

## ОБ'ЄКТИВНА ЗУМОВЛЕНІСТЬ СУЧАСНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## OBJECTIVE CONDITIONALITY OF MODERN CHANGES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**Решетник Н.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
Київський національний лінгвістичний університет

**Харитоненко С.В.**

студентка,  
Київський національний лінгвістичний університет

*У статті розкривається проблема об'єктивної необхідності зміни системи управління персоналом, яка виникає внаслідок цивілізаційних трансформацій та активного просування економіки знань. Зазначені трансформації породжують внутрішні зміни характеру робочої сили, взаємостосунків праці і капіталу та зумовлюють необхідність інноваційних підходів до системи управління персоналом.*

**Ключові слова:** робоча сила; відтворення робочої сили; персонал; управління персоналом; інновації в управлінні персоналом; навчання персоналу; підбір та мотивація персоналу; мотиваційні інструменти; кадрова адаптація.

*В статье раскрывается проблема объективной необходимости изменения системы управления персоналом, которая возникает вследствие цивилизационных трансформаций и активного продвижения экономики знаний. Отмеченные трансформации порождают внутренние изменения характера рабочей силы, взаимоотношений труда и капитала и обуславливают необходимость инновационных подходов к системе управления персоналом.*

**Ключевые слова:** рабочая сила; воспроизводство рабочей силы; персонал; управление персоналом; инновации в управлении персоналом; обучение персонала; подбор и мотивация персонала; мотивационные инструменты; кадровая адаптация.

*In the article reveals the problem of the objective necessity of changing the system of personnel management, which arises as a result of civilizational transformations and active promotion of the knowledge economy. These transformations create internal changes in the nature of the workforce, the interconnections of labor and capital and cause the need for innovative approaches to the personnel management system.*

**Key words:** workforce; reproduction of labor; personnel; personnel management; innovation in human resources management; personnel training; selection and motivation of personnel; motivational tools; personnel adaptation.

**Постановка проблеми.** Сучасні цивілізаційні зміни, активне просування економіки знань, що приходять на зміну ринкової економіки, об'єктивно зумовлюють трансформацію усієї системи управління персоналом і висувують на порядок денний проблему її переосмислення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова та навчальна література широко висвітлює теорію і практику управління персоналом на підприємстві, акцентуючи увагу на його нових формах. Це праці О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, О.Б. Граждана, Дж. Грейсона, Г. Деслера, М.Н. Дудіна, Й. Завадського, А. Колота, С.М. Короленко, О.Д. Костюка, Дж. Лафти, І.О. Продана, С.І. Пучкової, А. Пула, Н.Н. Симоненко, Е.Ю. Стар-

кова, Ю.О. Судакової, С.А. Шапіро, А. Шегди та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У дослідженнях учених широко розглядається еволюція форм та методів управління персоналом, проте сучасна трактовка цього процесу вимагає їх пояснення з погляду трансформаційних змін внутрішнього змісту робочої сили та її взаємозв'язків із капіталом.

**Постановка завдання.** Мета статті – зміна традиційних акцентів у дослідженні системи управління персоналом на систему управління з урахуванням цивілізаційних та ринкових змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сучасних трансформацій робоча сила поступово втрачає ознаки товарності, оскільки

закладаються нові принципи відтворення робочої сили. Домінуючим стає фактор її розширеного відтворення, при цьому долаються сутнісні відмінності між необхідним і додатковим продуктом. У цьому розумінні домінуючим концептом стає «людський капітал» [1, с. 222].

Новим змістом у сучасних умовах наповнюються відносини між найманим працівником і власником капіталу. Власник людського капіталу і власник виробничого капіталу набувають ознак партнерства і співробітництва. На зміну процесу купівлі-продажу робочої сили приходять процеси колективно-договірної оренди власником виробничого капіталу, а трудовий колектив виступає в ролі орендаря виробничого капіталу і втілених у нього засобів виробництва. На цій основі змінюється й уся система управління, у тому числі і система управління персоналом. Долається відчуження працівника від участі в управлінні особисто чи через своїх представників у системі управління. Серед основних форм залучення працівників до управління справами фірми виділяють участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні первинної виробничої ділянки; створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; запровадження систем участі персоналу в прибутках; участь представників найманої праці в роботі директорів корпорацій. У деяких європейських країнах, таких як Великобританія, Італія, Португалія тощо, персонал виборює право участі в управлінні через колективні договори. В Італії працівники домоглися значного розширення своїх прав щодо участі у виробленні стратегії і тактики управління виробництвом. Система участі в управлінні, що склалася в Португалії, передбачає створення комісії працівників, наділені широкими правами, зокрема одержувати інформацію, необхідну для їхньої діяльності; брати участь у реорганізації виробничих одиниць; контролювати управління підприємством; брати участь у розробленні соціально-економічних планів, які стосуються їхніх виробничих одиниць [2, с. 325].

Суттєві зміни відбуваються в організації праці, йдеться насамперед про гуманізацію виробничого процесу, збагачення його змісту творчим складником, інтелектуалізацію виробництва і розвиток на цій основі нової соціальної домінанти – «креативного класу» [3, с. 84].

З огляду на зазначені об'єктивні зміни, уся система управління персоналом потребує докорінних змін. В останні роки підприємства України вдаються до інноваційно-технологічних змін, однак з огляду на статистичні дані щодо динаміки питомої ваги підприємств, що здійснюють організаційні інновації, цей процес надто повільний і потребує інноваційно-організаційних змін в управлінні персоналом підприємств.

Варто враховувати, що інновації у сфері управління персоналом мають певну специфіку, яка полягає у тому, що вони здійснюються з меншими витратами; не виявляються у своїй результативності до запровадження і тому важко піддаються економічному обґрунтуванню, оцінці й аналізу; мають свою виробничу та галузеву специфіку; ускладнюються психологічним фактором, що проявляється у тривалому періоді адаптації до змін або їх несприйняття.

Інноваційні зміни в управлінні персоналом, безумовно, пов'язані з інформаційними технологічними системами та грамотною побудовою інформаційного менеджменту на підприємстві, частиною якого є управління персоналом. Зарубіжна практика висвітлює комплекс інноваційних підходів до управління персоналом, які є корисними для практики вітчизняних підприємств. Ці інновації зосереджуються на створенні інноваційних майданчиків, в основі яких лежать web-технології, що використовуються в компаніях. Основним завданням цих майданчиків є генерація та відбір перспективних ідей з управління персоналом та оптимізації і раціоналізації праці на підприємстві чи в організації; створення інтерактивної комунікації серед співробітників; підвищення системи залучення та мотивації працівників у діяльності підприємства [5].

Важливого значення в сучасному інноваційному процесі управління персоналом набуває

Таблиця 1

**Інноваційна діяльність промислових підприємств за напрямками проведених інновацій [4, с. 85]**

	2015		2016	
	Усього	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств	Усього	У відсотках до загальної кількості промислових підприємств
<b>Кількість підприємств, що займались інноваційною діяльністю</b>	<b>824</b>	<b>17,3</b>	<b>834</b>	<b>18,9</b>
у тому числі витрачали кошти на				
внутрішні НДР	151	3,2	232	5,2
зовнішні НДР	70	1,5	103	2,3

проблема навчання персоналу. Динамічність економічних процесів вимагає постійного оновлення наявних знань і навичок та набуття нових, тому створення «корпоративних університетів», що зорієнтовані на практичне навчання співробітників компанії, є даниною сьогоdnішнього часу. Практичне навчання в таких «університетах» враховує внутрішні особливості функціонування конкретного підприємства.

Близькими до «університетів» є «віртуальні школи», що створюються для співробітників на основі сайту підприємства і дають змогу здійснювати онлайн-навчання. Корпоративна система електронного навчання дає змогу зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії організації та інтегрувати його в щоденні бізнес-процеси. З цією метою впроваджуються відео-, аудіо-, мультимедіа-, комп'ютерні симуляції та їх комбінації. Електронні навчальні технології дають змогу розробити індивідуальні програми щодо підвищення кваліфікації для кожного співробітника і проконтролювати результативність навчання. Електронне навчання дає можливість навчати велику кількість співробітників одночасно без відриву від їхньої основної діяльності. В Україні в галузі електронного навчання персоналу виділяється компанія AcadEx, яка стала першим партнером Thomson NETg в країнах СНД. Створення корпоративної системи дистанційного навчання є інноваційним рішенням для тих підприємств, які прагнуть постійно розвивати знання і навички своїх співробітників у сфері бізнесу, економіки та інформаційних технологій. Відносно новою технологією в навчанні персоналу є бізнес-ретрит. Ретрит є певним новим форматом взаємодії людей. Багато хто сприймає ретрит лише як форму організації простору для навчання, проте ідея проекту «Бізнес-ретрит» полягає в тому, що, відриваючись від повсякденної реальності, учасники у спілкуванні і взаємодії одержують не тільки бізнес-технології, але й новий погляд на звичні речі й обставини [6, с. 140–147].

З метою кар'єрного зростання персоналу на підприємствах створюються соціальні мережі, на яких розміщуються для кандидатів на перспективні посади віртуальні тести, ігри, ситуаційні вправи та моделі. Це значно економить час під час відбору кадрів і просування їх по кар'єрних сходинках.

У сучасних організаціях впроваджуються системи контролю співробітниками досягнення усієї сукупності своїх цільових показників у режимі реального часу, йдеться про впровадження мотиваційних інструментів з використанням віртуальних ресурсів [7, с. 34–37].

Якщо внутрішньофірмове навчання не дає змоги розв'язати кадрову проблему, то підприємства вдаються до такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є досить

перспективним способом підбору цінних «одичних» фахівців. Це ефективна технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів та ключових фахівців. У практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують також інші сучасні технології, такі як скринінг, рекрутинг. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється за формальними ознаками, такими як освіта, вік, рід, досвід роботи. Вакансії низького рівня зазвичай закриваються шляхом скринінгу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», він враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки.

У сучасних умовах ключовою фігурою в інноваційній кадровій діяльності стає інтелектуал, для якого найбільшого значення набувають важливість праці, комфортність, наявність творчого аспекту в діяльності та високий рівень внутрішньої мотивації.

В умовах дефіциту висококваліфікованих кадрів у західній практиці управління персоналом акцентують особливу увагу на кадровій адаптації: взаємному пристосуванню працівника й організації. Базовими складниками такої адаптації є психофізіологічна адаптація, яка передбачає пристосування працівника до нових фізичних і психічних навантажень; соціально-психологічна адаптація полягає у пристосуванні до нового колективу, нових правил поведінки і взаємостосунків. Важливим складником процесу адаптації є професійна адаптація, що включає в себе поступове набуття професійних навичок, трудових здібностей. Система адаптації є взаємовигідною для співробітника та керівництва компанії та обов'язково повинна активно застосовуватись у вітчизняній практиці [8].

Ще у 70-х роках ХХ століття у США, а згодом і у європейських країнах за підвищення соціальної відповідальності бізнесу з метою залучення та утримання кваліфікованого персоналу активно впроваджувалася система надання працівникам соціального пакета. Запровадження підприємством соціального пакета (який охоплює шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний) сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дає змогу будувати з працівниками партнерські стосунки [9, с. 10].

Зволікання, інерція, небажання реагувати на виклики сучасності стосовно нових підходів до управління персоналом приводить до активного відтоку робочої сили з України, особливо це стосується молоді. За різними офіційними і неофіційними даними, загальна кількість сучасних українських трудових мігрантів становить від 2 до 7 мільйонів. У найбільшому ступені молодіжна міграція зосереджена у Польщі – понад 450 000 (найбільше у віці від 19 до 40 років); у Чехії – понад 200 000 (найбільше у віці від 25 до 45 років); в Іспанії – понад 200 000 (найбільше

у віці від 20 до 39 років); в Ірландії – понад 10 000 (найбільше у віці від 19 до 40 років) [10].

Відплив молодих людей на роботу за кордон приводить до від'ємних демографічних наслідків для України. Емігрантський спосіб життя призводить до руйнації українських молодих сімей – ще ніколи в Україні так гостро не стояла проблема соціального сирітства.

Україна втрачає висококваліфікованих працівників, оскільки виїжджають високоосвічені люди, які прагнуть бути потрібними, щоб їхні знання та досвід були оцінені належним чином. Проте, як правило, за кордоном вони погоджуються на просту роботу і втрачають свій професіоналізм.

**Висновки.** Сучасна теорія та практика управління персоналом вимагає широкого врахування цивілізаційних змін та економічних трансформацій, які внутрішньо змінюють робочу силу. Необхідно зважати на процеси інформатизації та інтелектуалізації робочої сили, гуманізацію організації праці, творчий інтелектуальний складник характеру робочої сили, необхідність перманентного процесу навчання персоналу, запровадження інноваційних форм мотивації праці.

Ігнорування цих специфікацій призводить до витоку висококваліфікованих кадрів з України і не залишає шансу підприємцям на ефективну конкурентоспроможну діяльність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гальчинський А. Глобальні трансформації: концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти. Наук. вид. К: Либідь, 2006. 312 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 8-е издание. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
3. Флорида Р. Люди, которые создают будущее. Манн, Иванов и Фербер. МИФ. Кругозор, 2015. 384 с.
4. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Київ, 2017. 134 с. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 04.07.2018).
5. Отчет о корпоративной социальной ответственности 2014. Сбербанк. URL: <http://www.sberbank.com/common/ing/uploaded/files/pdf/ynep/CSR2014ru.pdf> (дата звернення: 04.07.2018).
6. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеський держ. екон. ун-т. 2008. Вип. 34. С. 140–147.
7. Гурова Т. И. Инновационные технологии в управлении персоналом. Вестник РМАТ. 2017. №1. С. 34–37.
8. Адаптація персоналу. Бізнес Портал Луцька URL: [http://toplutsk.com/articlesarticle\\_216.html](http://toplutsk.com/articlesarticle_216.html) (дата звернення: 04.07.2018).
9. Власова А. Управление компенсационным пакетом. Отдел кадров [HRD]. 2004. № 5. С. 10.
10. Міграція як чинник розвитку в Україні. Київ, МОМ. 2016. URL: [http://www.iom.org.ua/sites/default/files/mom\\_migraciya\\_yak\\_chynnyk\\_rozvytku\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.iom.org.ua/sites/default/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf) (дата звернення: 04.07.2018).