

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇSYSTEMATIC APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT  
OF A MODERN ORGANIZATION

У статті розглянуто особливості формування системного підходу до управління персоналом сучасної організації. Визначені особливості розвитку, удосконалення основних складових частин системи управління персоналом: планування, набору, навчання або розвитку, оцінки, мотивації персоналу в сучасних умовах функціонування організації. Розглянуті методики, інструменти, що застосовують у сфері набору та відбору персоналу, професійного навчання працівників, ділового оцінювання та мотивації персоналу сучасні організації. Зокрема, у статті обґрунтована необхідність оцінювання персоналу на основі моделі компетенцій, сформовані рекомендації з її розроблення. Також запропоновані правила розроблення ефективної системи ділового оцінювання персоналу. Проведене дослідження на тему «Мотиви трудової діяльності персоналу аграрних підприємств у 2019 р.». На основі обробки отриманих результатів був сформований рейтинг мотивів трудової діяльності досліджуваної категорії працівників.

**Ключові слова:** системний підхід, управління персоналом, організація, наймання, відбір персоналу, розвиток персоналу, мотивація, компетентнісний підхід, система управління персоналом.

В статье рассмотрены особенности формирования системного подхода к управлению персоналом современной организации. Определены особенности развития, совершенствования основных составляющих системы управления персоналом: планирования, набора, обучения или развития, оценки, мотивации персонала в современных условиях функционирования организации. Рассмотрены методики, инструменты, применяемые в сфере набора и отбора персонала, профессионального обучения работников, деловой оценки и мотивации персонала современных организаций. В частности, в статье обоснована необходимость оценки персонала на основе модели компетенций, сформированы рекомендации по ее разработке. Также предложены правила разработки эффективной системы деловой оценки персонала. Проведено исследование на тему «Мотивы трудовой деятельности персонала аграрных предприятий в 2019 г.». На основе обработки полученных результатов был сформирован рейтинг мотивов трудовой деятельности исследуемой категорией работников.

**Ключевые слова:** системный подход, управление персоналом, организация, найм, отбор персонала, развитие персонала, мотивация, компетентностный подход, система управления персоналом.

УДК 658.11:658.15

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-77>

**Сазонова Т.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавська державна аграрна академія

**Келемеш Л.В.**

студент  
Полтавська державна аграрна академія

*The article deals with the peculiarity of forming a systematic approach to personnel management of a modern organization. The features of development, improvement of the basic components of the personnel management system were defined. Among them are: planning, recruitment and selection, training or development, evaluation, motivation of personnel in the modern conditions of the organization's functioning. For example, in the subsystem of personnel selection, the following modern selection methods were distinguished. There are: interview-puzzle, physiognomy, stress or shock interview, phrenology, sociotics, graphological analysis, polygraph examination. Along with traditional methods of vocational training and development, non-standard methods – Secondment, Buddying and Shadowing – were gaining popularity. The conducted research on the methods of business personnel evaluation of the modern enterprises, in particular agrarian enterprises, was revealed the tendency of management to more traditional methods of personnel evaluation (descriptive, method of qualification, standard of work evaluation, questionnaires, testing, comparison, interview, standard method of evaluation). The article substantiates the need to evaluate staff on the basis of the competency model, and formulated recommendations for its development. Rules for the development of an effective system of business evaluation of personnel were also proposed. The research was conducted on the theme «Motives of employment of personnel of agricultural enterprises in 2019». Based on the processing of the obtained results, a rating of the motives of work was formed by the investigated category of employees. On the first place of the rating is the motive of bonuses, on the second – hedonistic motive, on the third – the motive of content, on the fourth – the professional motive, on the fifth – the motive of recognition. The diversity of system functions, methods and approaches, the goals and the workforce themselves were determine the diversity of personnel management systems. There are no two identical personnel management systems and there should be none.*

**Key words:** systematic approach, personnel management, organization, hiring, personnel selection, personnel development, motivation, competency-based approach, personnel management system.

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують у складних, невизначених умовах, вступаючи у перманентну взаємодію з навколишнім середовищем, яке в стратегічному вимірі створює комплекс можливостей та загроз для її функціонування. Умовою утримання стійких позицій в бізнес-середовищі, а також результативної діяльності є здатність організації постійно змінюватися, відповідно змінюючи складники власної управлінської системи, в т.ч. системи управління персоналом. Варто зазначити, що одним з актуальних підходів до управління персоналом сучасної організації, який враховує необхідність змін, є саме системний підхід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Системний підхід до управління організацією та її складниками є найбільш вживаним у сучасному бізнес-середовищі. Ставлення до персоналу як до інтегруючого елемента всієї системи стає все більш популярним. Проблематикою формування ефективного процесу системного управління персоналом як запоруки результативної діяльності останнього та організації загалом присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед вітчизняних можемо відзначити таких дослідників, як: В.О. Храмов, А.П. Бовтрук [1], Ф.І. Хміль [2], А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [3],

В.М. Данюк, В.М. Петюх [4], Л.П. Червінська [5], В.І. Перебийніс, Т.О. Сазонова [6] та інші. Серед зарубіжних: Л.І. Іванкіна [7], В.В. Гончаров [8], Г.Г. Зайцев [9], Ю.Г. Одогов, Л.В. Карташова [10], В.П. Пугачов [11], Н.М. Глухенька [12] та інші. Концепція управління, наведена цими авторами, спирається на системний підхід у дослідженні та розвитку системи управління персоналом, на ретельний аналіз всіх її підсистем (напрямів). Також дослідники вважають, що для подолання кризи, підвищення ефективності власної діяльності організації необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних зі змінами в системі управління персоналом, її удосконаленням. Водночас вони виокремлюють різні елементи системи управління персоналом, розставляють різні пріоритети у вирішенні проблем, які в них виникають. Ми вважаємо, що системний підхід до управління персоналом організації, спираючись на загально визнану методолого-теоретичну базу, на рівні організації буде проявлятися кожен раз по-різному.

**Постановка завдання.** Ринкові умови постійно змінюються, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів підприємства. У зв'язку з цим зростає необхідність пошуку нових управлінських засобів, методів та інструментів менеджменту персоналу сучасного підприємства, при цьому керівники мають для вирішення цього завдання застосовувати, крім ситуаційного підходу, системний підхід. Метою дослідження є визначення особливостей системного підходу до управління персоналом сучасної організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом є одним із найважливіших стратегічних напрямів функціонування та розвитку організації, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини як професіонала, споживача, індивіда, рушійної сили прогресу та змін зростає. До персоналу організації висуваються все більше вимог стосовно компетентностей, здібностей, рівня знань і кваліфікації, наявності креативної, інноваційної поведінки тощо.

Системний підхід в сфері управління персоналом організації відображає взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає у:

- 1) розробленні кінцевої мети та визначення шляхів її досягнення;
- 2) створенні відповідного механізму управління, який покликаний забезпечити комплексне планування, організацію і стимулювання системи робіт з персоналом в організації, контроль;
- 3) охопленні всього складу персоналу організації;
- 4) вирішенні комплексних проблем персоналу, починаючи від прийняття на роботу працівника, в період просування по кар'єрних сходинках і до останнього дня роботи в організації;

5) необхідності використання сукупності різноманітних методів, засобів, прийомів роботи з персоналом.

Персонал організації володіє системоутворюючими якостями, від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів. З огляду на зазначене, управління персоналом виокремлюють як окремий специфічний вид управлінської діяльності. Об'єктом є окремий працівник або колектив організації, а суб'єктом – група фахівців (кадрової служби, служби з управління персоналом, відділу кадрів тощо), керівників, всіх рівнів, що виконують управлінські функції відносно власних підлеглих.

Система управління персоналом організації є елементом загальної системи її управління, але зі своїми цілями та задачами, які, щоправда, не мають розбігатися із загальноорганізаційними. Природно, що система управління персоналом також складається з власних підсистем. Серед основних з них можемо виокремити такі: планування та прогнозування персоналу; маркетингу персоналу; обліку персоналу; стимулювання та мотивації праці персоналу; управління соціальними відносинами; розвитку персоналу; оцінки персоналу; забезпечення належних умов праці тощо. Виділення цих підсистем в окремі сектори, відділи тощо залежить від розміру організації, її стратегічного бачення та практики функціонування. Але так чи інакше, вони всі будуть представлені у функціонуванні системи управління персоналом через виконання (часткове чи повне) відповідних функцій різними підрозділами, фахівцями, керівниками.

У системі управління персоналом (та її підсистемах, між ними) функціонують певні відносини, розробляються, аналізуються та реалізуються різні завдання щодо раціонального використання персоналу, його потенціалу. Одночасно управління персоналом як система, будучи одним із компонентів управління підприємством, перебуває у взаємодії з його навколишнім середовищем, задовольняє і враховує його інтереси. Система управління персоналом функціонує в межах загальноприйнятих у конкретному навколишньому середовищі принципів і норм, цінностей, що й визначають загальну основу управління персоналом сучасної організації. На наш погляд, для успішного розвитку організації доцільно налагодити ефективне управління плануванням та набором, навчанням, оцінкою, мотивацією персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою досліджувану систему управління персоналом.

Розглянемо сучасні тенденції у вирішенні зазначених завдань, що формують систему управління персоналом. Так, у сфері найму персоналу можна виокремити традиційні та сучасні методи (табл. 1).

Сучасна система управління персоналу серед нетрадиційних елементів має новітні здобутки і в сфері відбору персоналу. Так, усе більше організацій під час відбору кандидатів звертаються до таких методів відбору (рис. 1).

Розглянемо детальніше зміст цих методів відбору персоналу.

Інтерв'ю-головоломка є популярним методом відбору персоналу в сучасних, прогресивних організаціях. Передбачає формулювання в процесі інтерв'ю логічних «питань-задачок». Наприклад, «задача» з відбіркового інтерв'ю компанії Microsoft: «Перед вами знаходиться кошик із червоними, зеленими і блакитними кульками. Закрийте очі і спробуйте дістати дві кульки однакового кольору. Скільки кульок вам потрібно буде дістати з кошика, щоб бути впевненим, що дві з них одного кольору?» [14]. Такі завдання і головоломки призначені для того, щоб перевірити поведінку кандидата в нестандартних ситуаціях, оцінити здатність до роздумів, творчого і логічного підходу.

Фізіогноміка використання знань про риси обличчя людини, її міміку та прояв характеру через них, «читання по обличчю».

Стресове або шокове інтерв'ю передбачає створення стресової ситуації для претендента та аналіз реакції і поведінки кандидата у стресових умовах.

Френологія – використання відомостей про зв'язок будови черепа та характером, психологією, розвитком, схильностями особистості претендента.

Соціоніка дозволяє визначити тип особистості претендента.

Графологічний аналіз передбачає аналіз особистості за її почерком, адже останній утворюється шляхом мозкового управління рухами руки, що вказує і на особливості мозкової діяльності загалом та на психічні процеси зокрема.

Поліграфне обстеження передбачає аналіз особистості претендента за допомогою тестування на поліграфі. При цьому обстеження з використанням поліграфа поділяється на три етапи: початковий (передтестова інструкція), основний (тестування) і заключний (післятестова бесіда).

Жоден із перерахованих сучасних методів відбору персоналу не є самодостатнім, повністю об'єктивним та точним. Недоречно вживати лише один з них, доцільно вибирати систему методів, які б відповідали інноваційному напрямку розвитку організації, але водночас надавали комплексну інформацію щодо претендента.

Сучасні організації використовують велику кількість методів розвитку професійних знань і навичок своїх співробітників. Всі методи навчання можуть бути поділені на дві великі групи: навчання

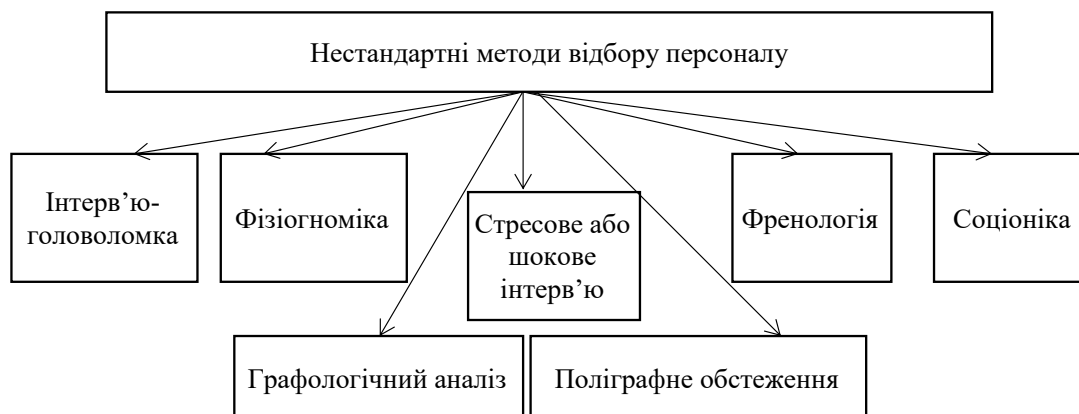


Рис. 1. Сучасні методи відбору персоналу

Джерело: складено на основі [13]

Таблиця 1

### Традиційні та сучасні методи набору персоналу в сучасній організації

Традиційні	Сучасні
засоби масової інформації	рекрутинг, масовий рекрутинг, цифровий рекрутинг
власне підприємство	штатний вибір, управлінський відбір
самоініціативні здобувачі	ексклюзивний пошук
допомога кадрового агентства	пошук талантів
пошук в навчальних закладах	скринінг
служба зайнятості	підбір тимчасового персоналу
	аутплейсмент

Джерело: авторська розробка

на робочому місці та навчання поза робочим місцем (табл. 2).

Поряд із традиційними набирають популярності нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – Secondment, Buddying та Shadowing (рис. 2).

Вибираючи ті чи інші методи навчання, ефективний керівник завжди буде схилитися до певного «міксу» методів розвитку персоналу. Причому «рецепт міксу» буде у кожного менеджера унікальним – він залежить від специфіки діяльності організації, середовища її функціонування, стратегічних перспектив та самого персоналу.

Ділова оцінка персоналу організації входить у систему управління персоналом як цілеспрямо-

ваний процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади, робочого місця, стратегії підприємства. Оцінка персоналу організації повинна здійснюватися відповідно до показників ефективності, результативності професійної діяльності персоналу, а також в інтересах забезпечення рівня їхнього професіоналізму, відповідного вимогам завдань і функцій сучасного працівника, перспективам розвитку організації.

Провівши низку досліджень на предмет використання різних методів оцінки персоналу, які застосовують, зокрема, сучасні вітчизняні аграрні підприємства (респондентна група складалася із 40 осіб – керівників різних рівнів з аграрних підприємств трьох районів Полтавської області),



Рис. 2. Новітні методи професійного навчання та розвитку персоналу

Джерело: складено на основі [15]

Таблиця 2

Методи професійного навчання персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників	Лекція
Наставництво	Дискусії і обговорення
Розширення кола обов'язків	Дистанційне навчання
Передача повноважень (делегування)	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Передача досвіду	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Чергування робочих операцій	Моделювання ситуацій
Метод ускладнених завдань	Семінари, виставки, симпозиуми
Підготовка і розвиток робочої команди	Тренінги
Консультування	Рольові ігри
Аналіз робочих дій і процедур	Самостійне навчання
Інструктаж на робочому місці	Участь у проектах
Спеціальний набір завдань	

Джерело: [15]

можемо зробити висновок про надання переваги використанню певних методів ділового оцінювання (табл. 3).

Аналізуючи дані табл. 3, можемо констатувати схильність керівництва сучасних аграрних підприємств до традиційних методів оцінки персоналу.

Сучасна система ділового оцінювання персоналу базується на компетентнісному підході, який передбачає цілий набір характеристик особистості, а для оцінки використовуються різні інструменти. Відповідно, вибір методу аналізу, оцінки компетенції залежить від того, яку саме компетенцію вибирають для оцінювання. Будь-яка компетенція може бути розкладена за рівнями її формування (рис. 3).

Таким чином, вид методу оцінки персоналу залежить від рівня компетентності, який необхідно оцінити. При цьому необхідно враховувати, що на формування цих рівнів впливає вік, досвід роботи, стаж та особистісні характеристики, а вибір тих чи інших методів, інструментів оцінки

залежить від конкретної компетентності, яка підлягає оцінюванню.

Формуючи систему ділового оцінювання, засновану на компетентнісному підході, важливо виходити з того, що всі компетенції можна розбити на дві групи:

1) компетенції першої групи, орієнтовані на специфічні для кожної посади знання і навички, необхідні для виконання роботи;

2) компетенції, які описують, чим різняться підходи до роботи просто співробітників від найкращих співробітників.

Для формування та функціонування ефективної системи управління персоналом найбільш важливі компетенції саме другої групи.

Під час розроблення моделі компетенцій робота ведеться в трьох напрямках (рис. 4). Загалом для того, щоб процедури оцінки діяльності персоналу були ефективні в кожній організації, вони повинні відповідати таким вимогам:

– використовувані критерії повинні бути зрозумілі виконавцю і оцінювачу;



Рис. 3. Зміна компетентнісних рівнів та методів оцінки

Джерело: [16]

Таблиця 3

### Методи оцінювання персоналу, застосовувані керівниками аграрних підприємств

Популярні методи оцінки	Менш популярні методи оцінювання
Описовий метод оцінки	Метод моделювання ситуації
Метод класифікації	Метод алфавітно-числової шкали
Метод оцінки нормативом роботи	Структуроване поведінкове інтерв'ю
Метод анкет та порівняльних анкет	Метод «360 градусів»
Тестування	Метод незалежних суддів
Метод порівняння	Центр оцінки
Інтерв'ю	Метод ділових ігор
Метод комітетів	Метод управління за цілями (МВО)
Метод стандартних оцінок	Управління досягненнями (Performance Management)
	Метод вирішальних ситуацій
	Метод рейтингових поведінкових установок
	Метод шкали спостереження за поведінкою
	Метод заданого розподілу

Джерело: результати дослідження



Рис. 4. Процеси розробки моделі компетенцій

Джерело: складено на основі [16]

- результати оцінки повинні бути ув'язані із системою мотивації;
- інформація, яка використовується для оцінки, повинна бути доступна;
- система оцінки повинна відповідати ситуаційному контексту.

Обов'язково також потрібно враховувати, що ділова оцінка персоналу матиме прямі і непрямі результати. Прямий результат – це інформація в тій формі, в якій хоче отримати її керівник. Непрямий результат – поштовх до професійного саморозвитку тих співробітників, які підпадали під ділове оцінювання. Тому в сучасній системі оцінки персоналу важливим є не лише її процес, але й процес зворотного зв'язку. Після отримання інформації про результати (частіше за все у формі індивідуальної бесіди) працівник починає краще розуміти свій поточний рівень професійного, ділового розвитку, усвідомлює, яких саме якостей очікує від нього керівництво, яким чином вони повинні виявлятися і як їх можна розвивати на робочому місці.

Поміркована система ділового оцінювання персоналу формує частину його мотиваційного поля. Незважаючи на те, що групи стимулів залишаються незмінними: матеріальні та моральні, їхній зміст постійно змінюється, залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації та самих працівників (їхніх індивідуальних особливостей).

Нами було проведено дослідження на тему «Мотиви трудової діяльності персоналу аграрних підприємств у 2019 р.». Респондентна група складалася зі 100 осіб – працівників аграрних підприємств трьох районів Полтавської області. Опиту-

вані належали до різних категорій персоналу; стаж трудової діяльності у їхньому господарстві – не менше 3-х років; вік 36–59 років.

Отримані результати були об'єднані у шість груп мотивів, за прикладом класифікації Ю. Саприкіної [17] (табл. 4).

Таблиця 4

**Ранжування мотивів трудової діяльності персоналу аграрних підприємств у 2019 р.**

Мотиви	Ранг
Мотив бонусів	1
Гедоністичний мотив	2
Мотив змісту	3
Професійний мотив	4
Соціальний мотив	5
Мотив визнання	6

Джерело: результати дослідження

Так, під мотивом бонусів ми мали на увазі прагнення працівників до покращення власного матеріального становища через отримання вищої заробітної плати, яка, крім основної частини, складається ще й з додаткової. Саме зростання додаткової оплати (систематичної та несистематичної) визнали головним мотивом опитані. Переважання цього мотиву вказує на готовність працівників працювати більш напружено, інтенсивно в певні періоди часу, суміщати професії, виконувати додаткові обов'язки, але за умов наявності чіткого зв'язку «трудова зусилля – винагорода». До того ж, винагорода має бути цінною для конкретного працівника.

На другому місці опитувані визначили гедоністичний мотив – мотив зручності та задоволення від трудового процесу, зайнятості в конкретному підприємстві. Для опитаних важливим є зручний графік, ергономічне робоче місце, забезпеченість сприятливих психо-фізіологічних умов праці тощо. Одним із головних факторів мотивації у респондентів виявилася можливість суміщення особистого та професійного життя.

На третьому місці – мотив змісту, що передбачає важливість для працівника збігу особистісних цінностей, уявлень про змістовну працю та орієнтирів, цінностей організації. Мотив змісту передбачає також важливість для працівників виконувати змістовні, помірковані завдання. Такий співробітник готовий виконувати додаткову роботу, може висувати цінні ідеї, до яких варто дослухатися. Він отримує задоволення від усвідомлення, що робить правильну справу.

На четвертому місці – професійний мотив, що має на увазі важливість для людини самої професійної діяльності як такої, можливість розвиватися в улюбленій справі, вирішувати цікаві завдання, розширювати свої горизонти. Працівники, для яких важливий цей мотив, готові працювати з ентузіазмом, не звертаючи увагу на низку незручностей та перешкоди. У професійний мотив також входить мотив кар'єрного зростання. Особи з вираженим мотивом кар'єрного зростання прагнуть до розвитку (різними методами) та є головними претендентами на включення до кадрового резерву.

На п'ятому місці – соціальний мотив: потреба у приналежності до певної групи, колективу. Тобто для опитаних важливим є соціально-психологічний клімат в організації, колективі; можливість ефективної взаємодії; отримання визнання колег тощо. Отже, для працівників важливим є ставлення до них безпосереднього керівника і колективу (повага, похвала, суспільне визнання).

І, нарешті, на шостому місці – мотив визнання як логічне продовження попереднього. Він охоплює визнання результатів і заслуг персоналу роботодавцем. Визнання може бути як публічним, перед колективом і організацією загалом, так і особистісним, при індивідуальній взаємодії.

Таким чином, бажаючи налагодити ефективний мотиваційний механізм в організації, керівництво насамперед має визначитися із мотиваційним вектором власного персоналу. При цьому можемо сформулювати деякі правила ефективної мотивації, яких доцільно дотримуватися у будь-якому разі:

- стимул має відповідати інтересам працівника, тобто бути для нього цінним;

- мотиваційний моніторинг має проводитися на постійній основі (раз на півроку-рік), а його результати закладатися в основу удосконалення мотиваційної системи організації;

- заохоченню мають підлягати всі категорії працівників організації;

- раз на півроку-рік доцільно впроваджувати нові засоби мотивації (створює ефект інновації, новизни, нівелює звикання, стимулює інтерес, професійний азарт);

- поряд із матеріальним стимулюванням використовувати широкий арсенал нематеріальних засобів (навчання, тренінги, розширення повноважень, кар'єрне зростання (по вертикалі/горизонталі)), додаткова оплачувана відпустка, оплата харчування, транспортування, оплата абонементу до спортзалу тощо, надання кредиту (безвідсоткового або за низькою ставкою) і т. д.).

Отже, системний підхід до управління персоналом з позиції останнього має сприяти задоволенню його потреб та мотивів через виконання співробітником власних трудових обов'язків. При цьому працівники мають задовольнити власні матеріальні потреби, соціальні потреби (міжособистісне спілкування, сприятливий морально-психологічний клімат, соціальна безпека та умови праці) та потреби самореалізації (кар'єра, визнання заслуг, творчість тощо).

Системний підхід до управління персоналом з позиції організації має сприяти веденню прибуткової діяльності та її нарощуванню. Головними завданнями будуть: використання персоналу згідно з наявною організаційною структурою та підвищення трудової віддачі, нарощування потенціалу персоналу.

Розмаїття функцій системи, застосовуваних методів і підходів, цілей і самих трудових ресурсів визначають розмаїття систем управління персоналом. Двох ідентичних систем управління персоналом немає і бути не повинно.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління персоналом організації являє собою складну і багатоаспектну діяльність, що включає визначення стратегії управління персоналом, управління плануванням, підбором і відбором кадрів, управління кваліфікацією персоналу, розвитком, оцінкою, мотивацією і стимулюванням персоналу, а також оперативне управління персоналом організації. Водночас у будь-якій системі управління є певні прогалини, адже вирішити всі проблеми, врахувати всі фактори одночасно неможливо, та ще й на фоні постійно змінюваного, нестабільного середовища існування організації. Доцільно просто визначити пріоритети, вибрати напрями, на яких будуть сконцентровані управлінські зусилля, але враховуючи при цьому системний підхід. Приймаючи стратегічні та тактичні рішення відносно персоналу організації, керівництво має враховувати той факт, що без ефективною системи управління персоналом неможлива ефективна робота самої організації, тому управління персоналом є найбільш важливою складовою частиною менеджменту організації.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом : навч. посіб. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
2. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
4. Менеджмент персоналу : навч. посіб. В. М. Данюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
5. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія Київ : КНЕУ, 2014. 194 с.
6. Перебийніс В.І., Сазонова Т.О. Формування доходів працівників підприємств : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 265 с.
7. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учеб. пособ. Томск: Изд-воТомского политех. Ун-та, 2009. 190 с.
8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала. Москва : МНИИПУ, 2007. 252 с.
9. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2002. 324 с.
10. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности. Москва: Экзамен, 2002. 255 с.
11. Пугачев В.П. Управление персоналом. Москва : Экзамен, 2004. 416 с.
12. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом организации : монография. Прага : Vědecko vydavatelské centrum "Sociosféra-CZ", 2014. 96 с.
13. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. *Управління персоналом*. 2017. № 23 (155) URL : <https://kadrhelp.com.ua> (дата звернення: 07.08.2019).
14. Интервью-головоломки и сложности телефонного собеседования. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8434> (дата звернення: 13.11.2019).
15. Короцинська Я.А. Методи професійного навчання і розвитку персоналу Наукове мислення. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya> (дата звернення: 13.04.2019).
16. Бордюгова Т. Оценка персонала: актуальные подходы и методология. Инновации и практика (часть 1). Hrdocs. URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/oczenka-personala-aktualnie-podxody/> (дата звернення: 18.11.2019).
17. Сапрыкина Ю. 6 основных мотивов кандидатов и сотрудников. Proaction. URL: <https://proaction.pro/6-osnovnyh-motivov-kandidatov-i-sotrudnikov> (дата звернення: 24.03.2019).

**REFERENCES:**

1. Khramov V. O., Bovtruk A. P. (2001) *Osnovy upravlinnia personalom [Fundamentals of Personnel Management]*. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)

2. Khmil F. I. (2006) *Upravlinnia personalom [Personnel Management]*. Kyiv: Akademyvdav. (in Ukrainian)
3. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2014) *Motyvatsiyni menedzhment [Motivational management]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Daniuk V. M., Petiukh V. M., Tsymbaliuk S. O. et al. (2004) *Menedzhment personalu [Personnel Management]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Chervinska L.P. (2014) *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu personalu [Personnel innovation management]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Perebyinis V. I., Sazonova T. O. (2008) *Formuvannia dokhodiv pratsivnykiv pidpriemstv [Formation of employees enterprises' income]* Poltava: RVV PUSKU. (in Ukrainian)
7. Yvankyna L. Y. (2009) *Upravlenye personalom [Personnel Management]*. Tomsk: Yzd-voTomskoho polytekh. Un-ta. (in Russian)
8. Honcharov V. V. (2007) *V poyskakh sovershenstva upravlencheskoho personala [In search of management excellence: a guide for senior management]*. Moskva: MNIYPU. (in Russian)
9. Zaitsev H. H., Faibushevych S. Y. (2002) *Upravlenye kadramy na predpriatyy: personalnyi menedzhment [Personnel management at the enterprise: personal management]* Sankt-Pyterburh: Yzd-vo Sankt-Pyterburhskoho unyversyteta ekonomyky y fynansov. (in Russian)
10. Odehov Yu. H., Kartashova L. V. (2002) *Upravlenye personalom: otsenka efektyvnosti [Personnel management: performance evaluation]*. Moskva: Ekzamen. (in Russian)
11. Puhachev V. P. (2004) *Upravlenye personalom [Personnel Management]*. Moskva: Ekzamen. (in Russian)
12. Hlukhenkaia N. M. (2014) *Issledovanye system upravleniya personalom orhanyzatsyy [The study of personnel management systems of the organization]* Praha : Naukovo-vydavnychiy tsentr "Sotsiosfera-CZ".
13. Butusevych A. (2017) *Pidbyraiemo personal: metody i typovi pomyly [We select the staff: methods and common mistakes]*. *Upravlinnia personalom*. № 23 (155) Available at: <https://kadrhelp.com.ua> (accessed 07 August 2019).
14. *Interviu-holovolomky i slozhnomy telefonnoho sobesedovanyia. [Interview puzzles and complexities of telephone interviewing]*. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=8434> (accessed 13 November 2019).
15. Korotsynska Ya. A. *Metody profesiinoho navchannia i rozvytku personalu [Methods of professional training and staff development]*. Available at: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya> (accessed 13 April 2019).
16. Bordiuhova T. *Otsenka personala: aktualnye podkhody y metodolohiya. Ynnovatsyy y praktyka (chast 1). [Staff assessment: current approaches and methodology. Innovation and Practice (Part 1)]*. Available at: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/oczenka-personala-aktualnie-podxody/> (accessed 18 November 2019).
17. Caprykyna Yu. *6 osnovnykh motyvov kandydatov y sotrudnykov [6 main motives of candidates and staff]*. Available at: <https://proaction.pro/6-osnovnyh-motivov-kandidatov-i-sotrudnikovpodxody/> (accessed 24 March 2019).



**Sazonova Tetiana**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management  
Poltava State Agrarian Academy**Kelemesh Lyubov**Student  
Poltava State Agrarian Academy**SYSTEMATIC APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION**

**The purpose of the article.** Personnel is a key factor in the successful development and operation of the enterprise. The condition for maintaining stable positions in the business environment, as well as productive activity, is the ability of the organization to constantly change, respectively, changing the components of its own management system, including the personnel management system. It is worth noting that one of the current approaches to managing the personnel of a modern organization, which takes into account the need for change, is a systematic approach. Accordingly, the purpose of the study is to identify the features of a systematic approach to personnel management of a modern organization.

**Methodology.** Among the research methods used were: comparison, deduction, analysis and synthesis, generalization, systematic approach, empirical research (survey, questioning).

**Results.** The features of development, improvement of the basic components of the personnel management system are defined in the article. So, in the subsystem of selection of personnel the following modern methods of selection are explored: interview-puzzle, physiognomy, stress or shock interview, phrenology, sociotics, graphological analysis, polygraph examination. Along with traditional methods of vocational training and development, non-standard methods – Secondment, Buddying and Shadowing – are described. The research on methods of business evaluation of personnel of modern agrarian enterprises is carried out. It showed leadership's tendency to use traditional methods of staff evaluation (descriptive, qualification, job evaluation, questionnaires, testing, comparison, interview, standard method). The article substantiates the need to evaluate staff on the basis of the competency model, and formulated recommendations for its development. Rules for the development of an effective system of business evaluation of personnel were also proposed. The research was conducted on the theme «Motives of employment of personnel of agricultural enterprises in 2019». Based on the processing of the obtained results, a rating of the motives of work was formed by the investigated category of employees. On the first place of the rating is the motive of bonuses, on the second – hedonistic motive, on the third – the motive of content, on the fourth – the professional motive, on the fifth – the motive of recognition.

The diversity of system functions, methods and approaches, the goals and the workforce themselves were determine the diversity of personnel management systems. There are no two identical personnel management systems and there should be none.

**Practical implications.** The practical value of the article is that the results of the study can be used to improve the personnel management system of a modern organization.

**Value/originality.** In our work, we considered personnel management system of a modern organization. Challenges and problematic issues outline prospects for further researches of personnel management system. In particular, the application of a systematic approach to the study of elements of the personnel management system and their improvement.