядають зокрема через розвиток персоналу Л. В. Балабанова та О. В. Сардак, при цьому розуміючи управління розвитком персоналу як сукупність: навчання персоналу, управління діловою кар'єрою, планування та підготовка кадрового резерву [1, с. 332]. В. Р. Веснін розглядає рух у контексті постійного руху персоналу як наслідок постійного процесу прийняття та звільнення працівників, розглядає питання обороту, найму та вибуття персоналу [2, с. 20—21]. Б. І. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева розглядають питання порядку звільнення персоналу та управління кар'єрою персоналу [3, с.137]. А. П. Єгоршин показує рух персоналу через виконання таких процедур, як підвищення, переміщення (на рівноцінне робоче місце), переведення на нижчу посаду та звільнення персоналу [4, с. 143]. Ф. І. Хміль запропонував розглядати рух персоналу не тільки з позиції управління плінністю персоналу, як більшість авторів, а й пропонує використовувати поняття мобільності персоналу, що відображає не тільки притік-відтік робочої сили ззовні, а і рух його всередині організації, поділяючи на внутрішню мобільність (переміщення) персоналу, що охоплює сукупність змін робочих місць і виконуваних працівникам ролей (функцій) у межах однієї організації, та зовнішню мобільність персоналу, що охоплює притік-відтік кадрів організації [5, с. 347].

Підтримуючи запропонований підхід відокремлення внутрішнього і зовнішнього руху персоналу організації, хочеться детальніше підійти до розгляду даного питання, розширити погляд на нього та розглянути рух персоналу більш широко не звужуючи його сутті не тільки з позиції розрахунку необхідної кількості працівників, у площині оптимізації чисельності персоналу, а і з боку управління плінністю персоналу, що є найпоширенішим у практиці управління сьогодні.

Важливим є не тільки аналіз динаміки руху персоналу організації, а й управління ним. Управління рухом персоналу має будуватись не тільки на основі того як наекономніше використовувати персонал, а і враховувати те, як отримати максимальну віддачу від існуючого персоналу та від управління рухом персоналу (як внутрішнім, так і зовнішнім). Від цього залежить стабільність та конкурентоздатність організації як сьогодні, так і в майбутньому. І саме це не вирішене питання буде спроба розглянути в даній статті.

**Постановка завдання.** Розкрити теоретичні та практичні підходи до управління рухом персоналу організації. Проаналізувати розвиток як теорії, так і практики управління. Окреслити не вирішені досі аспекти управління рухом персоналу та висвітлити власний підхід і розуміння управління рухом персоналу на основі проведеного дослідження: аналізу теоретичних джерел, розробок практиків управління, поглядів експертів та власного досвіду. Запропонувати класифікацію видів руху персоналу та засади здійснення політики управління рухом персоналу організації.

**Результати дослідження.** Управління персоналом організації неперервно пов'язано з його рухом. Саме політика управління персоналом організації визначає рух та управлінські рішення пов'язані з рухом персоналу. Адже, персонал організації не є чимось сталим, а постійно перебуває у русі. Цей рух відбувається як у середині організації, так і зовні між організацією та оточуючим світом (іншими організаціями та інституціями). Поширений підхід, який ототожнює рух персоналу з його плинністю, звужує підхід до розгляду поняття руху персоналу та його видів. Тому варто для початку розглянути основні терміни, зокрема: рух персоналу, види руху персоналу, управління рухом персоналу організації.

Рух персоналу — сукупність усіх випадків залучення працівників ззовні та всіх випадків вибуття за межі організації та всі переміщення персоналу в середині організації [6].

Під рухом персоналу зазвичай розуміють:

- прийом на роботу,
- переведення на іншу посаду,
- звільнення,
- надання відпусток,
- відрядження,
- висунення до кадрового резерву [6].

Управління рухом персоналу — це сукупність управлінських дій, спрямованих у першу чергу на формування належного ставлення до робочого місця і виконуваної праці, задоволеності персоналу організацією та конкретним робочим місцем, по-друге, на цільову організацію та раціональне регулювання як зовнішнього, так і внутрішнього організаційного руху персоналу [6].

Для того, щоб зрозуміти та проаналізувати всі переміщення персоналу, тобто його рух як зовні, так і в середині організації, варто з початку зрозуміти сутність понять: внутрішній та зовнішній рух персоналу організації, а також важливо встановити взаємозв'язки між ними.

Під зовнішнім рухом персоналу організації ми розуміємо всі переміщення, пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з організації.

Внутрішній рух персоналу організації — це всі переміщення персоналу в межах однієї організації, всіх її структурних чи територіальних одиниць.

Для більш наглядного зображення всіх переміщень персоналу як у межах організації, так і переміщення за межі організації (вивільнення) персоналу, а також зображення зв'язків між ними, автором розроблено таблицю класифікації та взаємозв'язків видів руху персоналу (табл. 1). Пропонується розглядати зовнішній рух персоналу як залучення персоналу (вхід персоналу в організацію) як на *постійній* (прийняття в штат організації), так і *тимчасовій основі* (виконання робіт у визначений термін), та вивільнення персоналу (вихід з організації). При цьому вивільнення персоналу може відбуватись як *тимчасове*, тобто на певний період, зі збереженням робочого місця за працівником, так і *на постійній основі* — звільнення/залишення займаної посади, та вихід за межі організації. Зовнішній рух персоналу напряму пов'язаний з рухом населення (природним, соціальним, економічним та механічним) [7], так як залучає чи вивільняє трудові ресурси із зовнішньо-

го середовища. А зв'язок внутрішнього руху опосередковано відбувається тільки тоді, коли здійснюється переміщення персоналу в межах різних територіальних одиниць у зв'язку зі зміною територіального розміщення робочого місця або місця проживання. При цьому, внутрішній рух напряму взаємопов'язаний із зовнішнім рухом персоналу організації, оскільки всі внутрішні переміщення відбуваються після залучення персоналу із зовні. Через зовнішній рух відбувається вивільнення персоналу за межі організації.

Таблиця 1

**КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ МІЖ НИМИ**

<p><b>Залучення персоналу:</b>  <i>На постійній основі:</i>          – прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим прийняттям в штат;  <i>На тимчасовій основі:</i>          – робота по строковій угоді;          – прийом на стажування, проходження практики;          – аутсорсинг персоналу;          – лізинг персоналу.</p> <p><b>Вивільнення персоналу:</b>  <i>Тимчасове вивільнення персоналу (зі збереженням робочого місця):</i>          – виконання адміністративних обов'язків (у період виборів);          – направлення на навчання;          – призов на військову службу;          – декретна відпустка;          – довгострокові відрядження (від 6 місяців);  <i>Вихід за межі організації:</i>          – звільнення з організації (у т.ч. скорочення);          – аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію);          – аутстафінг (виведення зі штату працівника);          – вихід на пенсію;          – смерть працівника</p>
<p><b>Внутрішній рух персоналу (рух всередині організації)</b></p> <p>– прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики;          – переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць;          – навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація (на робочому місці/без відрива від виробництва);          – надання відпусток (щорічна основна, додаткова);          – короткострокові відрядження (до 6 місяців);          – висунення до кадрового резерву;          – абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний)</p>

Управління рухом персоналу на рівні організації має реалізовуватись через політику управління рухом персоналу, що повинна базуватись на наступних засадах:

- короткострокових і довгострокових цілях та завданнях організації;
- внутрішньоорганізаційному аудиту персоналу (співставленні рівня відповідності знань та навиків персоналу завданням які перед ним ставлять та будуть ставитись у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі та знаходження найоптимальніших шляхів покриття потреби відповідних ресурсів);
- аналізі тенденцій розвитку та стані ринку праці (галузевої та територіальний — локальному, регіональному, національному, світовому);

— бенчмаркетингу — аналізі кращих як вітчизняних, так і закордонних практик вирішення подібних завдань в організаціях, які мають певні спільні характеристики чи працюють на аналогічних ринках;

— аналізі теоретичних розробок та напрацювань експертів, які займаються даним питаннями.

Реалізація та впровадження політики управління рухом персоналу організації має використовувати наступні інструменти: моделювання та прогнозування всіх можливих переміщень персоналу, розрахунок альтернатив по кожному рішенню, ризиків, економічного та соціального ефектів. На основі цих розрахунків і мають прийматись ефективні управлінські рішення в межах чинного законодавства. Рух персоналу організації також має з певною періодичністю аналізуватись (щоквартально, щорічно) на основі співставлення показників його динаміки з внутрішньоорганізаційним аудитом системи управління персоналом організації у відповідності до напрямків розвитку організації та тенденцій розвитку ринку праці. А також повинні корегуватись, відпрацьовуватись та впроваджуватись кращі практики управління. Оскільки показники управління руху персоналу, його стану та динаміки відображають загальну картину управління персоналом організації та менеджменту організації вцілому.

І саме тому, управління рухом персоналу є не просто важливим, а одним із ключових завдань в управлінні персоналом, яке має базуватись та відштовхуватись як від напрацювань теоретиків, так і практиків управління. Значна частина аспектів управління рухом персоналу на сьогоднішній день потребують переосмислення, доповнення, розширення теорії, розробки нових підходів і інструментів для управління та аналізу руху персоналу. Зокрема, якщо відштовхуватись від тенденції розвитку даного питання та запропонованих автором підходів, то очевидним стає питання аналізу і переосмислення показників оцінки управління рухом персоналу. Що буде зроблено в наступних статтях у контексті дослідження управління рухом персоналу організації.

**Висновки.** Ефективність діяльності організації залежить від політики управління персоналом. Від того як побудована система управління персоналом, від кількісного та якісного складу персоналу, наскільки організація забезпечена персоналом і який мікроклімат (рівень задоволеності, лояльності та залученості персоналу), визначається результативність її господарської діяльності.

Більшість управлінських рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, стосуються руху персоналу, тому для менеджменту організації важливим є чітке розуміння не тільки динаміки руху персоналу, а й уміння управляти процесами руху персоналу та взаємозв'язками між ними. При цьому не порушуючи внутрішньої гармонії організації, встановлених законодавством норм, та приймаючи не просто обгрунтовані управлінські рішення пов'язані з цими процесами, а і економічно та соціально доцільні. А для цього варто знати та вміти управляти всіма видами руху персоналу. Правильно будувати та впроваджувати політику управління рухом персоналу організації, аналізувати, робити її ефективною. Аналізувати показники руху персоналу організації та на їх основі приймати ефективні управлінські рішення. Напрацьовувати практику управління та інструментарій для впровадження ефективніших підходів та розвитку теорії управління персоналом.

Рух персоналу є позитивним, якщо відбувається вивільнення менш компетентних працівників та залучення нових, з новими поглядами та з вищим рівнем розвитку компетенцій, у відповідності до цілей та завдань організації. При оптимальних показниках руху персоналу організації створюються умови задоволення персоналу змістом та умовами праці, і організацією вцілому. Це сприяє результативній та ефективній праці, підвищенню конкурентоздатності не тільки персоналу, а й організації у цілому.

## Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: ВД «Професіона», 2006. — 512 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2008. — 240 с.
3. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала: учебное пособие / Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов н/Д.: Феникс, 2003. — 488 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с. (Альма-матер).
6. [http://revolution.allbest.ru/management/00065434\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/management/00065434_0.html)
7. <http://studentam.net.ua/content/view/4654/132/>

Стаття надійшла до редакції 17.05.2011 р.

УДК 331.5

**Столярчук Х. С.,**

асистент,  
кафедра управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### КОМПЕТЕНТІСНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАЦІВНИКА

*У статті проаналізовано поняття «конкурентоспроможність» та «компетентність». Визначено основні групи компетентнісних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності. Сформульовано поняття «конкурентоспроможність» на основі компетентнісного підходу.*

*В статье проанализированы понятия «конкурентоспособность» и «компетентность». Определены основные группы компетентностных факторов влияния на уровень конкурентоспособности. Сформулировано понятие «конкурентоспособность» на основе компетентностного подхода.*

*In the article analyzed the concept of «competitiveness» and «competence». Determined main groups of competence factors influence of on the level of competitiveness. Formulated the concept of «competitiveness» on the basis of competence-based approach.*

**Ключові слова:** Конкурентоспроможність, компетентність, компетенція, здатність, готовність, особистісні та ділові якості, мотив, цінність, психофізіологічні особливості.

**Ключевые слова:** Конкурентоспособность, компетентность, компетенция, способность, готовность, личностные и деловые качества, мотив, ценность, психофизиологические особенности.

**Key words:** Competitiveness, competency, competence, ability, willingness, personal and professional qualities, motive, value, physiological feature.

**Вступ.** Нові вимоги ринку, поява конкурентних відносин свідчать про те, що людина повинна мати конкурентні переваги для того, щоб користуватись попитом