

УДК 331.108:658(477)

MODERN APPROACHES TO TECHNOLOGY MANAGEMENT AND WORKFORCE PLANNING

E. Dragan

National University of Food Technologies

Key words:

*Personnel
Human resources
Information
Approaches
Technology
Enterprise
Education
Idea
Innovation*

ABSTRACT

It is proposed to explore new approaches in technology management and workforce planning based on Internet resources, software, as well as their advantages and disadvantages. The classification of management techniques and workforce planning on the basis of saving time, resources and money; safety, security and staff training; new ideas, innovative and unconventional approaches has been proposed. It is proved that a major factor in the competitiveness of the enterprise is the quality of its personnel and their attitude to work, that is the level of professionalism and creativity of employees.

Article history:

Received 14.08.2015
Received in revised form
30.08.2015
Accepted 13.09.2015

Corresponding author:

E. Dragan
E-mail:
eidragan@ukr.net

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

О.І. Драган

Національний університет харчових технологій

У статті досліджено нові підходи в технологіях управління та використання персоналу на підставі Інтернет-ресурсів і програмного забезпечення, визначено їхні переваги та недоліки. Здійснено класифікацію технологій управління та використання персоналу за такими ознаками: економія часу, ресурсів і коштів; безпека, захист і навчання персоналу; пошук нових ідей, інноваційних і нетрадиційних підходів. Доведено, що основним фактором конкурентоспроможності підприємства є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму й творчості працівників.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, інформація, підходи, технологія, підприємство, навчання, ідея, інновація

Постановка проблеми. Жодне підприємство (організація) не може досягти своїх цілей і бути успішним без ефективного управління персоналом,

тому кожен управлінець повинен володіти сучасними технологіями управління персоналом. Динамічність інтерактивного середовища і економічних процесів, їх швидка мінливість вимагає внесення коректив у методи і прийоми діяльності, в технології управління персоналом. Сучасність ставить перед управлінням персоналом нові завдання, пов'язані з виробленням нових управлінських кадрових стратегій, інформатизацією та застосуванням нових підходів у технологіях управління й використання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні технології управління персоналом досліджуються у працях таких вчених, як М. Альберт, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Н. Лашманова, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов та ін. Однак розвиток сучасних технологій управління та використання персоналу є безперервним процесом, особливо в інтерактивному середовищі, тому виникає потреба дослідження сучасних технологій, які напрацьовані компаніями в умовах інформаційного суспільства.

Мета дослідження. Здійснити класифікацію сучасних технологій управління та використання персоналу в умовах інтерактивного середовища.

Виклад основного матеріалу. Впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, доступність і відкритість інформації сприяє розвитку інтелектуального, творчого потенціалу, аналітичного мислення та певної самостійності персоналу при прийнятті управлінських рішень. Досвід світових компаній свідчить про суттєву зміну підходів до технологій управління та використання персоналу на підставі застосування Інтернет-ресурсів, програмного забезпечення тощо.

Сучасні технології управління та використання персоналу можна класифікувати за ознаками: 1) економія часу, ресурсів і коштів; 2) безпека, захист і навчання персоналу; 3) пошук нових ідей, інноваційних і нетрадиційних підходів (рис. 1).

Технології управління та використання персоналу, спрямовані на економію часу, ресурсів і коштів, такі: інжиніринг праці, рекрутинг, аутсорсинг, аутстафінг, стафлізинг, аутфтрагстактика.

Інжиніринг праці передбачає дослідження виробничих процесів та удосконалення інструментів нормування праці, що разом з установленням об'єктивних показників і адекватної винагороди здатні кардинально змінити ситуацію з продуктивністю праці, яка на вітчизняних підприємствах в десятки разів нижча, ніж на зарубіжних [1]. Перевагами застосування інжинірингу праці є поліпшення умов праці, скорочення витрат виробництва за рахунок щільного використання робочого часу, скорочення непродуктивних втрат робочого часу працівників.

Рекрутинг — пошук і підбір висококваліфікованих спеціалістів на платній основі [2]. Рекрутинг включає оцінку кандидатів на посаду за резюме, проведення проектного і мотиваційного інтерв'ю, ситуативних і бізнес-кейсів, психологічного тестування та інтерв'ю за компетенціями, перевірку рекомендацій з колишніх місць роботи тощо.

Перевагами застосування рекрутингу є якісні результати у вигляді заміщення вакансій професійними кандидатами; економія коштів і часу на пошук та

аналіз резюме; гарантії заміни співробітника в разі непроходження ним випробувального терміну тощо.

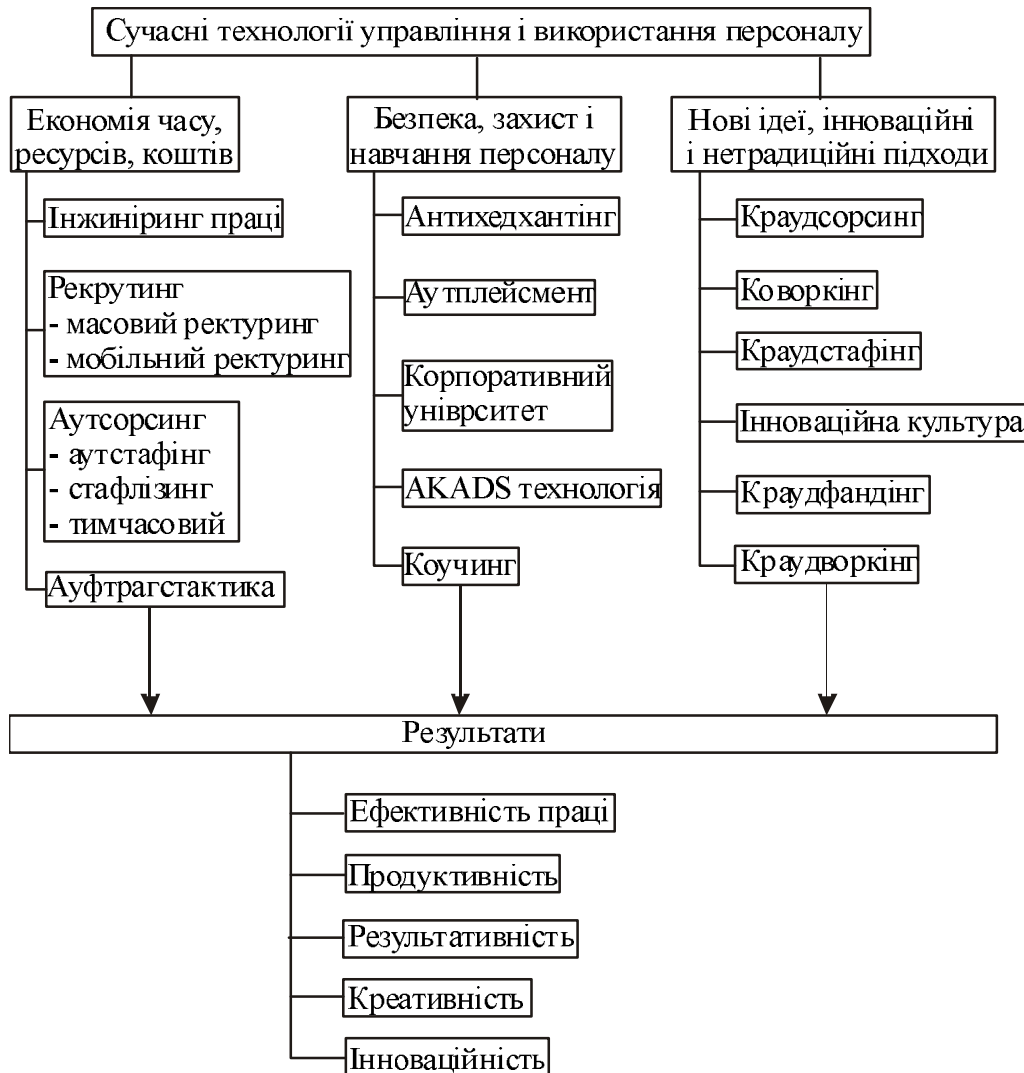


Рис. 1. Класифікація сучасних технологій управління і використання персоналу

Масовий рекрутинг передбачає формування в стислі терміни великого за чисельністю штату співробітників [3, с. 14]. Така послуга вигідна роботодавцю при відкритті мережі торговельних центрів, нового готелю, ресторану, великого промислового підприємства або сервіс-центру — практично у всіх випадках, коли необхідність у персоналі велика, а терміни його підбору обмежені.

Мобільний рекрутинг пов'язаний із використанням соціальних мереж у двох напрямках: пошук цікавих кандидатів і перевірка інформації або отримання додаткової про вже наявних кандидатах (відгуки, фотографії, коло знайомих тощо).

Аутсорсинг в галузі управління персоналом (HR-аутсорсинг або кадровий аутсорсинг) — це залучення зовнішніх ресурсів (компаній), які спеціалізуються в галузі управління персоналом і володіють відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, для виконання всіх або частини функцій з управління процесами HR-служби [2]. Замовник тільки формулює завдання перед постачальником послуг.

Перевагою застосування аутсорсингу є оптимізація чи скорочення витрат за рахунок передачі непрофільних функцій. Недоліком може бути низька якість наданих послуг і недостатня компетенція з боку їх постачальника.

Різновидами аутсорсингу є аутстафінг, стафлізинг і тимчасовий стафінг.

Аутстафінг застосовується у випадку, коли кадрове агентство не здійснює підбір персоналу, а проводить оформлення у свій власний штат уже працюючих співробітників компанії-клієнта. Проте працівники, як і колись, займаються виконанням обов'язків на своєму колишньому робочому місці.

Аутстафінг має низку переваг: 1) передача своїх непрофільних функцій кваліфікованому провайдеру послуг; 2) економія часу і коштів; 3) зниження фінансових витрат, необхідних для утримання персоналу; 4) зменшення рівня документообігу в підприємства-клієнта, перекладання функції з нарахування працівникам заробітної плати, кадрового діловодства, соціального забезпечення трудового процесу тощо.

Стафлізинг (лізинг персоналу) — це тимчасове надання персоналу на період від трьох місяців і до кількох років [2]. Як правило, така технологія практикується в тих випадках, коли відповідні послуги висококваліфікованого фахівця потрібні компанії з певною регулярністю. Таким чином, від імені кадрового агентства укладається трудовий договір з працівником, який потім направляється на роботу в певну компанію.

Тимчасовий стафінг передбачає надання тимчасового персоналу на короткий період від одного дня і до декількох (як правило, 2—3 місяців). Це найчастіше підбір адміністративного й обслуговуючого персоналу на час організації й проведення різних виставок, конференцій та інших заходів, а також на період хвороби або ж відпустки основних працівників.

Ауфтрагтактика (у перекладі з німецької означає «тактика доручень») передбачає постановку завдання керівником підлеглому з чітким описом критеріїв його досягнення, залишаючи за ним самостійний вибір способів досягнення, зважаючи на обставини [4, с. 47]. Ауфтрагтактика — це комплексна концепція управління людьми, яка робить людину центральним об'єктом дослідження. Від людини вимагається використання всіх моральних і фізичних сил, тому що концепція передбачає ініціативність виконання. Це також мотивує працівників мислити масштабно і прагнути зрозуміти загальну картину завдання.

Переваги застосування ауфтрагтактики: 1) самостійне прийняття управлінського рішення, яке дозволяє проаналізувати конкретну ситуацію, проявити себе та свої здібності; 2) полегшення контролю роботи; 3) підвищення ефективності роботи і коефіцієнта корисної дії.

Недоліки застосування ауфтрагтактики: опір працівників, які не готові самостійно приймати рішення та брати на себе відповідальність; підвищення напруженості, інтенсивності, ризикованості та стресовості, які вимагає активна творча праця працівників.

Технології управління та використання працівників, спрямовані на безпеку, захист та навчання персоналу, такі: антихедхантінг; аутплейсмент; корпоративний університет; технологія AKADS, коучинг.

Антихедхантинг — система дій, план з мінімізації зусиль конкурентів щодо переманювання та залучення співробітників і фахівців компанії [5].

Антихедхантинговий план може включати такі заходи: виявлення потенційних вербувальників; знання їх методів вербування; виявлення співробітників-мішеней; блокування доступу вербувальників до співробітників за всіма каналами; контроль за співробітниками на конференціях, ділових заходах, у соціальних мережах; контроль за електронною поштою, звичайною поштою, відвідуванням сайтів; контроль контактів з можливими роботодавцями; мінімізація збитків від звільнення цінного співробітника; превентивні стратегії запобігання переманюванню в майбутньому; використання методів хедхантерів проти своїх конкурентів.

Аутплейсмент — це форма розірвання трудових відносин між підприємством і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання працівникам, що підпадають під скорочення, консультацій з працевлаштування за рахунок колишнього роботодавця [6].

Програма аутплейсменту включає комплексну оцінку професійного досвіду співробітника і відповідність його кар'єрних і фінансових очікувань до вимог ринку праці; розвиток і вдосконалення навиків для підвищення компетентної та впевненої поведінки в умовах пошуку роботи: визначення мети, складання резюме, проходження інтерв'ю і підготовка самопрезентації; складання маркетингового плану пошуку; професійний супровід пошуку.

Перевагами застосування аутплейсменту є уникнення стресових ситуацій при звільненні як для працівників, так і для роботодавців; ця послуга обходиться компанії дешевше, ніж можливі виплати внаслідок виникнення конфліктних ситуацій; з виконавцями послуги (рекрутерами) обумовлюють вимогу не працевлаштовувати звільнених працівників до конкурентів; збереження добрих стосунків з фахівцями, що вивільнюються, менеджмент роботодавця зберігає можливість надалі звертатися до них за консультаціями; формування позитивного образу для потенційних партнерів.

Корпоративний університет — це створення віртуальної школи для системної підготовки та розвитку управлінських кадрів світового рівня [7]. Віртуальна школа — це інструмент комплексного управлінського розвитку, який представляє доступ до унікальної бази знань і широкі можливості командної взаємодії в режимі реального часу. Віртуальна школа дозволяє застосовувати у процесі навчання різні формати навчального контенту: аудіо і електронні книги, вебінари і онлайн-конференції, курси і тести. Система дозволяє складати індивідуальні плани навчання та розвитку, здійснювати дистанційний контроль за процесом навчання й успішністю, зберігати всю інформацію про пройдений матеріал. Портал дозволяє навчатися в зручний час і доступний з будь-якого пристрою: від комп'ютера до смартфона. На навчальному порталі розміщують у вигляді презентацій теоретичну частину аудиторного курсу. У кожній програмі є мінімум 20 % теорії, тому теорію викладають в електронній формі щоб не витратити на неї час в аудиторії і підготувати групу до навчання. Можливості опрацювання віртуальних ігор засновані на проходженні співробітниками «лабіринту» електронних фахових тестів, що покращують знання та сприяють дистанційному навчанню.

Технологія AKADS («А» — Актуальність, «К» — знання, «А» — аналіз, «D» — робити, «S» — стабільність), яка, виходячи з етапу життєвого циклу бізнесу і

викликів ринку, спрямована на розвиток корпоративної культури [2]. Розвиток корпоративної культури в даній технології не самоціль, а, швидше, інструмент для формування певного контексту, в якому реально формуються стійкі навички необхідної виробничої та міжособистісної поведінки співробітників.

Коучинг — це технологія розвитку працівників, яка передбачає взаємодію керівника й підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого й компетентного працівника менш досвідченому методом співбесіди, консультацій, порад і вирішення ускладнюючих завдань [1]. Коучинг — це безперервне співробітництво, яке допомагає досягти реальних ефективних результатів. Результатом є поглиблення знань і сприяння самовдосконаленню працівника.

Технології управління та використання персоналу, що передбачають пошук нових ідей, інноваційних і нетрадиційних підходів, такі: краудсорсинг, коворкінг, інноваційна культура, краудфандінг, краудворкінг тощо.

Краудсорсинг — це мобілізація ресурсів людей за допомогою інформаційних технологій з метою вирішення завдань, що стоять перед бізнесом, державою і суспільством у цілому [8].

Краудсорсинг поділяється за такими категоріями:

I. За сферою життя (бізнес, соціальний, політичний).

II. За типом вирішуваних завдань (створення продукту (контенту), голосування, пошук рішення, пошук людей, збір інформації, збір думок, тестування, служба підтримки, збір коштів).

Сфери застосування краудсорсингу: колективний пошук інформації; колективний збір та аналіз інформації; тестування; колективний маркетинг; колективні розробки проектів тощо.

Переваги застосування краудсорсингу: 1) масове охоплення аудиторії виконавців без додаткових ресурсів і зусиль; 2) залучення користувачів: виконання завдань, обмін ідеями, обговорення результатів роботи, розповсюдження інформації про проект іншим користувачам; 3) велика кількість варіантів і різноманітність вибору; 4) пошук єдино можливого варіанта; 5) фіксовані терміни — застосування чітких часових орієнтирів; 6) економія фінансових ресурсів, яка дозволяє досягти результатів з найменшими витратами й економія на дорогих маркетингових технологіях.

Недоліки застосування краудсорсингу: 1) несправедливий принцип винагороди (приз отримує тільки обмежена кількість людей, а решта трудиться даремно); 2) ігнорування технологій краудсорсингу професіоналами різних сфер діяльності; 3) витік інформації та проблеми з конфіденційністю; 4) потреба в швидкому впровадженні й патентуванні результатів дослідження.

Коворкінг — це нова модель в управлінні персоналом, при якій співробітники організації ділять приміщення з робітниками іншої організації. Мета моделі — розробка і тестування нових інноваційних ідей. Справа в енергетиці та змаганні, яке ведуть фірми-конкуренти за таланти. Так, у 71 % працівників спостерігається розвиток творчих навиків, завдяки початку роботи в спільному приміщенні, 62 % — покращили якість своєї роботи [9].

Переваги застосування коворкінгу: 1) мотивація для талановитих і творчих співробітників; 2) підвищення ефективності спілкування між людьми, які не є співробітниками, для більш тісної взаємодії та зростання інновацій; 3) обмін

досвідом між співробітниками з різних сфер бізнесу; 4) отримання енергетичного заряду від знайомства з новими людьми, досвідом і можливостями; 5) побудова відносин між несхожими людьми розвиває й удосконалює лідерські якості та організовує команду; 6) доступ до успішного досвіду розв'язання складних ситуацій; 7) пошук нових партнерів та інвесторів для бізнесових ідей.

Недоліки застосування коворкінгу: 1) зниження захисту і безпеки інноваційних ідей, розробок, ноу-хау тощо; 2) проблеми юридичного характеру з доведенням авторства розробок.

Краудстафінг — це технологія в галузі управління персоналом, в рамках якої компанія наймає на роботу лояльних брендів клієнтів, часто пропонуючи натомість їхніх трудових послуг статус «особливого споживача», який має можливість тестувати нові продукти бренду, брати участь в анкетуваннях, дослідженнях, в тому числі таких чутливих, як «таємничий покупець» [2].

Переваги застосування краудстафінгу: 1) дозволяє замінити практично будь-яку виконувану трудову функцію в організації на роботу лояльних клієнтів, які можуть не мати грошової компенсації, проте будуть витрачати частину свого часу на виконання роботи в цій організації, працюючи на основній роботі в іншій компанії або будучи пенсіонером; 2) досягнення істотного зниження витрат на персонал за рахунок підвищення продуктивності працівників, які пов'язані єдиною корпоративною ідеєю; 3) виконання ролі корпоративних бізнес-тренерів.

Інноваційна культура — це цілісна система вироблених в організації і притаманних її членам моделей поведінки, що впливають на моду, спосіб життєдіяльності організації. У цьому розумінні інноваційна культура не є первісно визначеним станом. Вона — результат соціальних взаємодій і передається через навчання, численні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, систему ціннісних орієнтацій, манеру одягатися, етику трудових відносин, символи, стиль керівництва, церемонії, комунікації, мову. Інноваційна культура забезпечує сприйнятливості людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізувати інновації в усіх сферах життя.

Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей і реалізацією креативного потенціалу самої людини — її суб'єкта. Інноваційна культура віддзеркалює цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в образах і нормах поведінки.

Перевагами формування інноваційної культури організації є мотивованість робітників до знань і розробки інновацій; спрямованість на результат; робота в команді; прагнення досягти високого професіоналізму; можливість спілкуватися з колегами на семінарах, виставках, конференціях; свобода висловлювання думок, ідей; свобода творчості.

Краудфандінг (походить від англ. crowdfunding, де crowd — натовп, а funding — «фінансування») — колективне фінансування або колективне співробітництво людей, які добровільно об'єднують свої фінансові або інші ресурси для підтримки інших людей або організацій [10]. Краудфандінг виник як ідея підтримки та надання фінансування для творчих проектів і особистостей (акторів, співаків, спортсменів, режисерів) та використовується для надання фінансової допомоги постраждалим, проведення соціальних чи

політичних акцій, фінансування стартапів чи виробництва новітнього продукту тощо.

Переваги застосування краудфандінгу: індивіди отримують виграш від задоволення своїх інтересів у формі компенсації (моральна, матеріальна або фінансова); ініціатори краудфандінгових проектів отримують фінансування у необхідних обсягах швидко і без фінансових посередників для реалізації своїх креативних проектів різної спрямованості — соціальної, екологічної, благодійної, комерційної тощо; організатори краудфандінгових платформ — комісійні та можливість заробляти на благодійності і власних ідеях; економіка отримує зростання обсягів реалізації існуючої чи інноваційної продукції, приріст сукупного національного продукту, нові робочі місця, зниження витрат тощо у разі фінансування інвестиційних проектів, суспільство — приріст суспільних благ, можливість реалізації соціальних проектів, підвищення рівня довіри, прозорості та єднання.

Недоліком є те, що реалізація краудфандінгових проектів пов'язана з невизначеністю, оскільки більшість проектів є досить новітніми, а отже, ризикованими, тому інвестори, повинні враховувати ризики реалізації проектів.

Краудворкінг — це технологія залучення працівників з усіх куточків світу для виконання завдань в Інтернеті [11]. Поширені роботи в Інтернеті: копірайтинг — писати та редагувати тексти певної тематики або переклад тексту на замовлення; серфінг — клікати чи реєструватися на чисельних сторінках Інтернету; читання листів; тестування ігор; анкетування; посередництво; консультування; гра на біржі; розвиток чужих проектів; кіберскотерство — реєстрація або купівля доменів (назв сайтів) для подальшої перепродажі.

Перевагами застосування краудворкінгу є доступ до Інтернету з ноутбука (персональний комп'ютер); вміння користуватися веб-браузером; проходження онлайн навчання для роботи; 1—2 години вільного часу на день для роботи в Інтернеті; можливість працювати у будь-який час, коли завгодно; оплата за роботу залежить від зусиль працівника та швидкості Інтернету.

Недоліком застосування краудворкінгу є те, що завдання, які пропонуються, нецікаві та нудні; висока трудомісткість виконання завдань; низька оплата; можливість обману з кінцевою оплатою.

Висновки

На сьогодні основним фактором конкурентоспроможності підприємства є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму й творчості працівників. Вирішальне значення персонал набуває в ситуації нестабільності і кризових явищ, тому постає питання застосування нових технологій в управлінні персоналом з нетрадиційними підходами, але так, щоб не постраждала професійність і якість виконання роботи працівників.

Нові технології управління та використання працівників вирішують це питання за допомогою Інтернету, програмного забезпечення, застосування колективного мислення та інших творчих підходів.

Література

1. *Осовицкая Н.* HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н. Осовицкая. — Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2014. — 240 с.

2. *Перспективи розвитку HR-технологій* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13922/temp>.
3. *Іванова С. 50 советов по рекрутингу* / С. Иванова. — М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2012. — 256 с.
4. *Дмитренко Д. Управление по ауфтрагстактике* / Д. Дмитренко // Управление персоналом. — 2012. — № 3. — С. 47.
5. *Антихедхантинг: как противостоять переманиванию сотрудников* // Эффективный подбор персонала [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://professional.ru/Soobschestva/rekruting/antixedxanting>.
6. *Грицак Н. Звільнення персоналу: як розійтися по-людськи* // Агробізнес сьогодні. — № 23 (270) грудень 2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua>.
7. *Построение корпоративного университета* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op>.
8. *Джефф Х. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса* / Хау Джефф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 288 с.
9. *Салливан Дж. Корпоративный коворкинг — гениальная мудрость или обычная глупость?* / Джон Салливан [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hrm.ru/korporativnyjj-kovorking-mudrost-ili-glupost>.
10. *Васильчук І.П. Краудфандинг як феномен постіндустріальної економіки* / І.П. Васильчук // Електронне видання «Ефективна економіка». — 2014. — № 2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2500>.
11. *BBC: Краудворкінг. Скільки можна заробити, сидячи вдома* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/bbc/1602064-vvs-kraudvorking>.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Е.И. Драган

Национальный университет пищевых технологий

В статье исследованы новые подходы в технологиях управления и использования персонала на основании Интернет-ресурсов, программного обеспечения, проанализированы их преимущества и недостатки. Осуществлена классификация технологий управления и использования персонала по следующим признакам: экономия времени, ресурсов и средств; безопасность, защита и обучение персонала; поиск новых идей, инновационных и нетрадиционных подходов. Доказано, что основным фактором конкурентоспособности предприятия является качество персонала и его отношение к труду, то есть уровень профессионализма и творчества работников.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, информация, подходы, технология, предприятие, обучение, идея, инновация.