

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

PROJECT APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

УДК 658.8 : 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct60-22>**Сазонова Т.О.**

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
імені І.А. Маркіної
Полтавський державний аграрний
університет

Децюра Т.О.

здобувач вищої освіти
другого (магістерського) освітнього рівня
Полтавський державний аграрний
університет

Sazonova Tetiana

Poltava State Agrarian University
Detsura Tamila
Poltava State Agrarian University

У статті розглянуто особливості формування та розвитку системи управління персоналом сучасної організації, а також складові елементи системи управління персоналом: сутність, індикатори, особливості, основні функції та завдання, підсистеми, у т. ч. підсистеми забезпечення функціонування, методи формування та очікувані ефекти. Обґрунтовано необхідність застосування проєктного підходу під час формування і розвитку системи управління персоналом. Визначено переваги його застосування в системі управління персоналом, серед яких – цільова спрямованість, орієнтованість на дії, чіткі обмеження, обмеженість у часі, унікальність, комунікаційна ефективність, взаємодія, поміркована система відповідальності, метод «засвоєний урок», збалансована ризиковість, гнучкість. Сформовано основні цілі застосування проєктного підходу для формування та розвитку СУП сучасної організації. Запропоновано акценти проєктного підходу під час формування та розвитку СУП, які дають змогу досягти ефекту взаємовпливу, взаємозв'язку між інструментами управління, заходами, управлінськими рішеннями у сфері менеджменту персоналу.

Ключові слова: система управління персоналом, проєктний підхід, персонал, менеджмент, організація.

В статье рассмотрены особенности формирования и развития системы управления персоналом современной организации, включая составляющие системы управления персоналом: сущность, индикаторы, особенности, основные функции и задачи, подсистемы, в т. ч. подсистемы обеспечения функционирования, методы формирования и ожидаемые эффекты. Обоснована необходимость применения проектного подхода при формировании и развитии системы управления персоналом. Определены преимущества его применения в системе управления персоналом, среди которых – целевая направленность, ориентированность на действия, четкие ограничения, ограниченность во времени, уникальность, коммуникационная эффективность, взаимодействие, умеренная ответственность, метод «усвоенный урок», сбалансированный риск, гибкость. Сформированы основные цели применения проектного подхода для формирования и развития СУП современной организации. Предложены акценты проектного подхода при формировании и развитии СУП, позволяющие достичь эффекта взаимовлияния, взаимосвязи между инструментами управления, мероприятиями, управленческими решениями в сфере менеджмента персонала.

Ключевые слова: система управления персоналом, проектный подход, персонал, менеджмент, организация.

The article considers the peculiarities of the formation and development personnel management system in modern organization, as well as the constituent elements of the personnel management system: essence, indicators, features, main functions and tasks, subsystems, including subsystems, methods of formation and expected effects. The list of elements of the personnel management system and its need for each to constantly develop and implement a system of measures, creates a need for the management of the organization to increasingly use the project approach in management. The advantages of its application in the personnel management system were identified, including target orientation, action orientation, clear limitations, time constraints, uniqueness, communication efficiency, interaction, moderate system of responsibility, "learned lesson" method, balanced risk, flexibility. The main goals of the project approach for the formation and development of personnel management system of a modern organization: the introduction of new technologies of personnel management, improving efficiency at all levels of management, concentration of human, scientific, technical and production resources, achieving planned indicators through the implementation of such initiatives, will be most profitable for the organization in the short or long term, reduction of costs for the management staff by increasing the efficiency of its work and reducing the number. There are: focus on achieving a predetermined goal, on the achieved result, strict limitation of decisions by financial opportunities and time limits, plan amount of resources, achievable goals within each stage, as a result – each work and process is considered only from the standpoint of overall success, non-standard, creative approaches, on teamwork. Through the application of a project approach in personnel management in order to improve the personnel management system, the effect of interaction, the relationship between management tools, activities, management decisions in the field of personnel management within the administrative, socio-psychological and economic management methods.

Key words: personnel management system, project approach, personnel, management, organization.

Постановка проблеми. Система управління персоналом (СУП) сучасної організації визначає не лише комерційний успіх поточної діяльності, зовнішній та внутрішній образ, а й перспективи її подальшого зростання. СУП включає у себе низку підсистем, які визначають результативність персоналу, формує, підтримує та посилює сильні його боки, створюючи для організації конкурентну перевагу. Формування нових підсистем, адаптація та реорганізація існуючих організаційних структур, що слугують основою для трудової діяльності колективу та функціонування СУП, доцільно здійснювати із застосуванням проєктного підходу. Водночас усвідомлення зазначеного не завжди

простежується у діях керівництва, особливо в сучасних умовах невизначеності та нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження системи управління персоналом організації зробили Н.В. Бондаренко [1], А.М. Колот, В.М. Данюк, О.О. Герасименко [2], І.Ф. Гнибіденко [3], О.А. Дороніна [4] та ін. Проблематиці впровадження та використання проєктного підходу в управлінні присвячено праці С.Д. Бушуєва [5], К. Ріхтера [6], А.О. Дегтяр, М.П. Бублій [7] та ін. Не зменшуючи роль наукових напрацювань з означеної проблематики, зауважимо, що дослідження застосування проєктного підходу для формування та розвитку системи

управління персоналом недостатньо опрацьоване, зважаючи на необхідність урахування сучасних реалій, невизначеності та соціально-психологічної природи всього процесу менеджменту персоналу.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування проєктного підходу у формуванні, функціонуванні та розвитку системи управління персоналу в сучасних умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як уже зазначалося, система управління персоналом є невід’ємним складником ефективного

менеджменту організації, що визначає її результативність та ефективність. Досвід діяльності компаній, які залишаються успішними, долають труднощі, пов’язані зі змінами зовнішнього середовища (некерованим впливом), свідчить про те, що ставка на власні трудові ресурси, персонал, формування злагодженої, зрозумілої та інноваційної системи управління, кадрової політики – головний чинник забезпечення її ефективності у довгостроковій перспективі.

За допомогою даних табл. 1 розглянемо склад системи управління персоналом сучасної організації.

Таблиця 1

Система управління персоналом організації

Елемент	Характеристика
Сутність	Комплекс заходів та технологій, сформованих для роботи з персоналом у межах організації
Індикатори	Специфіка діяльності, розміри, цінності, цілі, стратегії розвитку організації, стиль менеджменту
Особливості	Орієнтація на дії Стратегічна спрямованість Індивідуально-орієнтований підхід
Основні функції	Формування кадрової політики Прогнозування потреби у кадрах та ситуації на ринку праці Планування розвитку персоналу Створення оптимальних умов праці для організації, умов, охорони праці Адаптація нових працівників Оцінка співробітників, розвиток персоналу Розроблення та реалізація концепції мотивації праці Формування кадрового резерву, управління діловою кар’єрою
Основні завдання	Формування дієвої організаційної структури Регулювання штату Підбір, відбір, наймання персоналу Прийняття кадрових рішень щодо кадрового просування Визначення рівня оплати праці, компенсаційних виплат для різних категорій персоналу Формування системи роботи з кадрами, орієнтованої збільшення прибутковості, ефективності, результативності організації Розроблення стратегії кадрової роботи Створення резерву спеціалістів, планування кар’єри найперспективніших співробітників Документування всіх процесів роботи з кадрами Розроблення та впровадження системи мотивації Розроблення технологій для оцінки персоналу
Підсистеми	Аналіз робочих процесів та їх планування Планування використання персоналу, маркетинг персоналу Набір, облік, відбір, професійна орієнтація працівників Оцінка персоналу Розвиток персоналу Мотивація праці персоналу Управління соціально-трудовими відносинами Організаційне проектування Управління дисципліною, контроль діяльності персоналу Управління режимом праці, умовами праці Управління соціальним розвитком персоналу
Підсистеми забезпечення функціонування	Підсистема лінійного керівництва Підсистема правового забезпечення Підсистема кадрового забезпечення Підсистема інформаційного та документаційного забезпечення Підсистема технічного забезпечення Підсистема нормативно-методичного забезпечення
Методи формування	Системний аналіз Метод декомпозиції Метод порівняння Метод структурування цілей Метод декомпозиції Експертний метод Нормативний метод Метод головних компонент Кореляційно-регресійний аналіз Балансовий метод Метод аналогій Інші методи
Очікувані ефекти	Соціальний Економічний Виробничо-комерційний Науково-технічний

Джерело: власна розробка

Отже, перелік елементів СУП та необхідність у розрізі кожного постійно розробляти та реалізовувати систему заходів створюють необхідність для менеджменту організації все частіше звертатися до проєктного підходу в управлінні. Проєктне управління – це ефективний інструмент, який забезпечує відкритість та прозорість не лише фінансового планування та майбутніх витрат, а й логіку дій персоналу, необхідність та етапність проведення організаційних змін, що підкреслює його особливу актуальність у сучасних умовах функціонування.

Проєктний підхід має низку переваг порівняно, наприклад, з управлінням за цілями та традиційними підходами (табл. 2).

Сформуємо основні цілі застосування проєктного підходу для формування та розвитку СУП сучасної організації:

- освоїти та запровадити нові технології управління персоналом на основі передового досвіду, які дадуть можливість у тому числі здобути конкурентні переваги на ринку;
- підвищити ефективність діяльності на всіх рівнях менеджменту організації (оперативному, тактичному та стратегічному);
- зменшити витрати на управлінський апарат за рахунок підвищення оперативності його роботи та скорочення чисельності;
- концентрувати кадрові, науково-технічні та виробничі ресурси, раціонально організувати роботу;
- досягти запланованих показників за рахунок упровадження таких ініціатив, які будуть найбільш

вигідні для організації в короткостроковому або довгостроковому періоді;

– забезпечити розроблення продукту, заходів тощо зі заздалегідь установленими показниками якості;

– ефективно керувати трудовими, фінансовими, матеріально-технічними ресурсами.

Під час застосування проєктного підходу у формуванні, розвитку СУП акцент, на нашу думку, доцільно робити на такі аспекти (рис. 1).

Завдяки застосуванню проєктного підходу в управлінні персоналом із метою вдосконалення СУП досягається ефект взаємовпливу, взаємозв'язку між інструментами управління, заходами, управлінськими рішеннями у сфері менеджменту персоналу в межах адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів управління.

Висновки з проведеного дослідження. Провідною метою системи управління персоналом є оптимальне забезпечення організації персоналом у потрібній кількості та необхідної якості, з високим рівнем лояльності, мотивації та «включення» у спільну справу, здатним до командної роботи, продукування креативних ідей та нестандартних рішень, інноваційно та стратегічно спрямованим. Залучити, сформувати такий колектив, а також розвивати на постійній основі його потенціальні можливості дає змогу саме система управління персоналом, що функціонує на принципах проєктного управління. Проєктний підхід дає змогу вирішувати складні завдання в умовах ризиковості та невизначеності, тобто у сучасних умовах.

Таблиця 2

Переваги проєктного підходу в контексті формування та розвитку СУП організації

Перевага	Характеристика
Цільова спрямованість	Цілісність горизонтальної цільової спрямованості та відповідність стратегічним цілям; чіткість встановлення з дотриманням відповідності SMART-критеріям
Орієнтованість на дії	Наявність комплексу конкретних заходів, пакетів робіт
Чіткі обмеження	Регламентований обсяг ресурсного забезпечення, у т. ч. фінансового, ресурсного
Обмеженість у часі	Установлений період упровадження: дата початку, контрольні точки, дата завершення
Унікальність	Адаптація до потреб, можливостей, обмежень різного характеру конкретної організації
Комунікаційна ефективність, взаємодія	Оптимізація комунікативного ланцюжка та синхронізація напрямів діяльності кожного учасника процесу
Поміrkована система відповідальності	Розмежованість відповідальності відповідно до спеціалізації підрозділів, окремих виконавців
Метод «засвоєний урок»	Можливість залучення досвіду та/або команди з одного успішного проєкту в інший подібний
Збалансована ризиковість	Зведення до мінімуму ризику прийняття глобально помилкових рішень
Гнучкість	Необхідність узгоджень на різних етапах, відстежування вірності раніше запланованих рішень в умовах реалізації існуючих реалій, спрощує процес внесення змін та полегшує управління у цілому

Джерело: сформовано за [8]

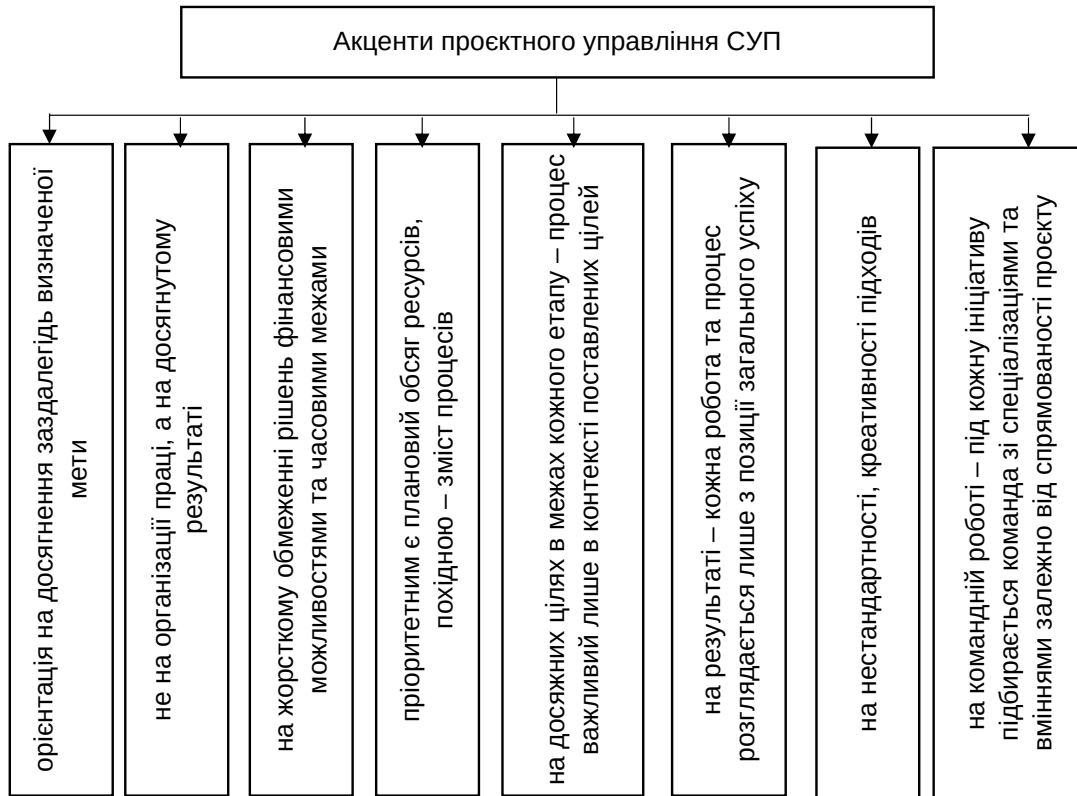


Рис. 1. Акценти проєктного підходу під час формування та розвитку СУП

Джерело: власна розробка

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 111. С. 267–272.
2. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А.М. Колот та ін. ; за ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.
3. Соціально-трудова відносина зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку : монографія / А.М. Колот та ін. ; за ред. А.М. Колота, І.Ф. Гнибіденка. Київ : КНЕУ, 2015. 336 с.
4. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 23–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5 (дата звернення: 12.10.2021).
5. Бушуєв С.Д. Практика проєктного менеджменту «крок за кроком». Ч. 1. URL: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229> (дата звернення: 12.10.2021).
6. Рихтер К. Камни преткновения проект-менеджмента / пер. с англ. URL: <http://www.prjman.ru/practice> (дата звернення: 16.10.2021).
7. Дегтяр А.О., Бублій М.П. Особливості управління персоналом при проєктній організації діяльності. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2016. Вип. 1. С. 176–184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28 (дата звернення: 17.10.2021).

8. Сазонова Т.О. Проектно-психологічний підхід до управління організаційними змінами. *Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : колективна монографія / за заг. ред. Т.М. Лозинської*. Полтава : Сімон, 2017. С. 185–197. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/212/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9E.%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 20.10.2021).

REFERENCES:

1. Bondarenko N.V. (2013) Formuvannia suchasnykh system upravlinnia personalom pidpriemstva [Formation of modern enterprise personnel management systems]. *Municipal utilities*, no. 111, pp. 267–272.
2. Kolot A.M., Daniuk V.M., Herasymenko O.O. (2018) Hidna pratsia: imperatyvy, ukraïnski realii, mekhanizmy zabezpechennia [Decent work: imperatives, ukrainian realities, support mechanisms]. Kyiv, KNEU. (in Ukrainian).
3. Kolot A.M., Hnybidenko I.F., Herasymenko O.O. (2015) Sotsialno-trudovi vidnosyny zainiatosti: suchasni tendentsii, vyklyky, shliakhy rozvytku [Socio-labor relations of employment: current trends, challenges, ways of development]. Kyiv, KNEU. (in Ukrainian).
4. Doronina O.A. (2018) Transformatsiia pidkhodiv do motyvuvannia personalu v umovakh novitnoi upravlinskoi paradyhmy [Transformation of approaches to

staff motivation in the latest management paradigm]. *Management and entrepreneurship: development trends*, vol. 3, pp. 23–32. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5 (accessed 12 October 2021).

5. Bushuiev S.D. (2010) *Praktyka proektnoho menedzhmentu «krok za krokom»* [Practice of project management «step by step»], vol. 1. Available at: <http://elearn.univector.net/mod/resource/view.php?id=1229> (accessed 12 October 2021).

6. Rykhter K. (2016) *Kamny pretkovenyia proektmenedzhmenta* [Stone management project stumbling blocks]. Available at: <http://www.prjman.ru/practice> (accessed 16 October 2021).

7. Diehtiar A.O., Bublil M.P. (2016) *Osoblyvosti upravlinnia personalom pry proektnii orhanizatsii diialnosti* [Features of personnel management in the project organization of activities]. *Bulletin of the National*

University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration, vol. 1, pp. 176–184. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2016_1_28 (accessed 17 October 2021).

8. Sazonova T.O. (2017) *Proektno-psykhologichnyi pidkhid do upravlinnia orhanizatsiinomy zminamy* [Project-psychological approach to organizational change management]. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom v umovakh zmin* [Management of socio-economic development in the conditions of changes]. Poltava, FOP Harazha M.F., TOV Simon. pp. 185–197. Available at: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/212/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9E._%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf (accessed 20 October 2021).