

УДК 331.108.2

Кошій О.В. д.е.н., професор

Король Р.Л., студент

Луцький національний технічний університет

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*В статті з'ясовано сутність управління персоналом та сутність системи управління персоналом, розглянуто її складові, виявлено відмінності між традиційною та сучасною системою управління персоналом, вивчено методи управління персоналом та проаналізовано їх затребуваність та ефективність використання.*

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління персоналом, методи управління персоналом.

*Кошій О.В.*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

*В статье выяснено сущность управления персоналом и сущность системы управления персоналом, рассмотрены ее составляющие, выявлены различия между традиционной и современной системой управления персоналом, изучено методы управления персоналом и проанализировано их востребованность и эффективность использования.*

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, система управления персоналом, методы управления персоналом.

*Koschiy O.*

## **NEW APPROACHES TO MANAGEMENT PERSONNEL**

*In the article the increasing role of staff in ensuring the efficiency of businesses in the market. Revealed that it is a personnel carrier of knowledge, skills, abilities, experience, culture and begins to act in accordance with the basic driving force of modern enterprises.*

*For efficient use of personnel in the enterprise there is a need proper management. You need to develop adequate personnel management system. This provoked the transition from traditional personnel management system to modern, which focused on the rapid changes in the continuous improvement of production technology, the turbulence of the environment. It was found that the hallmarks of modern personnel management system are: focus on strategy; focus on timely adaptation of the personnel management system to changes in the environment; focus on the human factor; the most important resource that can continuously develop are employees; best group work, multifaceted profession; self-control and self-discipline;*

*flat and flexible organizational structure, development of horizontal links that provide effective cooperation of departments and employees; leadership style built on the interest of all employees in the joint success of the company as a whole; cooperation; high interest of workers in a common result; activities in the public interest; focus on innovation and the associated risk appetite and more.*

*There were changes in all subsystems of the personnel management system, subsystem analysis and planning staff; subsystem and hiring of personnel; subsystem motivation; personnel evaluation subsystem; subsystem development management personnel; subsystem creating conditions; information provision subsystem management personnel; subsystem of organizational management structure; subsystem legal support. Studied the existing methods of personnel management, analyze their relevance and efficiency.*

***Keywords:** staff, control personnel, management personnel system, personnel management methods.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На етапі переходу до постіндустріальної економіки відбуваються суттєві зміни у продуктивних силах, соціально-трудових відносинах, ролі персоналу у діяльності підприємств. Постіндустріальна економіка породжує якісно новий виробничий ресурс – інформацію та знання. Відповідно саме персонал, який є носієм знань, навичок, вмінь, досвіду, культури починає виступати основною рушійною силою розвитку сучасних підприємств [1]. Все це посилює інтерес до пошуку нових підходів до управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню проблеми управління персоналом на підприємстві присвятили праці Гурченков О., Денисенко Е., Короленко С., Корсаков Д., Лелі Ю., Погорелова Т., Пучкова С., Хміль Ф., Швед В. та інші вчені. Проте питання розробки та практичного використання нових підходів до управління персоналом потребує детальнішого вивчення.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у вивченні сучасних підходів до управління персоналом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління персоналом підприємства представляє собою скоординовану систему заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [11]. Забезпечення

належного управління персоналом вимагає формування системи управління персоналом на підприємстві, яка є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління, котрі покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення поставленої мети [7].

В міру удосконалення підходів до управління персоналом виникає потреба в трансформації самої системи управління персоналом на підприємстві. Як наслідок нині відбувається перехід від традиційної до сучасної системи управління персоналом [6]. Порівняння систем управління персоналом на підприємствах представлено в табл. 1 [5].

Таблиця 1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

| Традиційна система управління персоналом                                        | Сучасна система управління персоналом                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на оперативні питання                                                | Орієнтація на стратегію                                                                                                                     |
| Орієнтація на стабільність                                                      | Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі                                            |
| Організаційний імператив                                                        | Людський фактор                                                                                                                             |
| Найважливіший ресурс - організаційна структура                                  | Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники                                                                          |
| Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності                     | Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності                                                                                   |
| Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)           | Самоконтроль та самодисципліна                                                                                                              |
| Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків | Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників |
| Автократичний стиль керівництва                                                 | Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому                                    |
| Конкуренція та «політична гра»                                                  | Співробітництво                                                                                                                             |
| Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху                     | Висока зацікавленість працівників у спільному результаті                                                                                    |
| Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів                  | Діяльність в інтересах суспільства                                                                                                          |
| Низька схильність до ризику                                                     | Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику                                                                             |

Зміни торкаються і окремих підсистем системи управління персоналом, серед яких можна виділити наступні: підсистема

аналізу та планування персоналу; підсистема найму та обліку персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема створення умов праці; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення [4].

Нині підприємства приділяють значну увагу питанням найму персоналу. Для цього у сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують в основному такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг [8]. Скринінг (поверхневий підбір) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме претендентів за формальними вимогами (стать, вік). Рекрутинг (поглиблений відбір) – це ефективний спосіб підбору персоналу на вакансії кваліфікованих фахівців чи менеджерів середньої ланки, який дозволяє оптимізувати критерій якості/витрати. Він враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Хедхантинг (якісний пошук) – це один з напрямків пошуку і підбору персоналу ключових і рідких, як за спеціальністю, так і за рівнем професіоналізму спеціалістів. Типово найнижчі вакансії на підприємстві закриваються з використанням скринінгу, підбір фахівців середньої ланки – з використанням рекрутингу, а фахівців найвищої ланки – хедхантинга.

Оскільки сучасних стан економіки висуває нові вимоги до рівня підготовки персоналу, перед підприємствами виникає потреба в удосконаленні методів розвитку персоналу. Нині існує дуже багато методів розвитку персоналу, а саме: коучинг, менторство, баддинг, програми розвитку Ні-Ро, оцінка «360 градусів», ротація, шедоунг, асесмент-центри, тренінг, кейс стаді, самонавчання, e-learning тощо. Коучинг – це нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці [2; 3; 8]. Менторство (наставництво) зорієнтоване на взаємний обмін життєвим і практичним досвідом, підтримку і розвиток співробітника в цілях його кар'єрного чи життєвого росту. Баддинг – це підвид наставництва, який зорієнтований на навчання і підтримку нового

працівника. Якщо наставництво, як вид навчання спрямоване на розвиток персоналу, то баддинг ставить за ціль в першу чергу психоемоційну підтримку нового працівника. Програми розвитку Hi-Po зорієнтовані на виявлення та розвиток працівників з високим потенціалом (Hi-Po). Оцінка «360 градусів» передбачає отримання даних про дії людини в реальних робочих ситуаціях і про проявлені нею ділові якості. Ротація кадрів – це вид підвищення кваліфікації. Ротація передбачає тимчасове переміщення кадрів по посадах всередині підприємства, що дозволяє працівникам побувати в різних ролях і спробувати свої сили на новій ниві. Шедоунг – передбачає, що співробітник стає «тіню» іншого робітника чи керівника відділу. При цьому він добре бачить, яким чином виконуються службові обов'язки. Наставник і його «тінь» знаходяться в рівних умовах. Асесмент-центри – один з методів комплексної оцінки персоналу, зорієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів. Тренінг – це багатофункціональний метод навмисних змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійного та особистісного буття людини [9]. Кейс стаді – це метод активного проблемно-ситуативного аналізу, який заснований на навчанні шляхом вирішення конкретних завдань - ситуацій [10]. Самонавчання передбачає самостійну організацію процесу придбання знань і навичок співробітником. E-learning – система електронного навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

Нині найбільш затребуваними методами є навчання на робочому місці, внутрішньокорпоративні програми розвитку, e-learning method та коучинг лінійним менеджером. До найменш затребуваних можна віднести навчання в дії та ротацію. На думку фахівців найбільш ефективними методами розвитку персоналу є коучинг, внутрішньокорпоративні програми розвитку, менторство та баддинг та програми розвитку Hi-Po. В той же час до найменш ефективних можна віднести асесмент-центри, зовнішні стажування, навчання в дії [12; 13; 14; 15].

Для аналізу емоційного стану персоналу можна використати технологію Vibralmage, а перевірки персоналу на лояльність –

технологію Mystery Shopping [8].

**Висновки.** Таким чином, нині персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, який визначає його успіх на ринку та перспективи розвитку. Відповідно для належного використання даного цінного ресурсу потрібно постійно удосконалювати підходи до управління ним.

1. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності [Електронний ресурс] / О.П. Гурченков. – Режим доступу: [http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov\\_Formuvann\\_ua.pdf?sequence=1](http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov_Formuvann_ua.pdf?sequence=1). 2. Денисенко Е. Коучинг для менеджерів / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7–8. – С. 52–53. 3. Короленко С.М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом [Електронний ресурс] / С.М. Короленко, Р.В. Короленко, Ю.О. Судакова. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_28). 4. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Д.О. Корсаков. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf). 5. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю.Г. Лелі // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 95-98. 6. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти. – М.: Вильямс, 2007. – 432с. 7. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний інструмент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 21(994). – С. 127-134. 8. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С.І. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2008. – Вип. 34. – С. 140-147. 9. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту [Електронний ресурс] / Х.Й. Роглев. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/roglev10-20.htm](http://tourlib.net/books_ukr/roglev10-20.htm). 10. Скринник З.Е. Психологія і педагогіка. Проведення індивідуального заняття за методом аналізу конкретних навчальних ситуацій (case study): посібн. / З.Е. Скринник. – Львів: ЛІБС УБС НБУ, 2012. – 145 с. 11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с. 12. Швед В.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки / В.В. Швед, В.С. Адамоська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 4. – С. 644-649. 13. Learning and talent development 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learningtalent-development-2012.aspx>. 14. Learning and talent development 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Learning and talent development 2013. 15. Learning and development 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-development-2014.aspx>.