

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)

УДК 005.95/.096(072)

Євген РУДНІЧЕНКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

Наталя ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

e-mail: nataligavlovska@gmail.com

Василь ЛУТЮК

Хмельницький національний університет

Анна ЧАЇНСЬКА

Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті досліджено теоретичні положення управління персоналом та основні види технологій управління персоналом. Дано авторське визначення поняттям «персонал», «управління персоналом», «технології» та «технології управління персоналом». Зокрема під персоналом слід розуміти сукупність працівників, співробітників організації, що обіймають певні посади та володіють необхідною кваліфікацією, знаннями або мають практичний досвід, тощо; під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний планомірно організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети; під технологіями варто розуміти різні засоби (методи, процеси, тощо), що забезпечують зміну стану, властивості, тощо у процесі діяльності; під технологіями управління персоналом слід розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Виокремлено основні елементи, що характеризують поняття «персонал», до них належать наявність трудових відносин, що базуються на правових нормах, що передбачені законодавством держави і передбачають оплату праці; володіння певними характеристиками – освіта, стаж, кваліфікація, професійні якості, досвід, тощо; цільова спрямованість персоналу на досягнення певної стратегічної мети функціонування організації у межах своїх посадових обов'язків. Технологій управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу, які охарактеризовано у статті.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, технології, технології управління персоналом.

Yevhenii RUDNICHENKO, Nataliia HAVLOVSKA,

Vasyl LUTIUUK, Anna CHAINSKA

Khmelnitskyi National University

MODERN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

The article examines the theoretical provisions of personnel management and the main types of personnel management technologies. Author's definition of "personnel", "personnel management", "technology" and "personnel management technologies" is given. In particular, personnel should be understood as a set of employees, employees of the organization, who hold certain positions and possess the necessary qualifications, knowledge or have practical experience, etc.; the concept of personnel management should be understood as a specific field of managerial activity, a process, a purposeful activity, a systemic, systematically organized influence, a part of the functional area where the main object is people, and all activities are directed to the object (people) in order to increase the efficiency of the use of potential workforce and achieving the set goal; technologies should be understood as different means (methods, processes, etc.) that ensure a change in state, properties, etc. in the course of activity; personnel management technologies should be understood as the process of selection, motivation, training, development and evaluation of personnel using various methods in order to achieve the goals set for the organization by ensuring the best results of labor activity. The main elements characterizing the concept of "personnel" are singled out, they include the existence of labor relations based on legal norms provided for by state legislation and providing for labor remuneration; possession of certain characteristics - education, seniority, qualification, professional qualities, experience, etc.; targeted orientation of personnel to achieve a certain strategic goal of the organization's functioning within the scope of their job duties. Personnel management technologies should be divided into personnel selection technologies; personnel motivation technologies; training and personnel development technologies; personnel evaluation technologies, which are described in the article. Recruitment technologies include: outplacement, video interview, gamification in recruiting, internet sourcing, talent search, preliminary screening, recruiting, candidate tracking systems (ATS), screening, headhunting. Personnel motivation technologies include: grading (grade - degree, class, rank), golden parachute, career chart, MVO (management by objectives) method, Comp&ben (Compensation & Benefits), KPI (Key Performance Indicators), Pay for Performance. Training and personnel development technologies include: case study, coaching, ISA training model (income share agreement), training, self-study, E-learning. Personnel evaluation technologies include: 360 degrees, RACI matrix, SHLTOOLS online system, mystery shopper, checklist, performance review.

Keywords: personnel, personnel management, technologies, personnel management technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток вітчизняних промислових підприємств характеризується глобальними змінами у різні часові проміжки їх функціонування. Від 1991 року і до сьогодні їх функціонування супроводжується кризовими явищами та потрясіннями різного характеру і масштабів. Така ситуація вимагає від менеджменту підприємств активних дій та попередження негативних наслідків для діяльності підприємства. Відповідно, особливу увагу звертають на управління персоналом, оскільки без злагодженого колективу одностороннім складно долати важкі часи. Саме тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною, зважаючи на необхідність використання сучасних технологій роботи з персоналом, як запоруки стабільного функціонування підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій

Серед науковців, які досліджували проблеми управління персоналом необхідно виділити таких: Балабанова Л., Сардак О., Гавкалова Н., Завіновська Г., Маслов Є., Мейо Е., Фоллетт М. П. та інші. Необхідно підкреслити, що самі технології досить детально не досліджувалися у менеджменті, а більшість науковців використовують технічні та механічні терміни для пояснення природи технологій, навіть управлінських. Також у межах технологічного підходу до управління, необхідно досліджувати інструментарій, який саме і характеризує певні технології з позиції їх реального практичного використання у діяльності промислових підприємств, при цьому варто враховувати і вітчизняну специфіку та ментальність персоналу.

Формулювання цілей статті

Основним завданням дослідження є розгляд сутності та видів технологій управління персоналом.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах розвитку економічних відносин та зростання конкурентної боротьби, найважливіше місце належить персоналу організації, його творчого потенціалу та креативності [5, 7, 8]. Від кваліфікації, професіоналізму та ділових якостей персоналу залежить подальший сталий розвиток будь-якого підприємства. Для ефективного функціонування підприємства варто використовувати та впроваджувати в практичну діяльність інноваційні концепції та сучасні технології управління персоналом.

Важливість персоналу підприємства зазначалася багатьма вченими, зокрема у працях К. Маркса в трудовій теорії вартості, автор стверджував, що тільки праця є тим ресурсом, що створює економічні багатства, а формування доданої вартості забезпечується комбінуванням природних ресурсів та праці [4]. Й. Шумпетер зазначав, що саме людська праця в різних проявах і формах, а також, її організації за наявності дії різних стимулів забезпечує результат і сприяє функціонуванню економічної системи [6]. Г. Саймон та Ф. Селзнік у своїх дослідження дійшли висновку, що основою діяльності будь-якої підприємства є комунікації та соціальна взаємодія між індивідами від яких залежить формування кінцевого результату [3]. Представники школи людських стосунків Е. Мейо та М. П. Фоллетт [9], зазначали про важливість задоволення потреб працівників та необхідність дослідження їх поведінки. В теперішній час загальноприйнятою є гуманістична концепція управління [2], пріоритетами якої є економічні процеси, а завданнями функціонування економіки стало створення потрібних благ для людини.

На нашу думку, під персоналом слід розуміти сукупність працівників, співробітників організації, що обіймають певні посади та володіють необхідною кваліфікацією, знаннями або мають практичний досвід, тощо.

До елементів, що характеризують поняття «персонал» належать:

- а) наявність трудових відносин, що базуються на правових нормах, що передбачені законодавством держави і передбачають оплату праці;
- б) володіння певними характеристиками – освіта, стаж, кваліфікація, професійні якості, досвід, тощо;
- в) цільова спрямованість персоналу на досягнення певної стратегічної мети функціонування організації у межах своїх посадових обов'язків.

Поняття управління персоналом комплексне і включає низку елементів стратегію управління персоналом, кадрову політику, систему, функції управління персоналом, службу управління персоналом, показники результативності управління персоналом, тощо.

Під поняттям управління персоналом слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється із використання функціональних підсистем, зокрема: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування персоналу; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг;

створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір і застосування організаційних структур управління. Функціонування будь-якої із перелічених підсистем на підприємствах може забезпечувати, як окремий управлінський підрозділ так і кілька підрозділів або окремі особи на які покладено зазначені функції (для малих підприємств), від прийняття рішень яких залежить ефективність функціонування підприємства в цілому та забезпечення добробуту співробітників.

Постійні зміни зовнішнього середовища та зростаюча роль нематеріальних активів, що зумовлені прискоренням інноваційного циклу, спричинили необхідність гнучкого управління бізнесом, а як наслідок – зміну вимог до кадрового складу підприємства та технологій управління персоналом.

Поняття технологія походить від давньогрецького слова «*techne*» та «*logos*», які перекладається, як «мистецтво, майстерність, вправність» та «знання про способи та засоби обробки». В науковій літературі під технологіями розуміють: сукупність засобів, процесів, операцій, методів; систему фізичних об'єктів; процес перетворення або систему дій. На нашу думку, під технологіями варто розуміти різні засоби (методи, процеси, тощо), що забезпечують зміну стану, властивості, тощо у процесі діяльності. Під технологіями управління персоналом слід розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

Технології управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу. Для початку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та їх характеристику наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільнення працівника внаслідок їх скорочення, ліквідації або реорганізації підприємства
Аутстафінг	це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео-технологій (zoom, meet, тощо), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів, тощо
Гейміфікація рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсінг	Підбор кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг персоналу	Оренда співробітників у сторонньої організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних і цікавих людей
Прелімінарінг	Залучення перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів) на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. Часто реалізується із залученням рекрутингових агентств До сучасних форм рекрутингу належать: 1) соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ 2) мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом 3) реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі, тощо)
Системи відслідковування кандидатів (ATS)	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стат, тощо
Хедхантинг	Підбор персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Поряд із традиційними методами мотивації персоналу можуть використовуватися сучасні технології управління [1], які наведемо у таблиці 2.

Таблиця 2

Технології мотивації персоналу

Назва	Характеристика
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів» В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі трьох груп факторів, які вважаються найсуттєвішими: 1) знання та вміння: а) практичні чи спеціальні знання; б) управлінські знання та вміння; в) комунікативні навички; 2) вирішення проблем: а) область вирішуваних проблем; б) складність проблем; 3) відповідальність: а) свобода дій, повноваження; б) величина впливу; в) важливість, вплив на результат
Золотий парашут	Угода між компанією та співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій зазначається, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час

Метод MBO (management by objectives – управління за цілями)	Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben (Compensation & Benefits – компенсації та пільги)	Складає управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що їм належать
KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності)	Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками
Pay for Performance (плата за виконання)	Винагорода (заробітна плат, комісійні, премії, тощо) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (виконаних робіт, планових показників, тощо)

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу, які наведемо у таблиці 3.

Таблиця 3

Технології навчання та розвитку персоналу

Назва	Характеристика
Кейс Стаді	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим масивом інформації, можливості змоделювати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистісного й творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату
Модель навчання ISA (income share agreement – угода про пайові відрахування від доходів)	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі та у строки, встановлені у договорі)
Тренінг	Метод інтенсивного навчання із використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок
Самонавчання	Це форма освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду

Технології оцінки персоналу представлено у таблиці 4.

Таблиця 4

Технології оцінки персоналу

Назва	Характеристика
360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення чи відповідає певний співробітник займаній посаді Етапи проведення методу «360 градусів»: 1) підготовка – формування опитувальника, визначення оточення співробітника, які братимуть участь в дослідженні; 2) введення – проведення консультацій з опитуваними з метою пояснення цілей і методики дослідження; в) опитування учасників – безпосереднє проведення опитування, визначення результатів, і складання звіту; 3) зворотній зв'язок – проводиться із співробітниками, що брали участь в опитуванні. Варто залучити досвідченого експерта з метою забезпечення ефективного зворотного зв'язку
Матриця RACI	Методика розподілу повноважень та ролей у бізнес-процесах, яка допомагає проаналізувати розподіл повноважень та відповідальності RACI – це абревіатура, яка включає чотири ролі: 1) responsible – відповідальний за роботу; 2) accountable – відповідальний за результат; 3) consulted – консультант; 4) informed – поінформований (хто в курсі прийнятих рішень та виконання завдання)
Онлайн-система SHLTOOLS	За її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників
Таємний покупець	Така технологія використовується з метою визначення, чи персонал магазину (супермаркету, тощо) дотримується визначених стандартів (доброзичливості, швидкості обслуговування, чистоти, тощо)
Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно у потрібній послідовності перевірити, і складається з максимально простих, точних і лаконічних дій
Performance review (огляд продуктивності)	Підхід щодо оцінки персоналу, який дозволяє виміряти продуктивність кожного співробітника Традиційно Performance Review складається з: 1) self review – безпосередньо оцінка співробітника, з метою визначення, що корисного він зробив для організації та для свого відділу за певний період; 2) зворотного зв'язку колег та керівників – за допомогою імпульс-опитувань та опитувань 360; 3) складання рейтингів за професійними навичками, активністю, залученістю до процесів організації, вкладом у прибуток, тощо; складання індивідуального плану розвитку на наступний рік, квартал чи інший період.

Представлені у таблицях 1-4 технології, значно розширюють можливості менеджменту підприємств у контексті підвищення гнучкості управління персоналом в сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання у відповідності до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, які б дозволяли зробити процес управління персоналом більш ефективним та оперативним.

Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від менеджменту використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності, що потребує подальших досліджень представленої проблематики.

Література

1. Гавловська Н. І. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №4. – Т.2. – С. 93-98.
2. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М. С. Доронина. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 444 с.
3. Лауреати нобелівської премії: Енциклопедія ; пер. с англ. – Харків. : Пролетар, 1992. – 535 с.
4. Маркс К. Капітал. Критика політичної економіки / К. Маркс. – Т. 1. – Кн. 1 : Процес виготовлення капіталу. – Харків. : Пролетар, 1933. – 950 с.
5. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проектній діяльності // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / Н. Гавловська, Є. Рудніченко, М. Кривдик, Д. Балабуст, О. Гарбузюк. – 2022. – № 4. – С. 179-184.
6. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – Київ : Логос, 2003. – 616 с.
7. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system / O. Illiashenko, O. Zhehus, L. Matviychuk, V. Lopatovskiy, Y. Rudnichenko, N. Havlovska // International Journal of Scientific & Technology Research – 2020. – Vol.9, Issue 4. – P. 105-110.
8. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System / N. Havlovska, S. Matiukh, L. Mykhalchyshyna, Y. Stavskaya, Y. Rudnichenko, V. Prytys // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2022. – Vol. 11(3). – P.1083-1092.
9. Mayo G. E. The Human problems of an Industrial Civilization / G. E. Mayo. – New Yorker : Macmillan, 1933. – 325 p.

References

1. Havlovska N. I. Motyvatsiia personalu u systemi investytsiinoho menedzhmentu / N. I. Havlovska, Ye. M. Rudnichenko. // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2010. – №4. – T.2. – S. 93-98.
2. Doronina M. S. Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva / M. S. Doronina. – Kharkiv: KhDEU, 2003. – 444 s.
3. Laureaty nobelivskoi premii: Entsiklopediia ; per. s anhl. – Kharkiv. : Proletar, 1992. – 535 s.
4. Marks K. Kapital. Krytyka politychnoi ekonomiky / K. Marks. – T. 1. – Kn. 1 : Protsey vyhotovlennia kapitalu. – Kharkiv. : Proletar, 1933. – 950 s.
5. Rol menezhera-Innovatora v upravlinskly ta proEktny dlyalnosti // Visnik Hmelnytskogo natsionalnoho unversytetu. Ekonomichni nauki / N. Gavlovska, E. Rudnichenko, M. Krivdik, D. Balabust, O. Garbuzyuk. – 2022. – № 4. – S. 179-184.
6. Chuhno A. A. PostIndustrialna ekonomika : teoriya, praktika ta Yih znachennya dlya Ukraini / A. A. Chuhno. – Kyiv : Logos, 2003. – 616 s.
7. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system / O. Illiashenko, O. Zhehus, L. Matviychuk, V. Lopatovskiy, Y. Rudnichenko, N. Havlovska // International Journal of Scientific & Technology Research – 2020. – Vol.9, Issue 4. – P. 105-110.
8. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System / N. Havlovska, S. Matiukh, L. Mykhalchyshyna, Y. Stavskaya, Y. Rudnichenko, V. Prytys // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2022. – Vol. 11(3). – P.1083-1092.
9. Mayo G. E. The Human problems of an Industrial Civilization / G. E. Mayo. – New Yorker : Macmillan, 1933. – 325 p.