

DOI 10.31558/2307-2318.2019.3.11

УДК 331

Гуцуляк Н.П., старший викладач, Донецький національний університет імені Василя Стуса

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розвиток технологій управління персоналом характеризується сучасними трендами, серед яких можна відокремити такі як технологічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу. Визначені тенденції переплетені між собою. Технологічний прогрес в першу чергу змінює самих людей, їх звички, мобільність в комунікаціях. Крім того, змінюється структура організації, її інформаційне середовище. Акценти в управлінні персоналом фокусуються на таких людських якостях як емоційний інтелект, креативність, емоційність. Чітке балансування різних видів діяльності компанії, зменшення рутинних операцій та їх виконавців, збільшення частки творчої роботи, надання більшої ваги творчому персоналу – тенденції розвитку організації майбутнього. Управлінські технології персоналу охоплюють всі функції менеджменту та мають свої особливі підфункції. Планування роботи персоналу формується відповідно до місії організації та конкретної особи, від стратегії розвитку до конкретних оперативних планів. Організація відносин з роботодавцем також зазнає змін як у формальній площині (сьогодні працівники мають декілька роботодавців; працюють як фрілансери, контрактники тощо). Крім того, змінюються технології взаємодії та організації групової роботи. Розвиток системи управління підприємством як екосистеми передбачає формування стратегії розвитку організації, HR-стратегії, які містять цінності організації як виробника товарів та послуг та як роботодавця; дає можливість розвитку корпоративної культури та позиціонування кожного працівника відносно розвитку організації. Такий підхід дозволяє розглядати сучасні технології управління персоналом відповідно основним підфункціям. Серед них: стратегічне планування робочої сили; пошук, підбір персоналу; навчання та розвиток персоналу; управління ефективністю роботи персоналу; мотивація персоналу через визнання та винагороди; кар'єрний розвиток персоналу, мотивація до лідерства.

Ключові слова: управління персоналом, технології управління, управлінська екосистема, HR-стратегія, корпоративна культура, компетенції персоналу, інформаційна система управління персоналом.

Гуцуляк Н.П.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Развитие технологий управления персоналом характеризуется современными трендами, среди которых можно выделить такие как технологический прогресс; мобильность и другие особенности нового поколения; новые ориентиры в коммуникациях и групповой работе персонала. Эти тенденции переплетены между собой. Технологический прогресс в первую очередь меняет непосредственно людей, их привычки, мобильность в коммуникациях. Кроме того, изменяется структура организации, ее информационная среда. Акценты в управлении персоналом фокусируются на таких человеческих качествах как эмоциональный интеллект, креативность, эмоциональность. Четкий баланс различных видов деятельности компании, уменьшение рутинных операций и количества неквалифицированных рабочих, увеличение доли творческой работы, поддержка и мотивация творческого персонала - тенденции развития организации будущего. Управленческие технологии охватывают все функции менеджмента и имеют свои особые подфункции. Планирование работы персонала формируется в соответствии с миссией организации и

конкретного человека - от стратегии развития до конкретных оперативных планов. Организация отношений с работодателем также претерпевает изменения как в формальной плоскости (сегодня работники имеют несколько работодателей; работают как фрилансеры, контрактники и т.д.). Кроме того, меняются технологии взаимодействия и организации групповой работы. Развитие системы управления предприятием как экосистемы предусматривает формирование стратегии развития организации, HR-стратегии, которые содержат ценности организации как производителя товаров и услуг и как работодателя; дает возможность развития корпоративной культуры и позиционирования каждого работника относительно развития организации. Такой подход позволяет рассматривать современные технологии управления персоналом в соответствии основным подфункциям. Среди них: стратегическое планирование рабочей силы; поиск, подбор персонала; обучение и развитие персонала; управления эффективностью работы персонала; мотивация персонала путем признания и вознаграждения; карьерное развитие персонала, мотивация к лидерству.

Ключевые слова: управление персоналом, технологии управления; управленческая эко-система, HR-стратегия, корпоративная культура, компетенции персонала, информационная система управления персоналом.

Hutsulyak N.

MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL DEVELOPMENT

The development of personnel management technologies is characterized by modern trends. These are: technological progress; mobility and other features of the new generation; new benchmarks in communication and teamwork. These trends are intertwined. Technological progress primarily changes people, their habits, and mobility in communications. The organizational structure and its information environment have also changed. Emphasis in personnel management focuses on such human qualities as emotional intelligence, creativity, emotionality. A clear balance of various activities of the company, a decrease in routine operations and the number of unskilled workers, an increase in the share of creative work, support and motivation of creative personnel - trends in the development of the organization of the future. Personnel management technologies cover all management functions and have their own specific sub-functions. The planning of the work of personnel is formed in accordance with the mission of the organization and the career strategy of a particular employee. Planning is done from a development strategy to specific operational plans. The organization of relations with the employer also undergoes changes both in the formal plane (today employees have several employers; they work as freelancers, contractors, etc.), as well as in the technologies of interaction and organization of group work. The development of the enterprise management system as an ecosystem involves the formation of an organization development strategy, HR strategy. They contain the values of the organization as a producer of goods and services and as an employer; enable the development of corporate culture and positioning of each employee in relation to the development of the organization. This approach allows us to consider the modern technology of personnel management in accordance with the main sub-functions. These include: strategic workforce planning; search, recruitment; staff training and development; management of staff efficiency; staff motivation through recognition and reward; career development of personnel, motivation for leadership.

Keywords: personnel management, management technologies, management ecosystem, HR strategy, corporate culture; staff competencies, personnel management information system.

Технології управління змінюють всі види життєдіяльності людини. Управління персоналом сьогодні – це нові управлінські та інформаційні технології. Під управлінською технологією розуміємо методику та сукупність функцій та операцій управління для досягнення поставленої мети. Інформаційна технологія – це методика та сукупність інформаційних процесів, що здійснюються для формування, зберігання та використання електронних ресурсів та комунікацій. Автоматизація рутинних процесів у виробничій та управлінській діяльності об'єднує ці дві технології та дозволяє більш ефективно використовувати сучасні методи управління персоналом [1; 2]. Сучасні успішні організації використовують наскрізні управлінські та інформаційні технології. Актуальність розвитку таких технологій в організації та в управлінні персоналом не зменшується з часом. Саме тому метою досліджень є аналіз тенденцій розвитку технологій управління персоналом та формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в організації.

Серед багатьох наукових та прикладних публікацій щодо трендів в управлінні персоналом можна акцентувати увагу на таких як технологічний прогрес; мобільність та інші особливості нового покоління; нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу. Вплив на розвиток таких тенденцій мають глобалізаційні та геополітичні аспекти, демографічні фактори, рівень розвитку технологій тощо. Якщо проаналізувати тренди HR-управління то серед них можна відокремити такі як активне використання штучного інтелекту; розвиток електронних офісів та електронних портфоліо; запровадження методів змішаного навчання та гейміфікації в управлінні та підвищенні кваліфікації персоналу; виявлення талантів та їх ефективне використання. Нова управлінська парадигма повинна враховувати сучасні тренди розвитку технологій управління та формувати систему мотивування персоналу. Така система базується на поточних та перспективних програмах для формування команди працівників з високим рівнем креативності та самомотивованості [3]. Зрозуміло, що мотивація персоналу, розвиток людського потенціалу можливі при умові достатнього рівня соціального забезпечення. Для розвитку інноваційних змін в змісті та характері праці необхідно здійснювати заходи щодо «стимулювання людського потенціалу до розвитку, особливо його інтелектуальної складової» [4, 5]. Все це передбачає формування та розвиток управлінських екосистем, що активно використовують сучасні інформаційні технології та різноманітний інструментарій для планування, організації, моніторингу та контролю роботи персоналу [6, 7]. Системно структуровані особливості використання управлінських та інформаційних технологій в управлінні персоналом дозволять виявити «білі плями» в системі управління персоналом організації та сформувати програму її удосконалення.

Екосистема управління персоналом передбачає розвиток мережі талантів співробітників, їх залучення до низки проєктів, формування наскрізної системи мотивації від місії організації до місії кожного працівника з подальшою успішною реалізацією у визначених бізнес-процесах. Така система передбачає наявність місії компанії та максимальну охопленість інформаційними процесами діяльність кожного працівника. Так, наприклад, місія Google – організувати всю наявну на землі інформацію найбільш зручним для користувача чином. Місія «Київстар» – покращувати життя українців, надаючи кращі та інноваційні телеком-послуги [1]. Реалізація поставлених місій можлива в гнучких та адаптивних організаціях. Сама організація повинна не тільки чітко сформулювати місію та цінності, а і визначити набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у співробітників навички та компетенції для майбутнього, ефективно управляти

залученням і задоволеністю персоналу [1]. Прогресивні організації змінюють ієрархічну структуру та використовують холакратичні (цілісні) структури, що саморегулюються та мають гнучкі інструменти для управління. За таким принципом працюють такі відомі компанії як онлайн ритейлер взуття Zappos, виробник гірських машин Boart Longyear, американський розробник відеоігор Valve та інші. Залученість персоналу повинна постійно вимірюватись та оцінюватись. Так, наприклад, Google проводить анонімне дослідження думок співробітників (Googlegeist), а керівники одержують звіти з результатами дослідження стосовно свого департаменту/підрозділу для роботи з залученістю персоналу «на місцях» [1].

За даними звіту Deloitт управління ресурсами виходить за межі корпорації і залежність від контрактних і позаштатних працівників стрімко зростає [8]. Тільки 47% респондентів свідчать про те, що основна частина їхніх працівників є традиційними. 12% учасників опитування свідчать про те, що компанії мають відповідні політики працевлаштування працівників різних категорій, але не мають стратегії їх використання. Це призводить до ризиків в управлінні змішаними категоріями працівників. На рис. 1. Представлені дані звіту щодо таких ризиків.

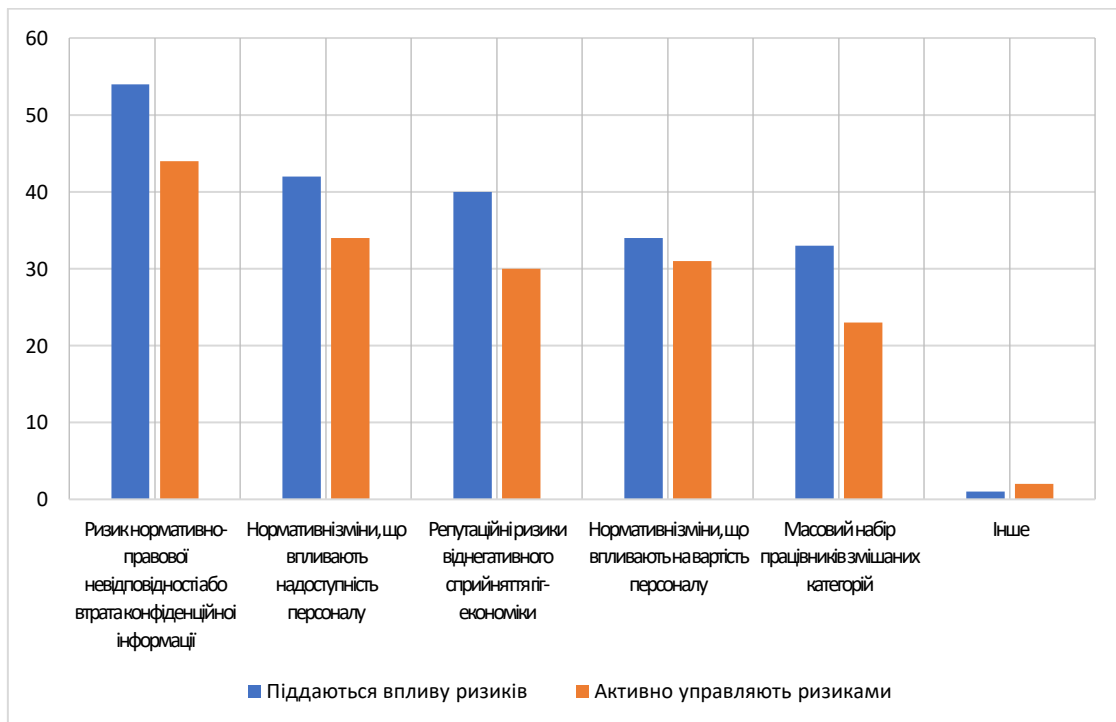


Рисунок 1 - Ризики в управлінні змішаними категоріями працівників (за даними [8])

Управління ефективністю, введення комплексної системи персоналізованих винагород з фокусом на індивідуальний внесок працівника, гнучкість та різноманітні програм компенсаций відповідно до потреб та стилю життя кожного працівника – це одна з тенденцій розвитку модулю мотивації в екосистемі управління персоналом. Серед складових винагород найбільше використовуються бонуси та премії за результатами ефективності, оклад та оплачувана відпустка, але все активніше запроваджуються разові бонуси і премії, медична допомога, оплата навчання,

харчування, оздоровчих програм, участі у прибутку та пенсійного забезпечення (рис. 2).



Рисунок 2 - Складові системи винагород (за даними [8]).

Оцінювання ефективності системи винагород свідчить про те, що тільки 7% опитуваних компаній вважають існуючу систему винагород дуже ефективною, 23 – традиційно ефективною, 47% ефективною в деякій мірі і 22% неефективною (рис. 3.).

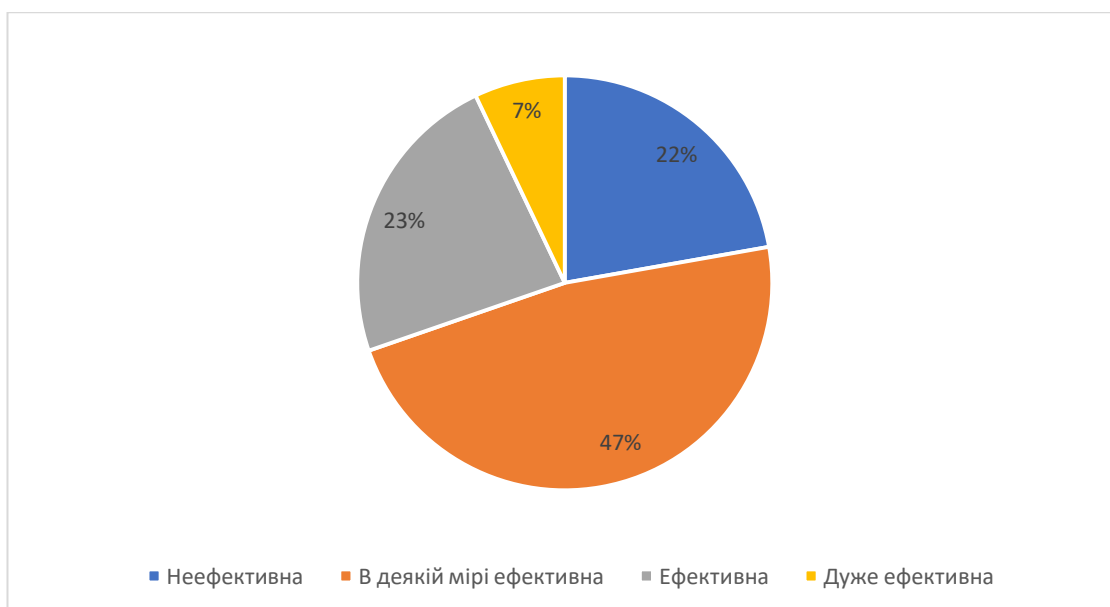


Рисунок 3 - Ефективність стратегії винагород в наданні персоналізованих та гнучких винагород (за даними [8]).

Важливо також, враховувати складові системи винагород. До них відносяться: оцінка індивідуальної ефективності, індивідуальних показників, показників компанії,

командних показників, демонстрації конкретної індивідуальної поведінки. Стратегія винагород повинна відповідати загальним цілям компанії.

Розвиток штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації повинен бути збалансованим з врахуванням значущості унікально людських навичок працівників. 68% опитуваних респондентів з України вважають даний тренд є важливим, а 33% учасників повідомляють, що їх організації розпочали розвиток такої тенденції. Ступінь важливості навичок в процесі інтеграції штучного інтелекту за результатами опитувань компаній світу за характеристикою «Буде збільшуватись» змінюється від 18 до 65 відсотків. Думки респондентів українських підприємств мають характеристики – від «Буде зменшуватись» до «Буде збільшуватись». Але, зрозуміло, що організації повинні планувати навчання для розвитку навичок з використання штучного інтелекту (рис. 4).

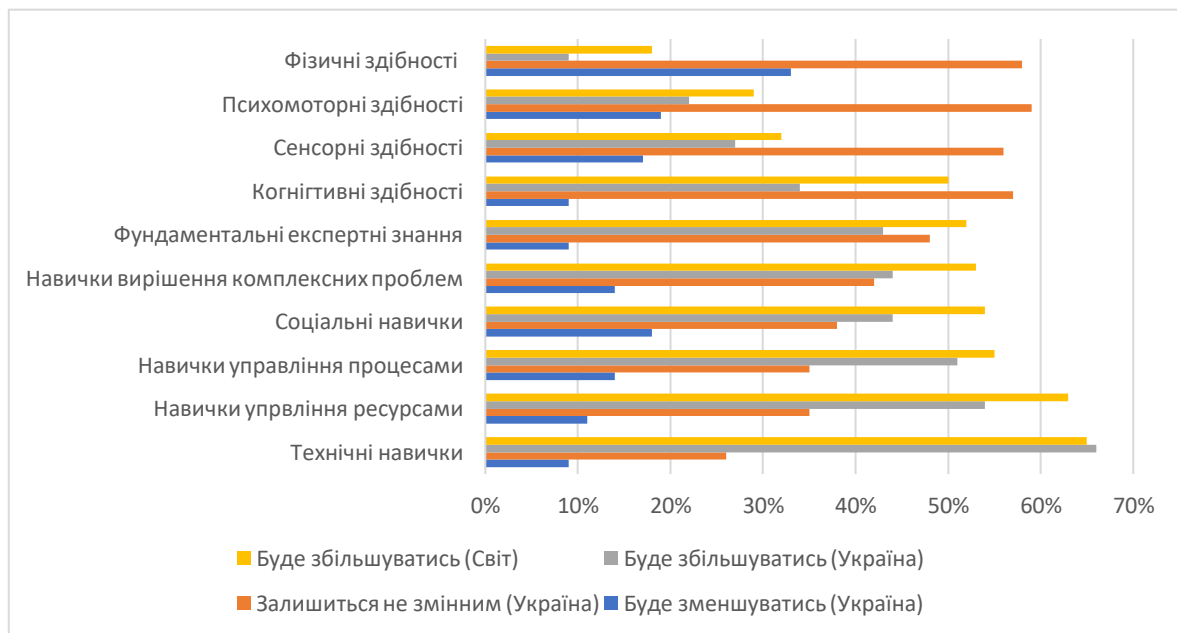


Рисунок 4 - Ступінь важливості навичок в процесі інтеграції штучного інтелекту (за даними [8])

Рівень ефективності організації по відношенню до можливостей управління власною кар'єрою за даними респондентів в Україні є неефективним для 31%, дещо ефективним та ефективним для 32% кожної цільової групи, дуже ефективним тільки для 5% організацій.

Необхідно відмітити, що проаналізовані дані були сформовані як результати дослідження «Глобальні тенденції у сфері управління персоналом – 2018», в якому прийняли участь 11 000 керівників компаній та HR-ів. Результати свідчать про необхідність співпраці всіх ланок управління, регулярність спільної роботи всіх керівників та персоналу, активного розвитку стратегічних ініціатив. Залучення персоналу, збалансування штучного та людського інтелекту, формування ефективної системи винагород, сучасне інформаційне забезпечення всіх функцій менеджменту та підфункцій управління персоналом є основою для успішної діяльності організації, стабільної роботи та кар'єрного зростання персоналу.

В таблиці 1 представлені тренди розвитку технологій управління персоналом відповідно до підфункцій управління.

Таблиця 1

Підходи до формування екосистеми управління персоналом

Тренди розвитку системи управління персоналом	Підхід при формуванні екосистеми управління персоналом
Стратегічне планування робочої сили	Місія організації; місія кожної цільової групи робочої сили; зміст роботи кожного працівника
Пошук і підбір персоналу	Відповідно місії, змісту, талантам персоналу
Навчання та розвиток	Компетенції та навички на майбутнє. Розвиток навчання на робочому місці, змішане навчання за допомогою сучасних інформаційних технологій
Управління ефективністю	Моніторинг та контроль показників діяльності кожного працівника за допомогою сучасних інформаційних систем
Визнання та винагорода	Прозора екосистема мотивації, матеріального та морального стимулювання
Кар'єрний розвиток та лідерство	Активна робота з кожним працівником, виявлення талантів, лідерських здібностей; оцінювання досвіду, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.
Використання сучасних інформаційних технологій	Автоматизація рутинних операцій; застосування штучного інтелекту, сучасних хмарних комунікацій для роботи з персоналом.

Ефективна діяльність організацій залежить від персоналу та нових підходів роботи, фокусуючись на людях та їх талантах як головній конкурентній перевазі. Усвідомлюючи необхідність постійних змін та підходів в управлінні персоналом HR фахівці повинні забезпечити максимально зручні та комфортні умови для здобуття співробітниками відповідного досвіду в компанії, здійснювати управління за такими ключовими точками взаємодії:

- рекрутинг,
- адаптація,
- навчання і розвиток,
- оцінка ефективності,
- розвиток лідерства,
- визнання і винагорода,
- управління кар'єрою
- інші робочі процеси.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом передбачають наявність та розвиток цілісної стратегії розвитку організації, HR- та IT- стратегії, які узгоджені між собою та дозволяють ефективно використовувати сучасні технології управління персоналом на всіх рівнях організації для її успішного розвитку та стабільної діяльності або/і кар'єрного зростання кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галузеві тренди. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-kbd-trends-2018-09/\\$FILE/ey-kbd-trends-2018-09.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-kbd-trends-2018-09/$FILE/ey-kbd-trends-2018-09.pdf)
2. 5 HR-трендов в 2019 году <http://ru.blog.hrmaps.eu.com/blog/5-hr-trendov-v-2019-godu>
3. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 3. - С. 23-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5.
4. Шаульська Л. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу / Л.В. Шаульська, А. В. Карпенко // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С. 33-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_2.
5. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / колектив авторів; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406с.
6. Моделирование стратегічних карт розвитку організації: монографія / Г.В. Блакита, Л.О. Чорна, О.О. Коваленко, О.Д. Зачоса, Н.Ю. Чорна, А.В. Петровська. – Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. – 364с.
7. Моделі програмного забезпечення системи обліку та моніторингу результатів діяльності працівників / О.О. Коваленко, А.В. Денисюк, Д.В. Остапів. – Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2018. - № 2. – С. 216-221.
8. Тенденції у сфері управління персоналом — 2018 <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>