

УДК 005.95/96:658

**СИСТЕМА ТА ОСНОВНІ МЕТОДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**А.Г. Криворученко**, студентка факультету менеджменту, магістерської програми «Менеджмент організацій та адміністрування», Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**В.О. Шишкин**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Однією з найважливіших задач будь-якого підприємства є його забезпечення надійними та компетентними кадрами, адже підприємницька діяльність пов'язана з нестандартними ситуаціями, які дуже часто вимагають неформального підходу для їх вирішення. Формування кваліфікованого персоналу та вдосконалення системи управління ним є одним із найважливіших факторів підприємницького успіху. Практика підприємницької діяльності свідчить, що успіху досягають лише ті менеджери, які змогли сформувати у своїх організаціях ефективну команду. Таким чином, питання кадрового забезпечення є досить актуальним сьогодні, адже успіх будь-якої організації завжди залежить саме від людських ресурсів, які є головною рушійною силою підприємства. Предметом дослідження є система та методи кадрового забезпечення підприємства.

Метою дослідження є аналіз та оцінка існуючих методів кадрового забезпечення, а також виявлення сутності системи управління людськими ресурсами підприємства. Базовими принципами дослідження виступають принцип причинності та об'єктивності, системний та порівняльний методи, інституціональний та структурно-функціональний підходи.

Наукова значущість роботи полягає в аналізі сучасних методів кадрового забезпечення підприємства та їх оцінці.

Як висновок пропонується використовувати проаналізовані методи кадрового забезпечення комплексно, враховуючи особливості кожного підходу окремо. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств за рахунок аргументованого забезпечення підприємства кадрами, а також підвищить продуктивність та ефективність їх роботи.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, кадрова політика, кадрове забезпечення, кадрова потреба, метод кадрового забезпечення.

**Постановка проблеми.** Ефективна система кадрового забезпечення на підприємстві покликана створювати умови для мотивації, більш високої продуктивності праці та задоволеності роботою. Відповідно, керівнику будь-якого підприємства необхідно враховувати, що система кадрового забезпечення може вплинути на ефективність усього трудового процесу. Тому, актуальним для керівників є

питання, які пов'язані з плануванням, формуванням та обліком структури кадрів організації.

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств стикається з проблемою планування персоналу, а саме у питаннях визначення потреби у кадрах та основних вимог до персоналу. Причина такого стану речей полягає в некоректному аналізі та використанні не завжди доцільних методів,

які не дозволяють правильно визначити кадрові потреби підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти, пов'язані з теоретичними аспектами функціонування системи кадрового забезпечення та основними підходами до визначення кадрової потреби підприємств висвітлені у працях таких провідних вітчизняних вчених, як: Л.В. Балабанова, Ю.М. Чабаненко, І.О. Джаїн, Й.С. Завадський, В.О. Лук'янихін, А.М. Бандурка, Т.Є. Кагановська, А.Ю. Безшкура, М.І. Грицаєнко тощо.

Разом з тим, залишаються актуальними та недостатньо висвітленими питання, пов'язані з аналізом кадрової потреби, вибором методу кадрового забезпечення та кадровим плануванням. Відповідно, ці питання потребують глибшого дослідження та розробки необхідних заходів.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є аналіз та оцінка існуючих методів кадрового забезпечення, а також виявлення сутності системи управління людськими ресурсами підприємства. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання:

- визначено сутність понять «управління кадровими ресурсами» та «кадрове забезпечення»;
- розглянуто основні фактори впливу на ефективність кадрового забезпечення;
- проаналізовано та оцінено існуючі методи кадрового забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств зазнає радикальних перетворень разом з усім суспільством. Необхідність таких перетворень викликана тим, що існуюча політична та економічна системи суперечать вимогам розвитку виробничих та трудових ресурсів організацій. Дана ситуація призвела до того, що в даний час стає актуальною проблема пошуку нових підходів та принципів управління людськими ресурсами підприємства.

З огляду на той факт, що управління людськими ресурсами є складовою загальної системи управління підприємства,

можна стверджувати, що воно має бути спрямоване на досягнення ефективності роботи підприємства та власне працівників, розвитку у них здібностей та потреб високого рівня.

Отже, сучасна кадрова політика повинна бути спрямована на найняття ефективної робочої сили, підвищення продуктивності праці за допомогою поліпшення умов роботи, а також поліпшення відносин в організації між керівництвом та підлеглими.

В загалі, кадрова політика підприємства – це програма заходів, що сприяють підвищенню ефективності функціонування кадрового потенціалу організації. Виокремлюють ряд принципів, що становлять основу кадрової політики:

- демократія управління, від якої залежить готовність до співпраці;
- знання окремої людини, її потреб;
- справедливість дотримання рівності та послідовність дій [1].

Відповідно основоположними елементами політики в галузі управління людськими ресурсами є:

1. Політика кадрового забезпечення. Вона передбачає забезпечення підприємства відповідним персоналом та спонукання його до ефективної праці за допомогою системи мотивації.
2. Політика навчання. Вона передбачає забезпечення працівників відповідними програмами навчання та підвищення кваліфікації з метою підвищення якості виконання їх обов'язків.
3. Політика оплати праці. Вона припускає надання гідного рівня заробітної плати та додаткового матеріального стимулювання.
4. Політика виробничих відносин. Вона вимагає встановлення певних процедур для оптимального врегулювання негативних або нестандартних трудових ситуацій.
5. Політика добробуту. Вона передбачає забезпечення працівників підприємства певним переліком послуг та пільг, які є більш сприятливими, ніж у інших роботодавців (соціальні умови праці) [2].

Кожен із зазначених напрямків політики управління людськими ресурсами потребує охоплення таких об'єктів, як: умови праці та мотивації, навчання та розвиток персоналу, система оплати праці та система трудових відносин, соціальні умови праці тощо.

Необхідно зазначити, що сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи кадрового забезпечення. Ефективність такої системи, в першу чергу, проявляється у її властивості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система кадрового забезпечення покликана створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Таким чином, кадрове забезпечення – це один із напрямків кадрової політики підприємства, результатом якого є формування такого складу персоналу, який за своїми характеристиками відповідає тактичним і стратегічним цілям організації та спрямований на вдосконалення кадрового потенціалу організації.

Механізм кадрового забезпечення являє собою сукупність форм і методів реалізації процесів системи кадрового забезпечення. Він вирізняється деталізованістю та фрагментованістю, які дозволяють вирішити завдання щодо формування кадрового складу організації. Етапи кадрового забезпечення перетворюються у конкретні кадрові процеси, тобто у планомірні дії з формування кадрового складу. До таких етапів можна віднести наступні:

- кадрове планування і прогнозування потреби в персоналі;
- відбір та набір персоналу;
- розвиток та навчання персоналу;
- контроль та оцінка персоналу [3].

Етап кадрового планування принципово важливий для всієї системи кадрового забезпечення. На цьому етапі вирішуються завдання забезпечення робочою силою у

необхідній кількості та відповідної якості, а також подальшого ефективного її використання. Кадрове планування покликане вирішувати завдання щодо забезпечення підприємства необхідним для досягнення цілей персоналом, відповідності завдань та персоналу, який їх виконує, відповідного рівня кваліфікації персоналу, мотивації тощо.

Першим етапом планування персоналу є аналіз та оцінка умов, що базуються на об'єктивних характеристиках праці, переліку завдань, витратах часу, характері зайнятості, системі оплати праці, ергономіці робочих місць та інших умовах праці.

Другим етапом планування персоналу є прогнозування, в рамках якого складаються прогнози щодо потреб у персоналі, джерел покриття цих потреб, потреб у професійній підготовці, перепідготовці або підвищенні кваліфікації наявного персоналу, а також прогнозування можливих витрат [4].

Виявлення реальної потреби в кадрах є основою правильно організованої системи забезпечення підприємства кадрами. У загальному вигляді ця потреба виявляється шляхом ділення часу, необхідного для виробництва заданого обсягу продукції або послуг, на річний фонд часу.

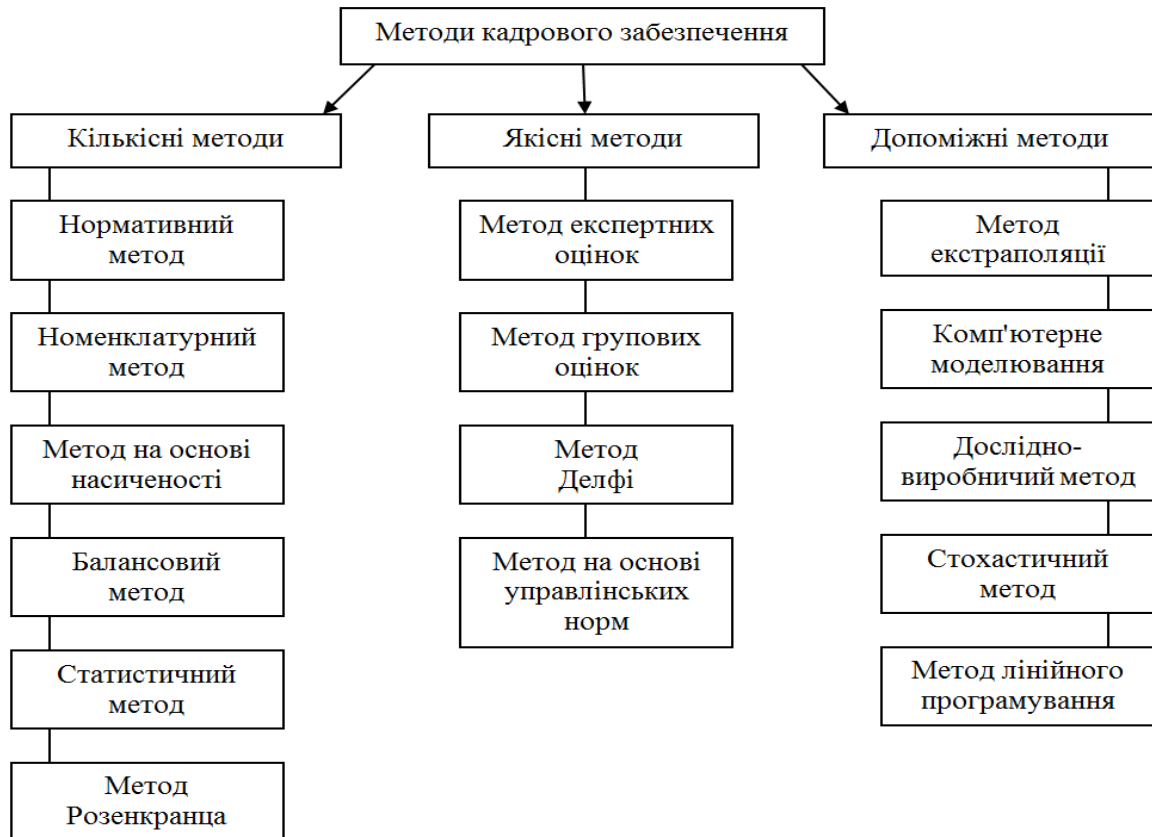
Етап відбору та набору персоналу також відіграє важливу роль, оскільки на цьому етапі важливим є правильне визначення кадрової потреби та критеріїв відбору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення.

Етап розвитку та навчання персоналу є невід'ємним елементом кадрового забезпечення та являє собою сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу.

Етап контролю й оцінки є завершальним та дозволяє підприємству оцінити сформовану систему кадрового забезпечення та скорегувати її в разі необхідності. Контроль й оцінка результативності праці – це процес порівняння результатів виконання певних завдань із цілями, що стоять перед організацією.

Важливо зауважити, що система кадрового забезпечення підприємства повинна носити науковий характер і мати методологічну основу. Відповідно, для досягнення найкращого результату, цим питанням мають займатись відповідні кадрові служби [5].

Сьогодні існує безліч методів кадрового забезпечення у системі управління підприємством. Найпоширенішою класифікацією є поділ цих методів на кількісні, якісні та допоміжні (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація методів кадрового забезпечення у системі управління підприємством**

Група кількісних методів мають за мету отримання точних даних щодо певного процесу за допомогою чіткої стандартизації та формалізації. Результатом використання таких методів є конкретні дані, виражені в абсолютних або відносних величинах [3].

Так, в основі нормативного методу лежать науково обґрунтовані й оптимальні норми чисельності працівників стосовно того чи іншого показника розвитку підприємства (обсяг виробництва, чисельність працюючих, вартість основних виробничих фондів). Перевагою цього методу є можливість його використання для визначення додаткової кадрової потреби у довгостроковій перспективі [6].

Наступним методом групи є номенклатурний, який також спрямований на визначення кадрової потреби. Даний метод базується на штатному розкладі та типовій номенклатурі посад, які діють на підприємстві. Перевагою цього методу є те, що за наявності планових показників діяльності він дозволяє визначити як необхідну кількість працівників, так й їх кваліфікаційний рівень.

Метод розрахунку кадрової потреби на основі насиченості передбачає визначення за допомогою демографічних даних чисельності працездатного населення країни або регіону з наступних їх розподілом за галузями. Насиченість галузей визначається за допомогою коефіцієнта насиченості,

який являє собою співвідношення кількості фахівців певної галузі до загальної чисельності працездатного населення. Перевагою даного методу є те, що він дозволяє визначити довгострокову кадрову потребу.

Іншим методом групи кількісних методів є балансовий, який ґрунтується на взаємовідношенні ресурсів, які підприємство має у своєму розпорядженні, до потреб, які потребують задоволення в рамках планового періоду. Візуально такий метод реалізується у вигляді бюджетної таблиці, в одній частині якої відображаються джерела ресурсів, а в іншій – їх розподіл.

Статистичний метод встановлює залежність аналізованого показника від інших змінних. Цей метод полягає у вивченні статистичних даних щодо певних кадрових процесів та ґрунтується на сукупності фактів, що їх стосуються. Статистичний метод складається з ряду послідовних етапів: формулювання завдання, підбір та критична оцінка статистичних даних, систематизація фактів, обробка статистичних матеріалів, характеристика особливостей і закономірностей кадрового процесу, формулювання висновків і пропозицій [1].

Останнім методом цієї групи є метод Розенкранца, який використовується для розрахунку потреби управлінських кадрів. Цей метод реалізується за допомогою використання формули, що включає такі показники як чисельність управлінського персоналу, кількість видів управлінських робіт, середню кількість певних дій у розрізі певного виду управлінської роботи, час виконання роботи та загальний календарний час тощо.

Група якісних методів застосовується підприємствами у питаннях кадрового забезпечення у випадках, коли наявної інформації для розробки конкретних рішень недостатньо або застосування кількісних методів є занадто витратною статтею бюджету. Зазвичай, ці методи передбачають складання прогнозів експертами або іншими групами людей [7].

Так, метод експертної оцінки передбачає залучення експерта, який аналізує проблеми планування та пропонує певне вирі-

шення проблем підприємства. Виходячи з рекомендацій експерта, підприємство має змогу сформулювати певні цілі кадрового забезпечення та нівелювати існуючі проблеми.

Метод групових оцінок передбачає створення груп, які спільно розробляють план заходів, які спрямовані на вирішення поставлених завдань. До таких методів можна віднести, наприклад, «мозковий штурм».

У свою чергу, метод Дельфі включає як експертні, так і групові методи. Схема реалізації даного методу полягає в опитуванні певної кількості експертів з подальшим аналізом їх пропозицій та рішень у групових дискусіях.

Останнім методом групи якісних методів є метод, що заснований на управлінських нормах. На основі цього методу потреба в управлінському персоналі визначається на основі норм керованості, тобто кількості співробітників, які знаходяться в підпорядкуванні одного керівника, та з урахуванням масштабу вирішуваних завдань [2].

Третьою групою методів є допоміжні методи кадрового забезпечення, які покликані доповнити кількісні та якісні методи [8].

Першим методом цієї групи є метод екстраполяції. Він полягає у перенесенні тенденцій в управлінні персоналом, що відбувались у минулому, на ситуації, що відбуваються в даний момент. Цей метод найчастіше використовується для короткострокового планування та допомагає проаналізувати сьогоденні проблеми підприємства за допомогою минулого досвіду.

Метод комп'ютерного моделювання передбачає використання програмного забезпечення, яке включає математичні формули, метод екстраполяції та експертні оцінки. Даний метод дозволяє отримати найточніші прогнози в питаннях кадрового забезпечення та інформацію щодо динаміки кадрової потреби підприємства.

Дослідно-виробничий метод ґрунтується на хронометражі операцій, що виконуються найбільш досвідченими та підготов-

леними працівниками, з подальшою оцінкою отриманих даних, їх узагальненні та прийнятті відповідних рішень.

Ще одним методом зазначеної групи є стохастичний. Він базується на аналізі взаємозалежності між кадровою потребою підприємства та іншими його потребами. В цьому випадку у розрахунок приймаються дані за попередній період і вважається, що кадрова потреба в майбутньому буде розвиватись аналогічно [6].

Останнім методом групи є метод лінійного програмування, який дозволяє шляхом розв'язання системи рівнянь та нерівностей, які пов'язують ряд змінних, визначити оптимальні величини показників для задоволення потреб підприємства.

У всіх наведених методах є різноманітні недоліки, які стосуються недостатності розкриття практичних аспектів реалізації технічних та організаційних факторів, а також відсутності врахування впливу психофізіологічних та економічних факторів. Для більш точного прогнозу необхідної чисельності кадрів доцільно використовувати вищезазначені методи комплексно.

Таким чином, кадрове забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами являє собою систему принципів, форм та методів формування необхідного кількісного та якісного складу персоналу, що спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективно його використання.

Незважаючи на постійне вдосконалення методичних підходів визначення кадрової потреби підприємств, більшість з них в недостатній мірі враховують фактор часу та не пов'язують прогноз потреби з динамікою ефективності працівників. Слабким місцем більшості зазначених методик є відсутність науково обґрунтованих рекомендацій щодо визначення кадрової потреби у фахівцях окремих груп спеціальностей, що може стати темою подальших досліджень.

**Висновки.** Сучасні умови господарювання висувають до підприємств завищені вимоги, які тим чи іншим чином впливають на процес побудови та формування системи

кадрового забезпечення. Це, в першу чергу, відбувається через те, що будь-яке підприємство має вміти пристосовуватися до мінливих умов середовища. Відповідно, керівнику підприємства необхідно враховувати, що організаційна структура та склад кадрів дуже впливають на результати підприємства взагалі.

Однак необхідно відзначити, що більшість вітчизняних підприємств не приділяє достатньої уваги питанням кадрової політики, а зокрема, системі кадрового забезпечення. На жаль, кадрове забезпечення найчастіше здійснюється на основі інтуїції та досвіду керівників без урахування теоретичних та практичних розробок в даній сфері.

Таким чином, система кадрового забезпечення підприємства повинна бути чітко спланована та носити науковий характер. Також для успішного функціонування зазначеної системи необхідно систематично проводити аналіз використання людських ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби та розглядати систему кадрового забезпечення на стратегічному рівні.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак – К.: Професіонал, 2016. – 512 с.
2. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник / Є.В. Маслов – М.: ІНФРА-М, 2010. – 312 с.
3. Джаїн І.О. Оцінка трудового потенціалу: монографія / І.О. Джаїн – С.: ВТД «Університетська книга», 2012. – 250 с.
4. Завадський Й.С. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Й.С. Завадський, Л.П. Червінька // Науковий журнал «Економіка України». – 2010. – № 9. – С. 53 – 59.
5. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.О. Лук'янихін – С.: ВТД «Університетська книга», 2014. – 592 с.
6. Бандурка А.М. Психологія управління / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова,

Є.В. Землянська – Х.: ВД «Фортуна-прес», 2012. – 464 с.

7. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т.Є. Кагановська – Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.

8. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: «Кондор», 2016. – 308 с.

### REFERENCES:

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2016), *Upravlinnia personalom: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management: tutorial], Profesional, Kyiv, Ukraine.

2. Maslov, Ye.V. (2010), *Upravlinnia personalom pidpriemstva: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management at the Enterprise: tutorial], INFRA-M, Moscow, Russia.

3. Dzhain, I.O. (2012), *Otsinka trudovoho potentsialu: monohrafiia* [The Evaluation of the Labour Potential: monograph], VTD «Universytets'ka knyha», Sumy, Ukraine.

4. Zavads'kyj, J.S. and Chervin'ka, L.P. (2010), «The Factors of the Personnel Motivation in Management», *Naukovyj zhurnal «Ekonomika Ukrainy»*, vol. 9, pp. 53 – 59.

5. Luk'ianykhin, V.O. (2014), *Menedzhment personalu: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management: tutorial], VTD «Universytets'ka knyha», Sumy, Ukraine.

6. Bandurka, A.M., Bocharova, S.P. and Zemlians'ka, Ye.V. (2012), *Psykhologhiia upravlinnia* [The Psychology of the Management], VD «Fortuna-pres», Kharkiv, Ukraine.

7. Kahanovs'ka, T.Ye. (2010), *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia* [The Human Resources Management in the Public Administration: monograph], KhNU ім. V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.

8. Krushel'nyts'ka, O.V. (2016), *Upravlinnia personalom: navchal'nyj posibnyk* [The Personnel Management: tutorial], «Kondor», Kyiv, Ukraine.

**А.Г. Криворученко**, факультет менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**В.А. Шишкин**, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

### СИСТЕМА И ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Одной из важнейших задач любого предприятия является его обеспечение надежными и компетентными кадрами, ведь предпринимательская деятельность связана с нестандартными ситуациями, которые очень часто требуют неформального подхода для их решения. Формирование квалифицированного персонала и совершенствования системы управления им является одним из важнейших факторов предпринимательского успеха. Практика предпринимательской деятельности свидетельствует о том, что успеха достигают только те менеджеры, которые смогли сформировать в своих организациях эффективную команду. Таким образом, вопрос кадрового обеспечения является весьма актуальным сегодня, ведь успех любой организации всегда зависит именно от человеческих ресурсов, которые являются главной движущей силой предприятия. Предметом исследования является система и методы кадрового обеспечения предприятия.

Целью исследования является анализ и оценка существующих методов кадрового обеспечения, а так же определение сущности системы управления человеческими ресурсами предприятия. Базовыми принципами исследования выступают принцип причинности и объективности, системный и сравнительный методы, институциональный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в анализе современных методов кадрового обеспечения предприятия и их оценке. Как вывод предлагается использовать про-

анализированные методы кадрового обеспечения комплексно, учитывая особенности каждого подхода отдельно. На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинских предприятий за счет аргументированного обеспечения предприятия кадрами, а так же повысит производительность и эффективность их работы.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, кадровая политика, кадровое обеспечение, кадровая потребность, метод кадрового обеспечения.

**A. KRIVORUCHENKO**, *master of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

**V. SHISHKIN**, *Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine*

#### THE SYSTEM AND BASIC METHODS OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DOMESTIC ENTERPRISES' ACTIVITY

Business activity is often connected with non-standard situations that always require some unusual approaches to solve them. That's why one of the most important tasks for any enterprise is its providing with reliable and competent personnel. The most significant factors of the entrepreneurial success are the formation of the qualified personnel structure and the improvement of the Human Resource Management System. The practical business activity attests to that organizations achieve success only in case of the effective team forming. Thus, the issue of Human Resource Management is sufficiently relevant today, because the success of any organization always depends on the human resources, which are the main driving force of the enterprise.

**Purpose.** The subject of the study are the system and basic methods of the Human Resource Management at the enterprise. The main purpose of the paper is to analyze and

evaluate the existing methods of the Human Resource Management. Also the article aims to determine the essence of the Personnel Management System of the enterprise.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approach.

**Findings.** In this article the basic methods of the Human Resource Management and their main features are determined. This information can be used in the practical activity of the enterprises. Today the main methods that are widely distributed can be classified into three categories:

1. The quantitative methods.
2. The quality methods.
3. The subsidiary methods.

All of these methods have various drawbacks related to the insufficient disclosure of the practical aspects of their implementation. Today the enterprises need to take into account the technical, organizational, economic and physiological factors of their activity. It is important to mention that the comprehensive use of the named methods of the Human Resource Management is more effective and provides the possibility of the accurate forecast.

**Research limitations/implications.** The scientific significance of the article consists in the analysis of the up-to-date methods of the Human Resource Management and their evaluation.

**Originality/value.** The suggested in this article comprehensive use of the named methods of the Human Resource Management, taking into account the peculiarities of each approach separately, will further the increase of the Ukrainian enterprises' competitiveness and will multiply their financial results. The implementation of these methods will increase the productivity and efficiency of their activity as well.

**Key words:** Personnel Management, Human Resources Policy, Human Resource Management, staffing requirements, method of the Human Resource Management.