

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Махмудов Х.З.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет

Чухліб В.Є.

аспірант кафедри підприємництва і права,
Полтавський державний аграрний університет

Mahmudov Hanlar

Poltava State Agrarian University

Chukhlib Vladislav

Poltava State Agrarian University

У статті проаналізовано сутність та види інноваційних технологій управління персоналом в аграрних підприємствах, обґрунтовано значущість персонал-технологій для підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємств. Здійснено детальну характеристику сучасних методів розвитку персоналу підприємства, описано особливості застосування таких технологій управління персоналом, як скринінг, рекрутинг, хедхантинг. Встановлено, що впровадження сучасних технологій управління персоналом в аграрних підприємствах має на меті розкривати приховані знання працівників, розширювати межі цих знань, змінювати відносини в колективі і тим самим збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом будь-якого суб'єкта господарювання.

Ключові слова: персонал, технології управління персоналом, аут-технології, тренінг, коучинг, скринінг, рекрутинг, хедхантинг, штучний інтелект, гейміфікація, емоційний інтелект.

В статье проанализированы сущность и виды инновационных технологий управления персоналом в аграрных предприятиях, обоснованно значимость персонал-технологий для повышения эффективности деятельности и роста конкурентоспособности предприятий. Осуществлено подробную характеристику современных методов развития персонала предприятия, описаны особенности применения таких технологий управления персоналом, как скрининг, рекрутинг, хедхантинг. Установлено, что внедрение современных технологий управления персоналом в аграрных предприятиях имеет целью раскрывать скрытые знания работников, расширять границы этих знаний, менять отношения в коллективе и тем самым увеличивать человеческий капитал, который сегодня является самым ценным ресурсом любого предприятия.

Ключевые слова: персонал, технологии управления персоналом, аут-технологии, тренинг, коучинг, скрининг, рекрутинг, хедхантинг, искусственный интеллект, геймификация, эмоциональный интеллект.

The article analyzes the essence and types of innovative technologies of personnel management in agricultural enterprises, substantiates the importance of personnel technologies to increase efficiency and increase the competitiveness of enterprises. The detailed characteristic of modern methods of development of the personnel of the enterprise is carried out, features of application of such technologies of management of the personnel, as screening, recruiting, headhunting are described. Personnel-technology is a mechanism of interaction of managers of different levels of management with personnel for effective use of existing economic resources, first of all labor potential of all categories of workers. Personnel management technology is the science and art of people management, the mechanism of relationship between the subject and the object of personnel management, the system of interaction between manager and employee, decision development strategy and tactics for their implementation in the field of effective employment in human resource management.

Technologies are largely focused on managing people's behavior in the course of work and are based on the use of methods of work motivation, social psychology, methods of regulating interpersonal relationships. In personnel

management it is necessary to know what goals can be achieved by means of these or those means of action, as well as by means of which this action is carried out. Modern innovative technologies of production organization, optimal systems and procedures play a very important role, but the realization of all the opportunities inherent in new management methods depends on specific employees and their knowledge, competence, qualifications, discipline, motivation, ability to solve problems and perceive learning. With the further development of the personnel management system there will be a further development of innovative personnel technologies.

It is established that the introduction of modern technologies of personnel management in agricultural enterprises aims to reveal the hidden knowledge of employees, expand the boundaries of this knowledge, change relationships in the team and thus increase human capital, which today is the most valuable resource of any business entity.

Key words: *personnel, personnel management technologies, out-technologies, training, coaching, screening, recruiting, headhunting, artificial intelligence, gamification, emotional intelligence.*

Постановка проблеми. Сучасні умови економіки зумовлюють потребу в розробці інноваційних підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал. Технології, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки середовище функціонування аграрних підприємств постійно змінюється. Для ефективного застосування сучасних технологій управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування дієвої системи менеджменту персоналу в мінливих умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем впровадження сучасних технологій управління персоналом присвятили свої роботи закордонні та вітчизняні науковці і практики: І.М. Дашко, П. Друкер, К.А. Жавела, А.К. Жавела, Ю.Г. Лели, Л.О. Мажник, О. Моїсєєв, М.М. Новікова, Г.І. Писаревська, М. Пул, Н.А. Салова, О.П. Третяк, М. Уорнер, А.В. Холодницька, та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невизначеність та мінливість середовища, в якому функціонують аграрні підприємства вимагає додаткових досліджень щодо впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування того, що працівники – найважливіший ресурс розвитку аграрних підприємств, а успіх їх господарської діяльності залежить від рівня ефективності сучасних технологій менеджменту персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування в аграрних підприємствах інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів [1, с. 39].

П. Друкер вважає, що в сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2, с. 196]. На його думку, існує єдиний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працюючих і навіть окремих працівників у конкретних ситуаціях. При цьому спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологією управління персоналом або персонал-технологією [3, с. 63]. Персонал-технологія – це механізм взаємодії керівників різних рівнів управління з персоналом для ефективного використання існуючих економічних ресурсів, насамперед трудового потенціалу всіх категорій працівників. Технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія розробки рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні трудовими ресурсами підприємства.

Розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [1, с. 40].

Технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей у ході трудової діяльності та спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології, методів регулювання міжособових відносин. В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів дії, як і за допомогою чого ця дія здійснюється. Арсенал вживаних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених у різних організаційних формах) достатньо різноманітний [4, с. 70]:

- кадрове планування;
- управління змінами;

- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання трудових переміщень;
 - розробка правил приймання, розстановки та звільнення працівників;
 - структуризація робіт, їх нове компонування, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
 - управління витратами на персонал як засобом дії на розвиток трудового потенціалу працівника;
 - організація праці як засіб створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі роботи;
 - управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
 - оцінка та контроль діяльності;
 - політика винагороди за високі результати праці;
 - надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу;
 - тарифні угоди між адміністрацією і колективом;
 - соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії);
 - формування корпоративної культури тощо.
- Виділяють такі персонал-технології [5, с. 389]:
- багатоланкові – передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань;
 - комунікаційні – зумовлюють встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами;
 - індивідуальні – мають на меті конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.
- Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи [1, с. 40]:
- персонал-технології позикової праці;

- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованих компаній працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу) [6, с. 12]. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість [7, с. 189].

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1).

Деякі підприємства проводять перевірку працівників на лояльність з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і не завдаючи їм жодної шкоди [6, с. 22]. Для перевірки персоналу на

Таблиця 1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Форма навчання, яка відрізняється високим ступенем інтенсивності та інтерактивності. Учасники тренінгу активно беруть участь в ігрових та інших вправах, задають питання один одному і тренеру, діляться своїм досвідом, висловлюють пропозиції і припущення.
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Джерело: [8, с. 25]

лояльність використовують сучасну технологію Mystery Shopping [6, с. 23]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою такої технології можна дізнатися чесність і надійність співробітників, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, чи не здійснюють працівники дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво аграрного підприємства розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішнє навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні "тут і зараз". У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з одного підприємства в інше [9, с. 229]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, "штучних" фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [10, с. 36]. Скринінг – "поверхневий підбір", який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [5, с. 392]. Рекрутинг – "поглиблений підбір", який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [10, с. 36]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [5, с. 393]. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не

зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [7, с. 104]. За Executive Search шукають кращого з "неактивних" кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з "активних", тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку. Сучасні директори аграрних підприємств усе частіше відчують необхідність залучення професійних менеджерів на топові позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успіх бізнесу [10, с. 39]. Однак фахівці вищої ланки, як правило, не зацікавлені в роботі. Вони не розміщують резюме в загальнодоступних джерелах і не відкликаються на оголошення про вакансії. Пошук таких співробітників звичайними методами часто виявляється малоефективним, ось чому потрібні спеціально навчені професіонали, які зможуть знайти відповідного претендента, встановити з ним контакт і домовитися про особисту зустріч із роботодавцем. Завдання досвідченого рекрутера – з'ясувати, що саме не влаштовує топ-менеджера на поточному місці роботи, а іноді і створити ситуацію, за якої його перехід у підприємство замовника стане можливим. Ця технологія є єдиною можливим способом, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або якщо сувора конфіденційність не дає змоги розміщувати оголошення про наявні вакансії. Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії. Executive Search – метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну, саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці. Але головна складність даного методу – закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Усе це зумовлює високу вартість послуги (25,0% від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата) [9, с. 230].

Сучасна система управління персоналом стрімко розвивається на основі інформаційно-комунікаційних технологій, з-поміж котрих варто виділити такі проєкти [11, с. 74]:

- використання штучного інтелекту у підборі персоналу: чат-боти, що допомагають рекрутерам зосередитись на інших адміністративних завданнях, проводять скринінг запитань, відповідають на поширені запитання та впорядковують процес діалогу з потенційним співробітником;

- гейміфікація як новітня бізнес-концепція, що базується на застосуванні підходів, характерних для комп'ютерних ігор у програмних

інструментах для неігрових процесів і використанні кращих ідей програм лояльності, ігрових механік і поведінкової економіки у реальних бізнес-процесах (головними сферами гейміфікації є HR, IT і маркетинг-підрозділи);

– програми розвитку емоційного інтелекту, оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності та мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50,0–70,0 % визначають клімат в підприємстві. Емоційний інтелект – такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізнити їх та застосовувати цю інформацію для управління власним мисленням і діями [12, с. 75]. Дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці та підтримки в колективі. Саме тому програма розвитку емоційного лідерства стає

все більш популярною серед керівників передових українських підприємств, що роблять розвиток емоційного інтелекту частиною корпоративної культури.

Висновки. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможного виробництва залежить від робітників, які працюють в підприємстві. Сучасні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання. Із подальшим розвитком системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Успішне впровадження інноваційних технологій управління персоналом має супроводжуватися відповідно до мети системою оцінки і розвитку працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 37–41.
2. Друкер П. Менеджмент в XXI веку : учебное пособие. Москва : Вильямс, 2001. 272 с.
3. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1. С. 61–64.
4. Салова Н.А. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4. 2018. С. 68–74.
5. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24 (4). С. 389–396.
6. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени. *Управление персоналом*. 2010. № 17 (171). С. 8–24.
7. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
8. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1 (2). С. 95–98.
9. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–231.
10. Хохлова Т., Машкетова А. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. *Управление персоналом*. 2010. № 17 (171). С. 35–40.
11. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
12. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб : Питер, 2002. – 1200 с.

REFERENCES:

1. Dashko I.M. (2016) Rozvytok innovacijnyh tehnologij upravlinna personalom na pidpruemstvah u sychasnyh umovah gospodaryvanna [Development of innovative technologies of personnel management at the enterprises in modern economic conditions]. *Naykouv visnuk Yjgorods'kogo nacionalnogo yuniversitety*, no. 9, pp. 37–41.
2. Drucker P. (2001) *Menedgment v XXI veke* [Management in the XXI century]. Moscow: Wil'ams. (in Russian)
3. Kholodnytska A.V. (2015) Sychasni tehnologiji pidbory personaly ta mojlivosti jihnogo praktuchnogo vukorustanna [Modern technologies of personnel selection and possibilities of their practical use]. *Naykouv visnuk Poliss'a*, no. 1, pp. 61–64.
4. Salova N.A. (2018) Sychasni tehnologiji upravlinna personalom v ukrains'kih realiah [Modern technologies of personnel management in the Ukrainian realities]. *Shidna Evropa: ekonomika, biznes ta upravlinna*, no. 4, pp. 68–74.
5. Tretyak O.P. (2014) Sychasni personal-tehnologiji u systemi upravlinna personalom na pidpruemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naykouv visnuk NLTU Ukrainu*, no. 24 (4), pp. 389–396.
6. Moiseev A. (2010) Stergnevue tehnologij novogo vremeni [Pivot technologies of modern times]. *Ypravlenie personalom*, no. 17 (171), pp. 8–24.

7. Novikova M.M., Mazhnik L.O. (2012) *Tehnologija upravlinna personalom: teoretychni ta metodychni aspekty* [Personnel management technology: theoretical and methodical aspects]. Kharkiv: KNAMG. (in Ukrainian)
8. Leli Y.G. (2013) Sychasni systemu upravlinna personalom ta ih vpluv na efektyvnist' robotu pidpruemstva [Modern personnel management systems and their impact on the efficiency of the enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiku ta intelektualnoi vlasnosti*, no. 1 (2), pp. 95–98.
9. Pisarevskaya G.I. (2013) Rozvytok runky rekrytungovuh poslyg v Ukraini [Development of the recruitment services market in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 227–231.
10. Khokhlova T., Mashketova A. (2010) Hedhunting: eksklyzivnaja tehnologija podbora superkadrov [Headhunting: exclusive superframe matching technology]. *Ypravlenie personalom*, no. 17 (171), pp. 35–40.
11. Javela K.A., Javela A.K. (2019) Sychasni kocnepciji ta innovacijni tehnologiji v systemi upravlinna personalom [Modern concepts and innovative technologies in the personnel management system]. *Investucii: praktika ta dosvid*, no. 22, pp. 73–78.
12. Poole M., Warner M. (2002) *Ypravlenie chelovecheskimi resyrsami* [Human Resource Management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)