

УДК 331.108.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-47

ВЕДЕРНИКОВ М. Д., ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В., ЗЕЛЕНА М. І.,
БАЗАЛІЙСЬКА Н. П., ЧЕРНУШКІНА О. О.

Хмельницький національний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглянуто сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом. Виділено основні чинники впливу на формування системи управління персоналом. Сформовано основні принципи ефективного управління персоналом на підприємстві. Розглянуто види та групи інноваційних персонал-технологій управління персоналом. Запропоновано новітні методи розвитку персоналу компетентнісного підходу як технологій мобілізації внутрішніх можливостей та потенціалу працівників підприємства за сучасних умов господарювання.

Ключові слова: управління персоналом, персонал-технології, технологія управління персоналом, компетентнісний підхід, розвиток персоналу

VEDERNIKOV M., WOL'ANSKA-SAVCHUK L., ZELENA M.,
BAZALIYSKA N., CHERNUSHKINA O.

Khmelnytsky National University

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

In today's world, effective personnel management is not possible without the use of modern personnel technologies in the personnel management system in any field of activity. Typically, the effectiveness of personnel management depends on the mechanisms and methods chosen by management to use the process of personnel management in the institution. The use of modern personnel technologies is one of the most important conditions for the development of the team, and hence the growth of the rating (reputation) of the institution, as a consequence of increasing the productivity of employees and their interest in their work. However, despite the significant number of scientific papers devoted to the study of personnel management, the question of the development of modern personnel technologies in the personnel management system remains poorly studied. The relevance of this study is due to the new socio-economic relations that have developed in all spheres of life and also in the treasury; the need to improve and implement modern personnel technologies in the personnel management system in the labor collectives of state institutions, which promotes the efficient use of personnel and increases labor productivity.

Modern personnel technologies in the personnel management system are considered. The main factors influencing the formation of the personnel management system are highlighted. The basic principles of effective personnel management at the enterprise are formed. Types and groups of innovative personnel-technologies of personnel management are considered. The tools of ensuring competitiveness and increasing the efficiency of the latest personnel management system have been formed. The newest methods of personnel development of the competence approach as technologies of mobilization of internal possibilities and potential of employees of the enterprise under modern business conditions are offered.

Keywords: personnel management, personnel technologies, personnel management technology, competence approach, personnel development

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі не можливе ефективне управління персоналом без використання сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом у будь-якій сфері діяльності. Зазвичай ефективність управління персоналом залежить від обраних для застосування керівництвом механізмів та методів, за допомогою яких буде проводитися процес управління персоналом в установі. Застосування сучасних персонал-технологій є однією з найголовніших умов розвитку колективу, а отже зростання рейтингу (репутації) установи, як наслідок збільшення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у своїй праці. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню управлінню персоналом, малодослідженим залишається питання розвитку сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом. Актуальність даного дослідження обумовлена новими суспільно-економічними відносинами, що склалися у всіх сферах життєдіяльності і також у казначейській сфері; необхідністю вдосконалювати та впроваджувати сучасні персонал-технології у систему управління персоналом у трудових колективах державних установ, що сприяє ефективному використанню персоналу та збільшує продуктивність праці.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутності та змісту сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом задля підвищення ефективності та продуктивності праці працівників підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проблема управління персоналом вже багато років займаються вітчизняні та закордонні вчені. Існує величезна кількість напрацювань та досліджень, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом

досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд та ін. [1].

Із самого початку існування людства, його праця носила усвідомлений характер і була певною мірою організована. Щоденні справи вимагали узгодженості дій членів общини, певного підпорядкування одних людей волі інших. З розвитком цивілізацій процеси управління ускладнювалися, у них з'являлися елементи передбачення, розрахунків, і ті, хто вмів це робити, ставали жерцями, фараонами, міністрами тощо. Вони втілювали мудрість, владу та володіли багатством у своїх суспільствах. Розвиток науки «управління персоналом» здійснювався із загальними етапами розвитку управлінської науки. Засновником класичної школи управління вважається Ф. Тейлор. До нього двигуном підвищення продуктивності праці був принцип «пряника» – скільки зробиш, стільки й одержиш. Проте, цей принцип до початку ХХ століття вичерпався [1].

Процеси управління людьми здійснювалися в усіх цивілізаціях і різних суспільних формаціях. Результати діяльності більшості підприємств свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, який зможе в екстремальних умовах вирішувати певні проблеми та досягати поставлених цілей. Проблема управління персоналом на сучасному етапі знаходиться в центрі уваги керівництва кожного підприємства [1]. Організація не може функціонувати без людей, навіть за інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу. Тому важливу роль у процесі виробництва на підприємстві відіграє саме людський капітал, а управління персоналом є однією з найважливіших функцій, що покладається на керівника підприємства. Адже саме від організації управління персоналом на підприємстві залежить кінцевий результат його діяльності [1]. Однією зі складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи, поряд із управлінням діяльністю, є управління персоналом. У літературі можна зустріти альтернативні варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління.

Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Разом із тим, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. Управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів в управлінні [2].

Зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом – упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку). Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства це повинно відбуватися згідно з вимогами розвитку продуктивних сил і за відповідних корективів [3].

Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. Чинники, що впливають на формування цієї системи, наведено на рис. 1.

У процесі формування системи управління персоналом підприємства слід урахувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці, вимоги трудового законодавства, кон'юнктура. Відповідно до внутрішніх належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу, організаційна культура, особливості кадрового менеджменту, перспективи розвитку та розмір підприємства. Система управління персоналом покликана забезпечити кадрами підприємство, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Система управління персоналом підприємства – це сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом. Ефективність управління персоналом залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких буде здійснюватися процес управління персоналом [4].

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб. Мета методів управління – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів [5].

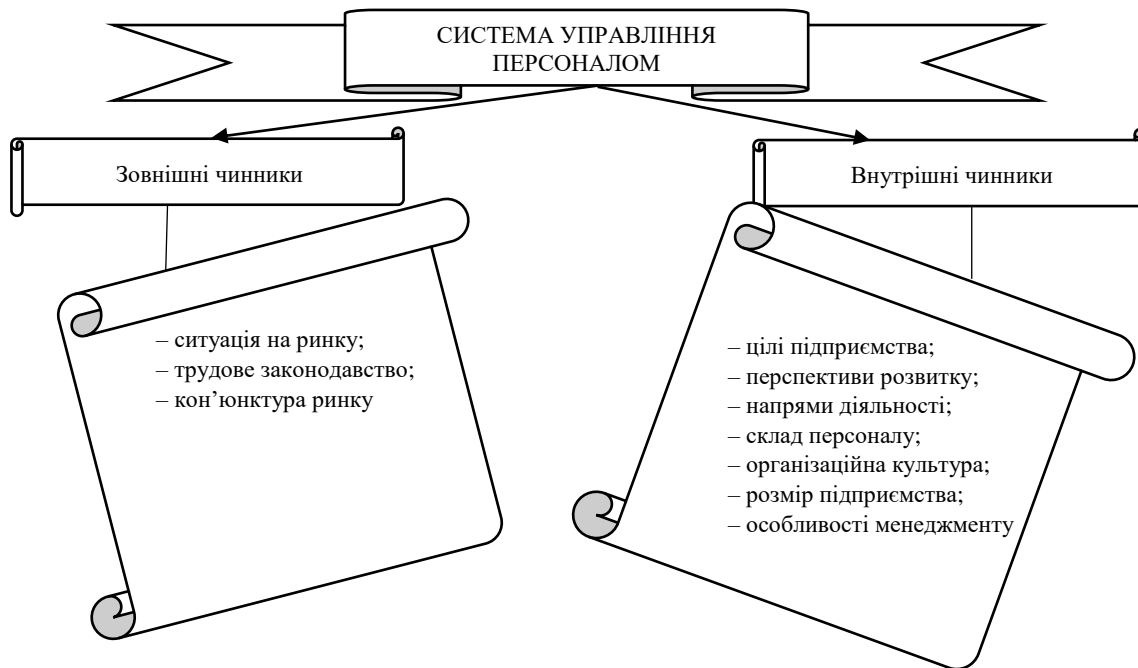


Рис. 1. Чинники впливу на формування системи управління персоналом

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів: демократичного централізму; науковості; плановості; єдності розпорядництва; першої особи; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; відбору, підбору і розстановки кадрів; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень тощо (рис. 2) [6].

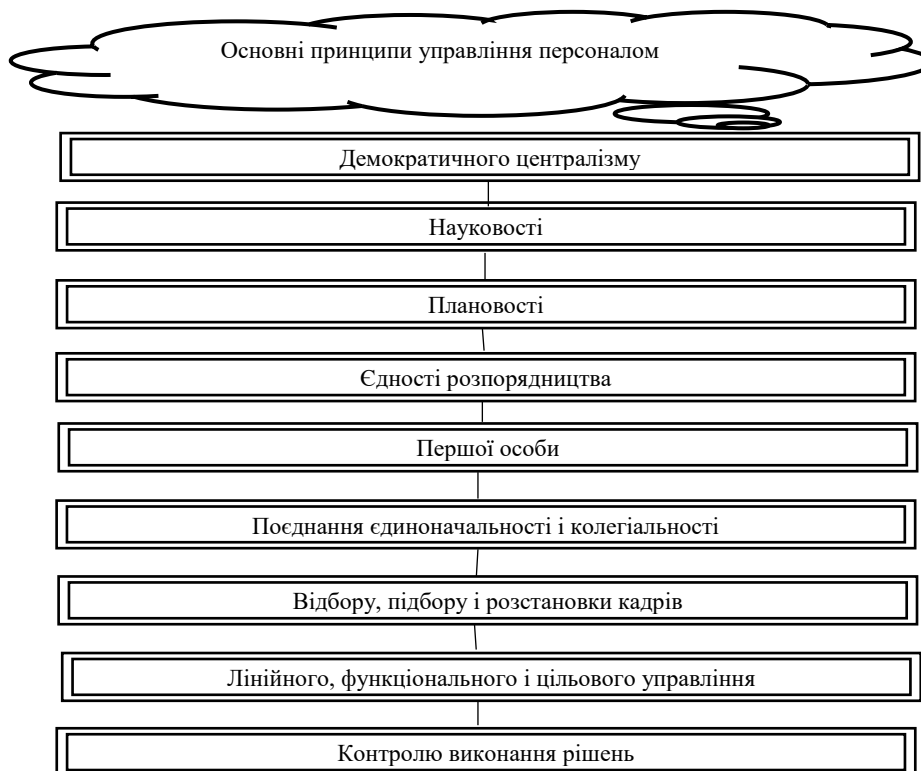


Рис. 2. Основні принципи управління персоналом

Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Керівник повинен дотримуватися основних

положень і норм у процесі управління кадрами, щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією. Методи управління персоналом класифікуються за такими ознаками: за характером етапів управлінської діяльності (методи підготовки, ухвалення, організації, контролю над виконанням рішень); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні); за характером впливу на виконавців (методи прямого і непрямого впливу); за характером застосування (загальні і спеціальні); за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці (методи стимулювання, методи інформування, методи переконання, методи адміністративного примусу) (рис. 3) [5].

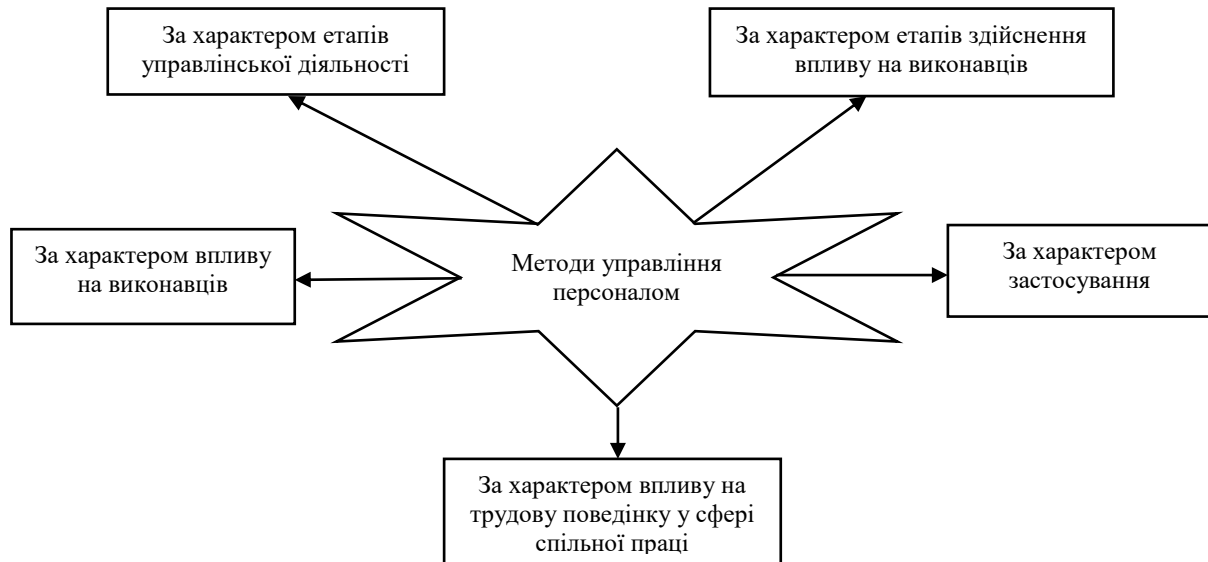


Рис. 3. Методи управління персоналом

Вирізняють три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (див. табл. 1). Відрізняються між собою способами і результативністю впливу на персонал [6].

Реалізація організаційних відносин здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, які частіше називаються адміністративними. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи тісно пов'язані з економічними методами, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань і досягнення однієї мети. Застосування цих методів передують економічним методам, оскільки на початку треба сформувати власний об'єкт управління і структуру управління. У процесі виробничої діяльності економічні методи управління реалізуються у формі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (постанови, накази, розпорядження). Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи спираються на економічні інтереси людей, то адміністративні засновані на почутті боргу, відповідальності, дисципліни і розуміння можливості адміністративного покарання [7].

Організаційний вплив включає в себе: організаційне регламентування; організаційне нормування; організаційно-методичне інструктування. До адміністративних методів належать: організаційне проектування; регламентування; нормування. Сутність організаційного регламентування полягає в установленні правил, обов'язкових для виконання, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності. Організаційне нормування включає норми і нормативи витрат ресурсів у процесі діяльності фірми. Регламентування і нормування є базою організаційного проектування нових і діючих фірм. Регламентування полягає у розробці і введенні в дію організаційних положень, які є обов'язковими для виконання протягом певного періоду дії цього положення. Нормування – більш м'який метод адміністративного впливу. Він призначений для встановлення нормативів, які служать орієнтирами в діяльності [8].

Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату. Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів. При цьому слід врахувати, що крім суто особистих учасників процесу, переслідує і суспільні, і групові цілі. Тут найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що полягає здебільшого в матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом являє собою система виплат, надбавок, пільг і т. д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників [8].

Таблиця 1

Методи управління персоналом

Адміністративні	Формування структури органів управління. Затвердження адміністративних норм і нормативів. Правове регулювання. Видання наказів, вказівок і розпоряджень. Інструктування. Набір, відбір і розставлення кадрів. Затвердження методик і рекомендацій. Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. Розробка іншої регламентуючої документації. Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.
Економічні	Техніко-економічний аналіз. Техніко-економічне обґрунтування. Техніко-економічне планування. Економічне стимулювання.
Фінансові	Фінансування. Мотивація трудової діяльності. Оплата праці. Капіталовкладення. Кредитування. Ціноутворення. Участь у прибутках і капіталі. Оподаткування. Встановлення економічних норм і нормативів. Страховання. Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.
Соціально-психологічні	Соціально-психологічний аналіз. Соціально-психологічне планування. Створення творчої атмосфери. Участь працівників в управлінні. Соціальна та моральна мотивація. Задоволення культурних і духовних потреб. Формування колективів, груп. Створення нормального психологічного клімату. Встановлення соціальних норм поведінки. Розвиток у працівників ініціативи та відповідності. Встановлення моральних санкцій і заохочень.

Оплату праці менеджера доцільно зв'язати з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми. Застосування економічних методів має базуватися строго на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників повинно принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у планованому періоді. Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці регулює матеріальну зацікавленість працівників. Ця система взаємовідносин досить складна, оскільки включає в себе економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини [8].

Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив для формування у них установок щодо їх трудової діяльності і творчої активності. Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу, колектив – соціологічні.

До найбільш важливих результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів, управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки й образу ідеального співробітника. Ця група методів управління використовується для гармонізації взаємовідносин персоналу і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Психологічні методи грають важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

Соціологічні методи дають змогу встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації. Ця група методів управління представляє собою систему способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність персоналу.

Методи соціального управління спрямовані на: підвищення соціально-виробничої активності; копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки; підтримання соціальної наступності; моральне стимулювання.

Проводячи аналіз методів дослідження, виокремлено наступні методи управління персоналом, зокрема метод декомпозиції кадрів. Припустимо, систему управління персоналом можна поділити на

підсистеми і на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Коли відбувся поділ компонентів, потрібно відновити систему управління персоналом в одне ціле, узагальнити те, що було розділено. Це допомагає налагодити роботу працівників. Метод порівнянь дає можливість порівняти ту систему управління персоналом, яка є, з аналоговою системою провідної організації, з тим станом, що є на даному етапі або з минулим періодом. Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне підтвердження цілей організації в загальному вигляді і цілей системи управління персоналом відповідно до цілей організації. Нормативний метод полягає у використанні системи нормативів, за якого визначаються склад і зміст функцій з управління персоналом. Параметричний метод передбачає визначення функціональних зв'язків між параметрами частин виробничої системи і системи управління персоналом для знаходження ступені їхньої подібності. Метод функціонально-вартісного аналізу передбачає вибір найкращої системи управління персоналом, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності. Метод аналогій передбачає розробку стандартних рішень і встановлення рамок і умов їх застосування. Блоковий метод передбачає з'єднання однотипних блокових рішень з особливими організаційними рішеннями в загальній організаційній системі управління персоналом [6]. Метод творчих нарад полягає в колективному розгляді групою фахівців і керівників у напрямі розвитку системи управління персоналом. Метод контрольних запитань передбачає завчасно підготовленому списку запитань стимулювати винахідливість пошуку вирішення завдань на вдосконалення системи управління персоналом. Можна зауважити, що високий результат управління персоналом досягається лише тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується відразу. Керівництву важливо пам'ятати і про чинники впливу на формування системи управління персоналом.

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плінність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи нажалі не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [8].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [9].

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові; комунікаційні та індивідуальні та інші. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника (див. рис. 4) [8].

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів: діагностика кадрової ситуації; внесення коректив до положень, що діють; підготовка та узгодження проєкту технології; затвердження розробленої технології; розповсюдження механізму впровадження заходів; навчання персоналу нової технології; встановлення відповідальних за впровадження технології. Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології (див. рис. 5) [9].

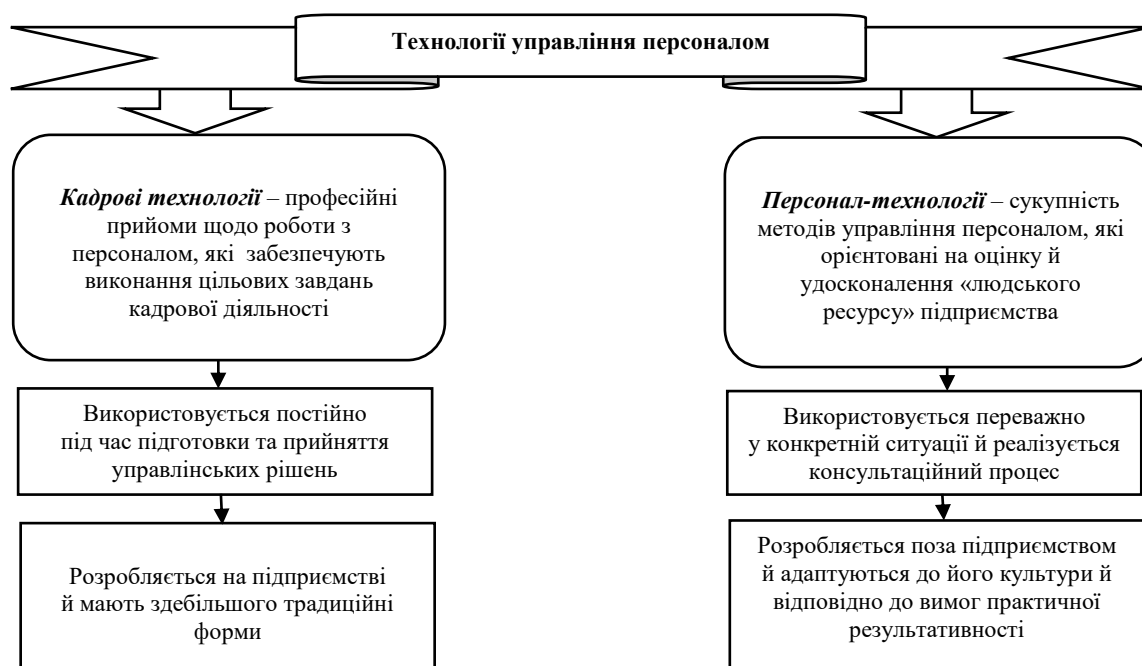


Рис. 4. Основні види технологій управління персоналом



Рис. 5. Види груп персонал-технологій

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади та професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 2) [10].

Таблиця 2

Новітні методи розвитку персоналу

Метод	Опис, можливість застосування
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок біля невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультативної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не заподіюючи їм жодної шкоди [10].

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [10].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і видають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [10].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [18, с. 36]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку [10].

Ця технологія є єдиною можливим способом, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або якщо сувора конфіденційність не дає змоги розміщувати оголошення про наявні вакансії. Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії. Executive Search – метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну, саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два–три місяці. Але головна складність даного методу – закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Усе це зумовлює високу вартість послуги (25 % від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата).

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання.

На сучасному ринку праці гостро постає питання не тільки формування ідеального кадрового складу в організації, а й утримання цінних кадрів – саме це завдання може виконати ефективна система адаптації персоналу. На сьогодні на вітчизняних підприємствах найбільш використовуваними персонал-технологіями для побудови ефективної системи адаптації є наставництво і коучинг. Наставництво представляє собою систему індивідуальної роботи з працівником, спрямовану на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто

наставника. Даний процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним.

Коучинг – це технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом. Намагаючись відповісти на питання, працівник може по-новому подивитися на стан речей, знайти рішення, іноді абсолютно несподівані, виявити приховані можливості, про які раніше не підозрював. Коуч або тренер – не є керівником над підопічним і не являється радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень.

У зарубіжних компаніях технології адаптації персоналу набагато різноманітніше. Так, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job shadowing, buddying.

Метод занурення, який використовується при адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Але дана технологія є ефективною тільки якщо фахівець кваліфікований, має достатній досвід роботи, інакше процес адаптації буде невдалим. Найчастіше така адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той професійний управлінський рівень, на який розраховував роботодавець.

Job shadowing – технологія адаптації, при якій новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації і отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. Роботодавець за допомогою даної технології може визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника, чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після job shadowing 50 % людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати на підбір персоналу, тобто на постійну заміну людей, які йдуть через те, що їх очікування не виправдалися. Завдяки своїй ефективності технологія job shadowing застосовується у багатьох зарубіжних організаціях [11].

Buddying уявляє собою технологію, при якій адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі, це насамперед: підтримка, допомога, в якійсь мірі керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті його результати і цілі. На відміну від наставництва тут немає ієрархії, відносини будуються на наданні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку і підтримки у виконанні і в освоєнні нових навичок [11].

У Великобританії систему buddying дуже успішно використовує роздрібна мережа одягу Marks&Spencer. Команда з корпоративної соціальної відповідальності провела серію проектів з працевлаштування у Marks&Spencer на 2–4 тижні безхатні людей і людей з обмеженими можливостями. До кожного такого тимчасового працівника прикріплювався приятель («бадді») на весь час його роботи в компанії, який здійснював неформальне наставництво. Зараз M & S пропонує на рік близько 10 000 тимчасових робочих місць безхатнім, інвалідам, школярам, студентам і батькам, які хочуть повернутися до роботи після довготривалої відпустки по догляду за дітьми. Так само як і в першому проекті buddying, кожен новий працівник буде включений у цю систему. Зараз у компанії близько 1000 співробітників виконують роль приятеля. Усі ті, хто вирішив який дає їм основи наставництва і вчить, як стати успішним приятелем. На додаток до цього всі вони отримують персональні дані на того співробітника, приятелем якого вони планують стати, інформацію про його минулий досвід і особливі потреби [11].

Висновки. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, такі метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Отже, безперечно не можливо одразу впровадити усі сучасні персонал-технології, але потрібно намагатися йти до мети їхньої реалізації. Головне потрібно розуміти, що деякі сучасні персонал-технології підходять окремим галузям, а деякі – ні.

Література

1. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства / О.О. Письменна // Національний гірничий університет. – Дніпро, 2017.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
3. Орлов О. А. Нетехнологические инновации. Инновационные решения проблем планирования промышленного производства на основе маргинального подхода : монография / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. - 180 с.
4. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communication, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1-2004, <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>.

5. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
6. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М. : Издательство «Юрайт», 2011. – 561 с.
7. V. Heyets, M. Voynarenko, A. Kholodenko, N. Stepanok Modeling state regulation of the labour market M3E2-EEMPLPEED 2019. (Odessa, Ukraine, May22-24, 2019). Vol-2422. urn:nbn:de:0074-2422-0(2019). PP. 121-133. Available online at: <http://ceur-ws.org/Vol-2422/>
8. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal, 9(1), 249-260.
9. O. Zlotenko, Y. Rudnichenko, O. Illiashenko, M. Voynarenko and N. Havlovska, (2019, May). Optimization of the sources structure of financing the implementation of strategic guidelines for ensuring the economic security of investment activities of an industrial enterprise. TEM Journal, 8(2), pp. 498-506. <https://dx.doi.org/10.18421/TEM82-25>.
10. Щукін І. О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / І. О. Щукін, Т. С. Морщенок // Економічний вісник Донбасу. – 2005. – № 1. – С. 116–120.
11. Методология управления трудовыми ресурсами : моногр. / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 352 с.

References

1. Pysmenna O.O. Teoretychni osnovy ta metodychni instrumentarii formuvannya kadrovoi stratehii pidpriemstva / O.O. Pysmenna // Natsionalnyi hirnychyi universytet. – Dnipro, 2017.
2. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom : navch. posib. / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – 2-e vyd., pererob. i dop. – K. : Kondor, 2006. – 308 s.
3. Orlov O. A. Netekhnolohycheskye ynnovatsyy. Ynnovatsyonnye resheniya problem planirovaniya promyshlennoho proyzvodstva na osnove marzhynalnoho podkhoda : monohrafiya / O. A. Orlov, E. H. Riasnykh. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. - 180 s.
4. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1-2004, <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>.
5. Volyanska-Savchuk L.V. (2014) Suchasne ponyattya systemy upravlinnya personalom. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Vyp. 7. Ch. 2. 149–153.
6. Morgunov E.B. Upravlenie personalom: issledovanie, ocenka, obuchenie : uchebnyk dlya bakalavrov / E.B. Morgunov. – М. : Izdatelstvo «Yurajt», 2011. – 561 s.
7. V. Heyets, M. Voynarenko, A. Kholodenko, N. Stepanok Modeling state regulation of the labour market M3E2-EEMPLPEED 2019. (Odessa, Ukraine, May22-24, 2019). Vol-2422. urn:nbn:de:0074-2422-0(2019). PP. 121-133. Available online at: <http://ceur-ws.org/Vol-2422/>
8. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal, 9(1), 249-260.
9. O. Zlotenko, Y. Rudnichenko, O. Illiashenko, M. Voynarenko and N. Havlovska, (2019, May). Optimization of the sources structure of financing the implementation of strategic guidelines for ensuring the economic security of investment activities of an industrial enterprise. TEM Journal, 8(2), pp. 498-506. <https://dx.doi.org/10.18421/TEM82-25>.
10. Shchukin I. O. Formuvannya systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvi / I. O. Shchukin, T. S. Morshchenok // Ekonomichnyi visnyk Donbasu.– 2005.– № 1. – S. 116–120.
11. Metodologiya upravleniya trudovyimi resursami : monogr. / A. P. Egorshin, I. V. Guskova. – N. Novgorod : NIMB, 2008. – 352 s.

Надійшла / Paper received: 23.03.2020
Надрукована / Paper Printed : 06.05.2020