

## Особистісні якості майбутніх менеджерів з персоналу в структурі професійної підготовки

Чжоу Сюїлінь

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ, Україна

Paper received 24.08.21; Accepted for publication 12.09.21.

<https://doi.org/10.31174/SEND-PP2021-256IX100-12>

**Анотація.** Теоретично обґрунтовано особистісні якості майбутніх менеджерів з персоналу в структурі професійної підготовки. Автором були наведені різні точки зору науковців стосовно зазначеної проблеми, що надало підстави науково довести авторську позицію. Встановлено, що в результаті професійної підготовки майбутні менеджери з персоналу набувають таких особистісних якостей, як: концептуальність мислення – вміння уявити діяльність підприємства у цілому; оперативність і гнучкість мислення – вміння швидко орієнтуватися в новій ситуації; організаторські здібності – вміння організовувати, зацікавлювати людей; комунікабельність – вміння спілкуватися, знаходити компроміси; інтелект – високі розумові здібності; вміння знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника; вимогливість – здатність до зваженого ризику. Доведено, що управління персоналом є одним з ключових завдань виробничого процесу, оскільки ефективність цього процесу залежить саме від людських ресурсів, які генерують інноваційні ідеї, використовуючи інноваційні технології. Максимальний прибуток на підприємстві залежить від високоєфективної діяльності персоналу, належної його професійної підготовки та кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже особистісні взаємовідносини є складним процесом, які впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

**Ключові слова:** майбутні менеджери з персоналу, професійна підготовка, особистісні якості, управління персоналом.

**Вступ.** Становлення економіки знань, подальша інтелектуалізація праці, інформатизація виробництва та сфери послуг, посилення їхньої інноваційності підвищують вимоги до якості людських ресурсів, рівня конкурентоспроможності персоналу організацій. За таких умов важливого значення набуває проблема щодо особливостей підготовки майбутніх менеджерів з персоналу у вищих закладах освіти.

**Короткий огляд публікацій за темою.** Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, П. Бісвас, В. Євтушевський, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Савченко та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, які на сьогодні розроблені не цілком досконало.

Розробка окремих аспектів кадрового менеджменту, зокрема відбору персоналу, у комплексі з іншими функціями та аспектами кадрового менеджменту тісно пов'язана зі студіями зарубіжних дослідників таких, як М. Армстронг, М. Вудкок, Д. Галей, Г. Десллера, К. Кіллен, Ф. Котлер, М. Кроуї, Дж. К. Лафті, Р. Марр, М. Робер, М. Уорнер, Д. Френсіс та ін.

Проблеми підготовки майбутніх менеджерів з персоналу були предметом розвідок таких учених, як Т. Базаров, О. Балганова, Н. Богдан, В. Брагіна, І. Жуковська, П. Журавльов, А. Кібанов, В. Лукашевич, М. Магура, Є. Музиченко, Ю. Одогов, С. Шапіро, Т. Яворська та ін., у працях яких переважно розглянуто педагогічні цілі та зміст предметної підготовки, формування професійних компетентностей зазначеної категорії фахівців.

Незважаючи на численні дослідження зазначеної проблеми, проблема якісної підготовки майбутніх менеджерів з персоналу засобами корпоративного навчання розроблена недостатньо повно і не знайшла достатнього висвітлення в сучасних наукових дослідженнях, незважаючи на її значущість для теорії й практики професійної освіти. Це обумовило наше звернення до цієї проблематики.

**Мета.** Мета нашого дослідження полягає у виокремленні та теоретичному обґрунтуванні особистісних якостей майбутніх менеджерів з персоналу в структурі професійної підготовки.

**Методи дослідження.** Методи дослідження, використані для досягнення поставленої мети, відносяться до теоретичних методів педагогічного дослідження. Вони включають теоретичний аналіз психолого-педагогічних джерел із проблеми підготовки майбутніх менеджерів з персоналу засобами корпоративного навчання; систематизація теоретичних даних, метод синтезу та узагальнення матеріалу.

**Результати та їх обговорення.** В контексті зазначеної проблематики, ми цілком поділяємо погляди науковців, які вважають, що сучасним організаціям потрібні такі менеджери з персоналу, які володіють уміннями:

- по-перше, розробляти стратегію і політику управління персоналом;
- по-друге, здатні планувати, організовувати й реалізовувати процеси добору персоналу;
- по-третє, сприяти адаптації нових працівників до нових умов праці;
- по-четверте, адекватно оцінювати та вчасно організовувати професійне навчання працівників;
- по-п'яте, підготовки і формування резерву нових працівників для керівників;
- по-шосте, мотивації персоналу [4, с. 24].

Безперечно, в процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів з персоналу одержані теоретичні знання дадуть змогу їм вирішувати такі завдання:

- 1) здійснювати професійне навчання, планування трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційне просування для реалізації цілей стратегічного управління організації як виробничо-господарської системи;
- 2) забезпечувати найповніше використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій і в такий спосіб підвищувати гнучкість підприємства, його конкурен-

тоспроможність на ринку, успішно протидіяти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища;

3) формувати позитивне ставлення персоналу до організації, його керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищувати престиж та привабливість підприємства серед молоді й інших груп населення;

4) створювати сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в організації через запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників [5, с. 85].

Відповідно до завдань, які повинні вирішуватися майбутніми менеджерами з персоналу в процесі професійної підготовки їх до управління трудовими ресурсами, економіки праці й менеджменту персоналу, менеджери з персоналу мають володіти певними якостями, які сприяють ефективному підбору персоналу.

Як зазначає український науковець О. Полуяктова, підготовка менеджерів та практиків управління вимагає наявності певних якостей, які сприятимуть формуванню компетентності керівника. Отже, науковець пропонує такі особистісні якості керівника, якому притаманні такі характеристики:

- концептуальність мислення – вміння уявити діяльність підприємства у цілому;
- оперативність і гнучкість мислення – вміння швидко орієнтуватися в новій ситуації;
- організаторські здібності – вміння організовувати, зацікавлювати людей;
- комунікабельність – вміння спілкуватися, знаходити компроміси;
- інтелект – високі розумові здібності;
- вміння знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- вимогливість;
- здатність до зваженого ризику [3, с. 39].

Досить цікавий погляд стосовно ключових вимог щодо особистих якостей менеджера з персоналу висловили С. Хмелевський і О. Веремієнко, які визначили:

1) Особиста порядність (етичність, тобто повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість; сумлінність, тобто високі вимоги до результатів своєї роботи; розсудливість, тобто здатність приймати розумні, реалістичні та обгрунтовані рішення);

2) Цілеспрямованість і продуктивність (результативність, яка характеризується орієнтація на кінцевий результат; наполегливість, тобто здатність долати обмеження, що накладаються ситуацією, що склалася; відданість організації і ділова орієнтація, яка виявляється в готовності слідувати нормам організації, захопленості роботою і відповідальністю за якість своєї роботи; впевненість у собі, яка передбачає готовність і вміння вирішувати неординарні завдання);

3) Навички командної роботи (командна орієнтація, яка передбачає розуміння необхідності спільної діяльності й уміння працювати у взаємодії з іншими; контактність, яка виявляється в умінні встановлювати ділові і творчі стосунки з партнерами; комунікабельність, тобто уміння використовувати усну і письмову

мову, стилістичні та інші виразні засоби, для впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння; уміння слухати, яка виявляється в здатності сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, отриману в усній комунікації [7, с. 630].

У сфері праці використання професійного стандарту менеджера з персоналу сприятиме:

- формуванню і підтримці високого професійного рівня менеджера з персоналу, відповідно до потреб сучасного інноваційного виробництва;
- підвищенню ефективності праці і конкурентоспроможності менеджерів з персоналу на ринку праці;
- визначенню і формуванню потреб у менеджерах з персоналу та їхньої підготовки у вищих навчальних закладах;
- обгрунтованому підбору кадрів менеджерів з персоналу;
- проведенню атестації та сертифікації кваліфікацій менеджерів з персоналу;
- розвитку професійної мобільності менеджерів з персоналу [4, с. 26].

Для нашого наукового дослідження особливої значущості набуває думка українського науковця В. Стрельнікова стосовно специфіки управлінської діяльності, яка потребує від менеджера з персоналу виконання розмаїття розумових операцій (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення тощо), що вимагають розвиненої інтелектуальної сфери, причому не стільки високого рівня інтелекту, скільки гнучкості, продуктивності, критичності, креативності мислення, аналітичних здібностей, соціального інтелекту [6, с. 21]. Безперечно, що формування особистісних якостей менеджерів з персоналу відбувається в процесі оволодіння системою знань із різних освітніх дисциплін, а також завдяки методам наукового пізнання, що виявляються в рівні сформованості професійного мислення менеджера з персоналу та забезпечують процеси прийняття як абсолютно обгрунтованих рішень, так і оригінальних, нестандартних підходів до розв'язання організаційних та управлінських завдань.

Існує ціла низка проблем, з якими стикаються менеджери з персоналу, серед яких підбір і формування якісного складу персоналу з сучасним креативним мисленням, забезпечення ефективності працездатності персоналу, збереження сприятливої атмосфери в колективі та ін.

Продовжуючи теоретичний аналіз сутності підготовленості майбутніх менеджерів з персоналу, звертаємо свою увагу на особистісні якості майбутніх менеджерів з персоналу.

Почнемо з дослідження Л. Гризовської, яка наголошує, що поняття системи розвитку персоналу як системно-організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [1, с. 193].

В структурному плані науковець виокремила такі підсистеми системи управління персоналом, як:

1) аналіз та планування персоналу (розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами);

2) підбір та наймання персоналу (проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму та інших необхідних якостей);

3) оцінювання персоналу (персональна оцінка рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності, оцінка виконуваної роботи та її результатів);

4) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу (навчання персоналу, перепідготовка, підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службового та професійного просування та кар'єри співробітників);

5) атестація і ротація кадрів (проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи);

6) мотивація персоналу (розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу);

7) облік співробітників підприємства (облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство);

8) мотивація персоналу (розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу);

9) облік співробітників підприємства (облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство);

10) організація трудових відносин на підприємстві (оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціальнопсихологічна діагностика, встановлення нормокорпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);

11) створення умов праці (створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики, кадрова безпека);

12) соціальний розвиток та соціальне партнерство (організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування);

13) правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інфо-

рмацією всіх підрозділів управління персоналом) [Там само, с. 194].

С. Хмелевський вважає, що менеджер з персоналу розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та планування кадрової роботи; забезпечує отримання кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; аналізує кадровий потенціал, прогнозує і визначає

потребу в робочих кадрах і фахівцях; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію і контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і керівників; комплектує керівними, робочими кадрами і фахівцями підприємство з урахуванням перспектив його розвитку [7, с. 627].

Український науковець Ю. Кулик здійснив аналіз доцільності двох основних моделей управлінського розвитку: американську та європейську і дійшов висновків, що американська модель управлінського розвитку передбачає, що навчання керівників зазвичай відбувається на перших сходинках їхньої кар'єри і проходить з відривом від роботи (повний день) у спеціальному навчальному закладі у формі академічних занять, втім європейська модель управлінського розвитку підкреслює пріоритет постійного безперервного (протягом усього життя) навчання [2, с. 118].

**Висновки.** Виходячи із розглянутого вище, констатуємо, що в результаті професійної діяльності менеджер з персоналу виконує декілька соціальних ролей, а саме: керівника, лідера, політика, ментора, новатора, працівника підприємства з високим інтелектуальним, креативним, стратегічним рівнем особистісних якостей. Встановлено, що в результаті професійної підготовки майбутні менеджери з персоналу набувають таких особистісних якостей, як: концептуальність мислення – вміння уявити діяльність підприємства у цілому; оперативність і гнучкість мислення – вміння швидко орієнтуватися в новій ситуації; організаторські здібності – вміння організовувати, зацікавлювати людей; комунікабельність – вміння спілкуватися, знаходити компроміси; інтелект – високі розумові здібності; вміння знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника; вимогливість – здатність до зваженого ризику.

Очевидно, на сьогодні управління персоналом є одним з ключових завдань виробничого процесу, оскільки ефективність цього процесу залежить саме від людських ресурсів, які генерують інноваційні ідеї, використовуючи інноваційні технології. Максимальний прибуток на підприємстві залежить від високоєфективної діяльності персоналу, належної його професійної підготовки та кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже особистісні взаємовідносини є складним процесом, які впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства.

Ми дійшли висновку, що в американській моделі навчання менеджерів з персоналу перевагу віддано одноразовому освітньому процесу, в якому знання набувають майбутні менеджери, формують навички аналізу, вирішення проблем і використання математичних методів у процесі прийняття рішень в процесі навчання. Освітній процес щодо професійної підгото-

вки майбутніх менеджерів з персоналу не передбачає вдосконалення навичок управління протягом життя, а успішний досвід менеджерської діяльності з персоналу не вивчається ґрунтовно, залишаючись осторонь уваги працюючих менеджерів. Європейська модель управління, на відміну від американської, зосереджена на після університетському навчанні, тому заохочується підвищення кваліфікації, вечірнє навчання, програми модульного навчання, підготовка проєктів і навчання конкретним навичкам. Європейська модель спрямована на розвиток навичок лідерства, міжосо-

бистісної комунікації, стратегічного мислення і здатності управляти змінами, а не на академічні дисципліни, тому освітній процес спрямований як на розвиток окремих працівників, так і на розвиток управлінської команди.

Перспективи для подальших досліджень полягають у розробці критеріїв, показників і рівнів підготовки майбутніх менеджерів з персоналу засобами корпоративного навчання та в діагностичній перевірці реального стану підготовки майбутніх менеджерів з персоналу засобами корпоративного навчання.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196.
2. Кулик Ю. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі // Актуальні проблеми економіки. 2007. №8 (74). С. 116–123.
3. Полуяктова О.В. Підготовка менеджерів та практиків управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2018. Випуск 21. С. 39–43.
4. Савченко В. А. Професійні стандарти: сутність, значення, перспективи створення і використання // Соціально-

- трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. К.: ДВНЗ «Київ. нац. екон. університет ім. В. Гетьмана». 2012. № 2 (4). С. 23–31.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
6. Стрельников В. Ю. Розвиток управлінської культури майбутніх менеджерів в умовах магістратури // Імідж сучасного педагога. 2018. №5 (182). С. 21–24.
7. Хмелевський С.М, Веремієнко О.Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера // Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск 20. С. 626–631.

#### REFERENCES

1. Hryzovska L.O. Aktualni problemy upravlinnia rozvytkom personalu na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Actual problems of personnel development management at domestic enterprises] Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2011. № 5. T. 2. S. 192–196.
2. Kulyk Yu. Profesiyni rozvytok menezheriv yak stratehiia upravlinnia personalom u mizhnarodnomu biznesi [Professional development of managers as a strategy of personnel management in international business] Aktualni problemy ekonomiky. 2007. №8 (74). Pp. 116–123.
3. Poluiaktova O.V. Pidhotovka menezheriv ta praktykiv upravlinnia. [Training of managers and management practitioners] Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlyns'koho. 2018. Issue 21. Pp. 39–43.
4. Savchenko V. A. Profesiini standarty: sutnist, znachennia, perspektyvy stvorennia i vykorystannia [Professional standards: essence, meaning, prospects for creation and use] Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. prats. K.: DVNZ «Kyiv. nats. ekon. universytet im. V. Hetmana». 2012. № 2 (4). Pp. 23–31.
5. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu. [Management of personnel development] K. : KNEU, 2002. P. 351.
6. Strelnikov V. Yu. Rozvytok upravlinskoi kultury maibutnikh menezheriv v umovakh mahistratury [Development of management culture of future managers in terms of master's degree] Imidzh suchasnoho pedahoha. 2018. №5 (182). Pp. 21–24.
7. Khmelevskiy S.M, Veremiienko O.H. Osnovni kharakterystyky ta neobkhidni vymohy do profesii HR-menedzhera [Basic characteristics and necessary requirements for the profession of HR-manager] Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. 2017. Issue 20. Pp. 626–631.

#### Personal qualities of future personnel managers in the structure of professional training

Zhou Xulin

**Abstract.** The personal qualities of future personnel managers in the structure of professional training are theoretically substantiated. The author presented different perspectives of scientists on this issue, which granted grounds to scientifically prove the author's position. It is established that as a result of professional training future personnel managers acquire such personal qualities as: conceptual thinking – the ability to imagine the activities of the enterprise in general; efficiency and flexibility of thinking – the ability to quickly navigate in a new situation; organizational skills – the ability to organize, interest people; sociability – the ability to communicate, find compromises; intelligence – high mental abilities; ability to find an individual approach to each employee; demanding – the ability to weigh risk. It is proved that personnel management is one of the key tasks of the production process, because the effectiveness of this process depends on human resources, which generate innovative ideas using innovative technologies. The maximum profit at the enterprise depends on highly effective activity of the personnel, its proper professional training and qualification of human resources. Personnel management is a rather complex process, because personal relationships are a complex process that affects productivity, production, the internal climate of the enterprise.

**Keywords:** future personnel managers, professional training, personal qualities, personnel management.