

Ушенко Н.В.,
доктор економічних наук, професор,
Національний авіаційний університет
Минаєва В.В.,
магістрант,
Національний авіаційний університет

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. У статті висвітлено теоретичні аспекти функціонування управління формуванням та використанням персоналу. Обґрунтовано необхідність застосування системного підходу для розкриття змісту управління персоналом. Систематизовано підходи до структуризації досліджуваної системи. Запропоновано власне бачення структури системи управління формуванням та використанням персоналу, яка включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Охарактеризовано основні елементи цієї системи. Обґрунтовано доцільність управління цією системою з позицій синергетичного підходу. Визначено основні персонал-технології, які використовуються у системі формування та використання персоналу на сучасному етапі розвитку на основі аналізу міжнародних досліджень.

Ключові слова: система, управління, персонал, формування, використання, персонал-технології.

Ушенко Н.В., Минаева В.В. Система управления формированием и использованием персонала. В статье освещены теоретические аспекты функционирования управления формированием и использованием персонала. Обоснована необходимость применения системного подхода для раскрытия содержания управления персоналом. Систематизированы подходы к структуризации исследуемой системы. Предложено собственное видение структуры системы управления формированием и использованием персонала, которая включает стратегический, тактический и оперативный уровни. Охарактеризованы основные элементы этой системы. Обоснована целесообразность управления этой системой с позиций синергетического подхода. Определены основные персонал-технологии, которые используются в системе формирования и использования персонала на современном этапе развития на основе анализа международных исследований.

Ключевые слова: система, управление, персонал, формирование, использование, персонал-технологии.

Ushenko N.V., Mynaieva V.V. Personnel Formation and Use Management System. The article covers the theoretical aspects of the personnel formation and use management functioning. The necessity of using the system approach for revealing the content of personnel management is substantiated. The approaches to structuring the investigated system are systematized. The actual vision of the structure of the management system for the formation and use of personnel is proposed, which includes strategic, tactical and operational levels. The main elements of this system are described. The expediency of managing this system from the point of view of synergistic approach is substantiated. The principles of the formation of a management system will be determined by the general situation in the labor market, the status of the supply of specialists of the required profile, the formed wage level, competition in the domestic and foreign labor markets, the system of taxation of wages, etc. On the other hand, the orientation of the HR system will depend on what level of human resources it calculates, that is, whether the company is looking for experienced professionals with interesting tasks and opportunities for development, or hires young specialists or other professionals for to teach within the organization. The basic personnel-technologies, which are used in the system of formation and use of personnel at the present stage of development on the basis of analysis of international researches are determined. In this regard, modern technology personnel are focused on finding and retaining talent, providing flexibility in labor relations, making decisions based on intelligent analytics and personalized technologies. In addition, great attention is paid to the social component of the organization's development, both within the organization – the experience of employees, and from the outside – the contribution to community development, the environment, dialogue with stakeholders, etc.

Key words: system, management, personnel, formation, use, personnel-technology.

Постановка проблеми. Незважаючи на процеси автоматизації праці, людські ресурси залишаються основним чинником виробництва, який забезпечує розвиток підприємства та взаємодіє з усіма іншими чинниками виробництва. Поняття людських ресурсів у сучасній економічній думці пов'язують із категорією «людський капітал», який має накопичуватися та роз-

виватися, ставати більш інноваційним задля розвитку організації у довгостроковій перспективі. Ефективне управління людськими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їх навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою ефективного функціонування виробництва.

У сучасних умовах господарювання суттєво змінюється роль персоналу, який із пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може та бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток уважаються бажаними інвестиціями підприємців за певних умов стратегічного партнерства.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики управління персоналом та його впливу на розвиток підприємства зробили: Т.В. Білорус, Н.Л. Гавкалова, І.Є. Лозинський, Ю.П. Маковей, І.В. Токмакова, Є.І. Ковтун, Ю.Г. Лелі, І.О. Продан, В.І. Чобіток та ін.

Аналіз літературних джерел свідчить, що переважна більшість ключових теоретичних положень щодо системи формування та використання персоналу розроблена досить ґрунтовно. Разом із тим із плином часу залишаються доцільним відстеження та використання сучасних новітніх персонал-технологій. Це зумовило доцільність поглибленого вивчення системи управління персоналом та актуальність теми дослідження, сформувавши підстави для визначення його мети і завдань.

Формулювання завдання дослідження. Метою роботи є розвиток теоретичних положень щодо управління персоналом як основного чинника управління розвитком підприємства та вдосконалення практичних інструментів на основі застосування сучасних персонал-технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Уважаємо, що управління формуванням та використанням персоналу слід здійснювати з позицій системного підходу, що першочергово потребує окреслення та характеристики її підсистем. Розглянемо основні підходи до структуризації системи управління персоналом у наукових джерелах.

І.Є. Лозинський виділяє у складі системи управління персоналом підсистеми правового, інформаційного, комунікаційного забезпечення та підсистему реалізації процесу управління персоналом, до якої включає такі складники, як планування роботи з персоналом, організація роботи персоналу, мотивація результатів праці та поведінки персоналу і контроль [1].

В.І. Чобіток визначає, що система управління персоналом формується під впливом зовнішніх (трудове законодавство, становище на ринку праці) та внутрішніх (організаційна культура, розмір підприємства, цілі підприємства тощо) чинників і включає у себе систему роботи з персоналом та методи управління персоналом. До системи роботи з персоналом він відносить кадрову політику, набір персоналу, оцінку персоналу, розміщення персоналу та навчання персоналу. Методи управління персоналом включають у себе адміністративні, економічні та соціально-психологічні [2].

Є.І. Ковтун виділяє такі підсистеми системи управління персоналом, як планування й маркетинг персоналу, наймання та облік персоналу, трудових відносин, умов праці, розвитку персоналу, мотивації й стимулювання, соціального розвитку персоналу, розвитку організаційних структур управління, правового забезпечення управління персоналом, інформаційного

забезпечення управління персоналом [3]. І.О. Продан також використовує функціональний підхід до структуризації системи управління персоналом і виділяє у її складі підсистеми умов праці, трудових відносин, руху персоналу, планування та прогнозування, мотивації праці та розвитку соціальної інфраструктури [4].

В.В. Прудкий та І.М. Манаєнко, характеризуючи систему управління персоналом, виділяють такі її складники, як процес найму працівників, розвиток персоналу, індивідуальні цілі персоналу, оцінювання персоналу, мотивація персоналу. В умовах побудови інноваційної системи управління персоналом дослідники пропонують визначати такі керуючі параметри: наймання працівників із креативним способом мислення та досвідом участі в інноваційних проектах, просування та ротація управлінських посад працівників з різною базовою освітою, надання можливості витрачати частину робочого часу на реалізацію власних ідей на користь підприємства, концентрація уваги на результатах роботи та перспективи розширення професійної діяльності [5].

У складному середовищі за умови постійної його зміни потрібно управляти на основі нових принципів синергетики. Синергетична система управління характеризується самоорганізацією, гнучкістю, а за умов падіння ефективності вона переходить стрибкоподібно на нову S-подібну криву, яка забезпечує підвищення якості управління. Кожен елемент системи має свою ціль, але всі зацікавлені у підвищенні ефективності всієї системи (рис. 1).

Вважаємо, що підприємство, яке застосовує інноваційні підходи до управління персоналом, є відкритою системою. Якщо організація припиняє реалізацію інноваційних процесів в управлінні персоналом, то вона входить у стан ентропії, оскільки лише інновації здатні забезпечити розвиток підприємства. Інновація в управлінні персоналом як своєрідна форма безладу та хаосу може стати поштовхом або механізмом виходу на одну з потенційно можливих траєкторій розвитку, яка відповідає внутрішнім тенденціям системи управління персоналом та забезпечує її новий якісний стан.

Охарактеризуємо основні складники системи управління персоналом. Засади формування системи управління будуть визначатися загальною ситуацією на ринку праці, станом пропозиції спеціалістів необхідного профілю, сформованим рівнем оплати праці, конкуренцією на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, системою оподаткування заробітної плати тощо. З іншого боку, орієнтація системи управління персоналом буде залежати від того, на який рівень людських ресурсів вона розраховує, тобто чи шукає компанія вже готових спеціалістів із досвідом, пропонуючи їм цікаві завдання та можливості для розвитку, чи бере на роботу молодих спеціалістів чи фахівців з інших галузей, щоб навчати всередині організації. Нині поширений підхід до підбору працівників, що відповідають цінностям компанії та здатні швидко навчатися.

На рівні топ-менеджменту компанії розробляється стратегічне бачення системи управління персоналом, яке конкретизується у стратегії управління персоналом. Так, І.В. Токмакова визначає стратегію управління персоналом як набір основних напрямів, правил, принципів та цілей роботи щодо розвитку професійних, індивідуально-особистісних та інноваційно-професійних

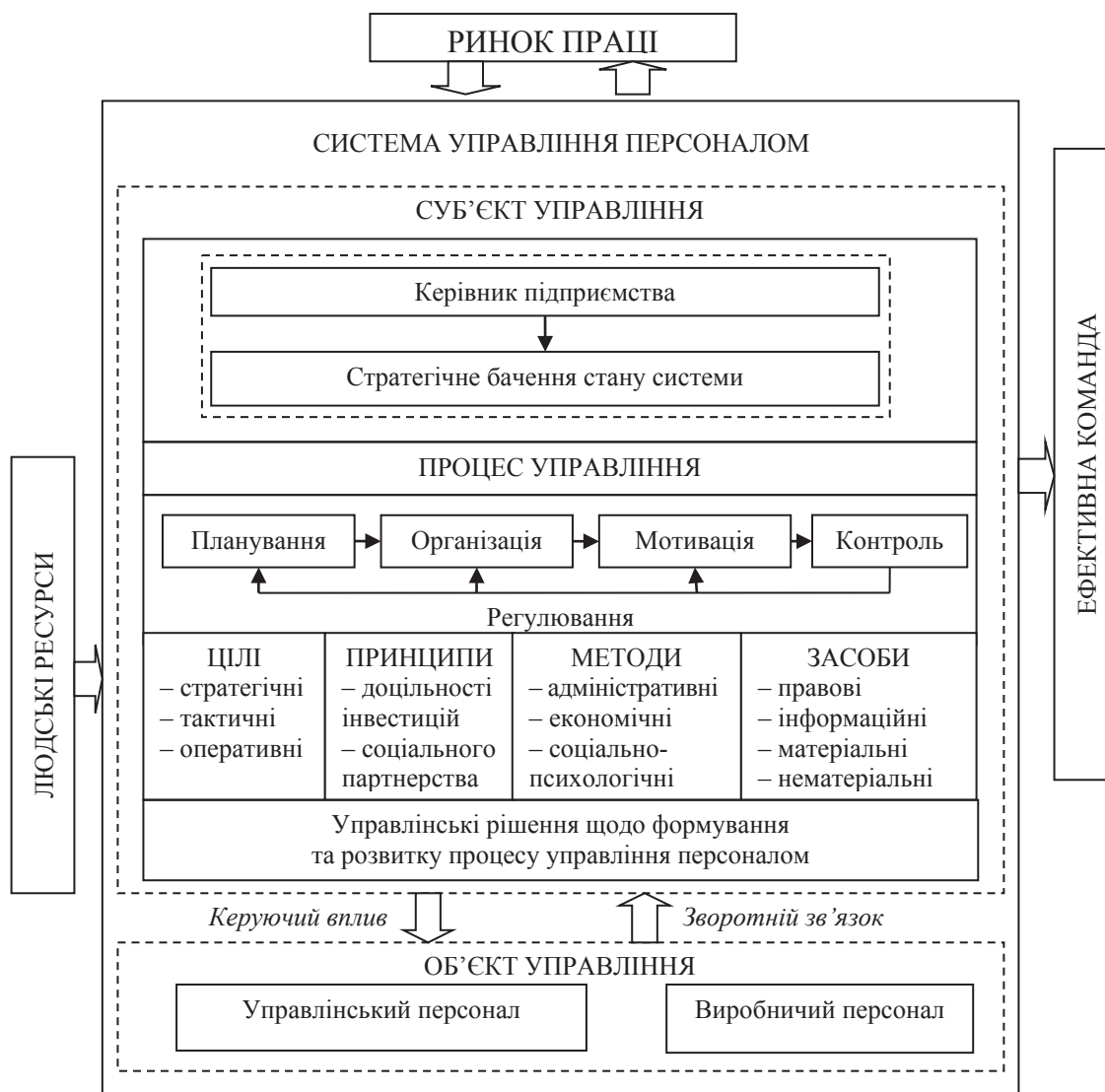


Рис. 1. Система управління персоналом підприємства

Джерело: складено авторами на основі [6]

компетенцій персоналу, спрямованих на формування організаційного та кадрового потенціалу, типу кадрової політики [7].

Погоджуємося з думкою Ю.П. Маковей, що стратегія управління персоналом сучасної організації полягає у визначенні шляхів формування ключових компетенцій співробітників, необхідних для реалізації стратегії організації. Тобто стратегія управління персоналом – це плани, які дають змогу використовувати можливості, що надає зовнішнє середовище для досягнення цілей організації за допомогою її співробітників. Стратегія управління персоналом організації – це система методів і засобів управління персоналом, яка застосовується впродовж певного часу для реалізації кадрової політики. Однією з важливих цілей стратегічного управління персоналом фахівці вважають ставлення до співробітників організації як до основного стратегічного ресурсу для досягнення організаційних цілей [8].

Слід зазначити, що методичні підходи до розроблення стратегії управління персоналом підприємства на відміну від загальної стратегії підприємства не є

предметом широкої наукової дискусії, тому представляє інтерес розроблена Т.В. Білорус методика вибору стратегії управління на основі матричного методу. Зокрема, нею адаптовано для потреб системи управління персоналом матрицю GE/McKinsey. Можливість застосування моделі GE/McKinsey для стратегічного позиціонування кадрового складника підприємства вимагає визначення її координат Р (показник привабливості державної кадрової політики) та К (показник конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства) [9].

Розглянемо, які сучасні персонал-технології визначають як трендові провідні консалтингові агенції світу. За даними щорічного дослідження Global Human Capital Trends компанії Deloitte, у 2018 р. основним трендом буде формування та розвиток соціального підприємства, тобто підприємства, яке не лише заробляє прибуток, а й турбується про навколишнє середовище, опікується соціальними проблемами тощо. Відповідно, така місія підприємства впливає на персонал-технології, які воно використовує. Основні з них, за даними опитування компанії Deloitte, наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні трендові персонал-технології

Джерело: складено за даними [10]

Функціонування підприємства як соціальної організації в умовах мінливого зовнішнього середовища вимагає злагодженої роботи топ-менеджерів. Провідні керівники організації мають функціонувати як єдина команда. У сучасній теорії менеджменту таку співпрацю часто називаються «симфонічне управління». Воно вимагає нового типу лідерства, яке орієнтоване на вирішення проблем, які виникають у сфері формування людського капіталу організації.

Визначним трендом в управлінні персоналом є персоналізація, яка проявляється і в організації робочого простору, зокрема можливість працювати віддалено, взаємодії з працівниками, значна частка яких може бути фрілансерами, персоналізованому підході до винагороди, пропозиції працівнику не вертикального кар'єрного росту, а отримання нового досвіду, подолання нових викликів, професійного розвитку.

Крім того, значна увага приділяється заповненню соціального вакууму. Сюди належить як адаптація системи управління персоналом до старіння населення та збільшення тривалості життя, так і участь працівників у соціально-значимих ініціативах, а також добре самопочуття на робочому місці (робоча атмосфера, харчування, турбота про здоров'я, боротьба зі стресом тощо).

Розвиток технологій спонукає до розвитку персонал-технологій, пов'язаних зі штучним інтелектом, роботизацією, автоматизацією, організацією цифрового робочого місця, збором даних про працівників для розроблення персоналізованих пропозицій для них.

За даними Ranstad, система управління персоналом переживає найбільш динамічні зміни, ніж будь-коли, це пов'язано з діджиталізацією, переміщенням робочої сили і впливом автоматизації та робототехніки. Водночас зростаючий дефіцит талантів змушує багато компаній боротися за кваліфікований персонал. На думку аналітиків, у 2018 р. найбільш затребуваними будуть такі персонал-технології, як [11]:

- коучинг та розвиток, орієнтовані на зростання продуктивності праці;
- управління персоналом на основі аналізу «великих даних» та інтелектуальної аналітики;
- розвиток бренду роботодавця.

За даними спільноти SHRM, сучасні персонал-технології будуть пов'язані з пошуком талантів, розвитком навичок та компетенцій працівників, онлайн-навчанням, використанням чат-ботів, гнучкими трудовими угодами та графіком роботи, управлінням досвідом працівників за аналогією з клієнтським досвідом, глобальним лідерством, внеском у розвиток громад, застосуванням штучного інтелекту, безперервним процесом оцінки персоналу [12].

За даними дослідження Human Resources Trends for 2018 р. від Morneau Shepell's, на основі опитування директорів із персоналу та топ-менеджерів можемо констатувати три основні виклики, з якими стикається сучасна система управління персоналом: залучення працівників, пошук талантів і швидка адаптація організації та її персоналу до змін у зовнішньому середовищі [13].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведеного дослідження сучасних персонал-технологій можемо виділити так основні чинники, які визначають їх розвиток: діджиталізація, швидкі зміни зовнішнього середовища, персоналізація потреб працівників. У зв'язку із цим сучасні персонал-технології орієнтовані на пошук та утримання талантів, забезпечення гнучкості у трудових відносинах, прийняття рішень на основі інтелектуальної аналітики та персоналізованих технологій. Окрім того, значна увага приділяється соціальному складнику розвитку організації як усередині організації (досвіду працівників), так і зовні (внеску в розвиток громад, навколишнього середовища, діалогу зі стейкхолдерами тощо).

Список використаних джерел:

1. Лозинський І.Є., Єлисеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184–188.
2. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
3. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
4. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66.
5. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>
6. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. № 6. С. 57–60.
7. Токмакова І.В., Кузуб А.В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 110–114.
8. Маковей Ю.П. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 329–336.
9. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.
10. The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL : https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
11. Human resource management in 2018 and beyond. URL : https://www.randstad.com/workforce-insights/workforce360/archives/human-resource-management-in-2018-and-beyond_235
12. Look ahead at HR trends for 2018. URL : <https://www.shrm.org/shrm-india/pages/look-ahead-at-hr-trends-for-2018.aspx>
13. Human Resources Trends for 2018: Insights on what HR leaders are expecting in the coming year. URL : <http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/90194/hr-trends-2018-summary-report.pdf>