

УДК 331.108.2

**ОПТИМІЗАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВІДБОРУ ТЕХНОЛОГІЙ  
ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

**БОРИСЯК О. В.,**  
здобувач, провідний спеціаліст  
Центру працевлаштування та зв'язків з  
випускниками  
Тернопільського національного  
економічного університету

*У статті проаналізовано інноваційне середовище функціонування системи управління персоналом. Виокремлено утвердження концептуальних засад економіки спільної участі, стратегії оптимізаційного розвитку, а також зростання ролі “м'яких” навиків працівників на підприємствах. Запропоновано оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств, який включає у себе побудову блок-схеми відбору технологій формування персоналу, розробку профілю критеріїв оптимізації формування персоналу і профілю критеріїв оптимізації технологій формування персоналу, а також метод розстановки пріоритетів і матричний метод.*

**Ключові слова:** інноваційні технології, система управління персоналом, деформація трудової поведінки, критерії оптимізації, людські ресурси, стратегія оптимізаційного розвитку, економіка спільної участі.

*В статье проанализирована инновационная среда функционирования системы управления персоналом. Выделено утверждения концептуальных основ экономики совместного участия, стратегии оптимизационного развития, а также рост роли “мягких” навыков работников на предприятиях. Предложено оптимизационный инструментальный отбора технологий формирования персонала предприятий, который включает в себя построение блок-схемы отбора технологий формирования персонала, разработку профиля критериев оптимизации формирования персонала и профиля критериев оптимизации технологий формирования персонала, а также метод расстановки приоритетов и матричный метод.*

**Ключевые слова:** инновационные технологии, система управления персоналом, деформация трудового поведения, критерии оптимизации, человеческие ресурсы, стратегия оптимизационного развития, экономика совместного потребления.

*The article analyzes the innovative environment of functioning of personnel management system. Highlighted the approval of conceptual principles of sharing economy and strategy of optimization development. Growth of the personnel role of “soft” skills at enterprises is singled out. The optimization tools of selection of technologies of personnel formation of enterprises are proposed. It includes construction of a block diagram of selection of technologies of personnel formation, development of the profile of optimization criteria's of personnel formation and the profile of optimization*

*criteria's of technologies of personnel formation, method of priorities and matrix method.*

**Keywords:** *innovative technologies, personnel management system, deformation of labor behavior, optimization criteria's, human resources, strategy of optimization development, sharing economy.*

*Постановка проблеми.* Відстеження тенденції утвердження концептуальних засад економіки спільної участі свідчить про структурні зміни функціонування соціально-економічної системи. Принципи відкритості і мобільності в інформаційно-комунікаційному просторі стають пріоритетними при формуванні конкурентних переваг підприємств у бізнес-середовищі.

Процес переходу на новий, тобто інноваційно ефективний, рівень функціонування підприємств передбачає проведення оперативного і ретельного аналізу наявних і потенційних корпоративних ресурсів. Розвиток мережових систем, автоматизованих систем управління супроводжується трансформацією підходів до визначення ролі персоналу у реалізації виробничих завдань. За таких умов при побудові алгоритму досягнення завдань бізнес-стратегії для менеджерів підприємств актуальним є не тільки бути обізнаним із інноваційними технологіями формування персоналу, а також володіти оптимізаційним інструментарієм їхнього відбору.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Особливостям інноваційного функціонування системи управління персоналом підприємств, використання технологій з розкриття потенціалу працівників і формування сприятливого мотиваційного середовища присвятили свої праці такі вітчизняні і зарубіжні учені як М. Армстронг (M. Armstrong), Л. Балабанова, В. Брич, Т. Білорус, Дж. Булеча (J. Buleca), В. Давідавічене (V. Davidaviciene), З. Йоніякова (Z. Joniaková), П. Друкер (P. Drucker), А. Каханьякова (A. Kachaňáková), Р. Кац'янова (R. Kocianová), Дж. Меркевічюс (J. Merkevičius), Г. Назарова, О. Нахтманова (O. Nachtmannová), М. Новікова, Г. Писаревська, Дж. Раунделюнене (J. Raudeliuniene), М. Сагайдак, О. Сардак, О. Третьяк, М. Ушева, С. Цимбалюк та ін.

О. Третьяк вважає, що основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети і вирішення управлінських завдань [1, с. 391].

В умовах розвитку інформаційних технологій Дж. Меркевічюс (J. Merkevičius), В. Давідавічене (V. Davidaviciene), Дж. Раунделюнене (J. Raudeliuniene), Дж. Булеча (J. Buleca) у своїх дослідженнях відзначають про актуальність створення віртуальних організацій (форми співпраці об'єднаних робочих ресурсів з різних географічних місць для реалізації загальних цілей, які виконує персонал відповідно до наявної компетенції) і, як наслідок, про структурну перебудову системи управління персоналом [2]. А. Каханьякова (A. Kachaňáková), О. Нахтманова (O. Nachtmannová), З. Йоніякова (Z. Joniaková) розглядають джерелом ідентифікації відділів, зокрема віртуального відділу



управління персоналом, медіальне підключення працівників, які знаходяться в інших відділах і на різних територіях. При цьому зберігається типове підпорядкування працівників віртуального відділу двом керівникам (лінійному і менеджеру з персоналу) [3, с. 24-25].

Узагальнюючи огляд наукових положень у сфері управління персоналом та інноваційного розвитку підприємств, можна виокремити актуальність питання перебудови системи управління персоналом в умовах мережевої економіки і застосування інноваційних технологій для розкриття потенційних можливостей персоналу. Враховуючи такі глобалізаційні закономірності розвитку сучасної соціально-економічної системи, доречним є акцентування уваги на розробці методологічного інструментарію відбору технологій формування персоналу в умовах оптимізації процесів підприємств.

*Мета статті.* Головною метою цієї роботи є аналіз інноваційного середовища функціонування системи управління персоналом і розробка оптимізаційного інструментарію відбору технологій формування персоналу підприємств.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Динамічний розвиток цифрових технологій обумовив в останні десятиліття фундаментальні зрушення як у підходах до організації системи управління підприємствами загалом, так і до системи управління персоналом зокрема. Переорієнтація на інноваційний розвиток підприємств у бізнес-середовищі супроводжується синергією поколінь персоналу X (прагнення стабільних умов праці, відчуття страху перед інноваціями і впровадженням інформаційних технологій), Y (орієнтація на інноваційність змін, самонавчання, обізнаність з цифровими технологіями, схильність до релокацій) і Z (невід'ємний зв'язок навчання, роботи і відпочинку з цифровими технологіями, короткостроковий характер роботи над проектами).

Як наслідок, на ефективність формування персоналу підприємств впливають такі глобалізаційні тенденції ринку праці як гнучкість робочого часу, мобільність робочої сили, дистанційна форма трудових відносин, міжгалузевий характер посад, проектний характер роботи та ін. Такі закономірності розвитку сучасної соціально-економічної системи свідчить про трансформації у системі управління персоналом, що проявляється в інтеграції напрямів діяльності, створення віртуальних відділів управління персоналом та ін.

У контексті аналізу інноваційного середовища функціонування системи управління персоналом, зокрема формування команди фахівців із трьох поколінь X, Y і Z, слід ідентифікувати інтенсивний прояв деформації трудової поведінки, яка безпосередньо впливає на результативні показники господарської діяльності підприємств. Поява таких різновидів цього явища як рестрикціонізм або мінімізація продуктивності праці, надлишкова інтенсивність праці, кар'єризм, ригідність або недостатня мобільність, страх перед самореалізацією, замкнутість особистості та ін. пояснюється неадаптованістю працівника – його невмінням пристосовуватись до навколишнього середовища, соціально-трудова відносин із залученням своїх знань, умінь, досвіду для досягнення максимального ефекту в розвитку і благополуччі власної особи [4, с. 148-160].

Варто відзначити, що деформація трудової поведінки є характерною як для працівників покоління X при впровадженні інноваційних підходів в організації праці (робота з персональним комп'ютером, планшетами чи

смартфонами; використання Інтернету, електронної пошти, соціальних мереж для інформаційно-комунікаційного зв'язку; вивчення іноземних мов; нарахування заробітної плати і кар'єрне зростання відповідно до індивідуальних показників результативності та ін.), так і для працівників поколіннями Y і Z при надмірній інтенсифікації праці і динамічному обміну інформацією в Інтернеті (соціальних мережах), що зазвичай супроводжується порушенням балансу між роботою і дозвіллям. Таке інноваційне середовище системи управління персоналом посилює актуальність персоніфікованого підходу до працівників, зокрема врахування інтересів і потреб кожного з них, створення сприятливого мотиваційного середовища при дотриманні балансу між роботою і відпочинком, створенні екологічно орієнтованих умов праці. Усі ці фактори свідчать про зростання інтересу до використання інноваційних технологій (коучинг, краудсорсинг, дауншіфтинг, аутплейсмент, коворкінг, уберизація рекрутингу), які б сприяли розкриттю потенційних можливостей працівників і знижували рівень прояву деформації трудової поведінки.

У свою чергу, сучасні ризик-фактори функціонування підприємств з використанням інформаційних технологій обумовлюють менеджерів здійснювати також пошук інструментарію з оптимізації системи витрат, у тому числі і на технології управління персоналом, через впровадження стратегії оптимізаційного розвитку. Як наслідок, формування персоналу підприємств набуває холістичних (цілісних) рис і розглядається як оптимізаційний процес управління персоналом з розкриття потенціалу персоналу через гармонізацію цілей працівників, підприємства і суспільства від проходження відбору і прийому на роботу до звільнення і навіть у період після звільнення.

З огляду на вищесказане зростає необхідність розроблення оптимізаційного інструментарію відбору технологій формування персоналу, використання якого сприятиме реалізації бізнес-стратегії у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства і найманого працівника. У контексті розгляду аспектів формування персоналу і технологій формування персоналу важливе значення має виокремлення такої категорії як «критерій оптимізації», сутність якої полягає у створенні бази показників ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом. На рис. 1 побудовано блок-схему відбору технологій формування персоналу з використанням критеріїв оптимізації.

Відповідно до результатів дослідження, проведеним Міжнародним кардовим порталом HeadHunter Україна, сьогодні на ринку праці зростає потреба у «м'яких» навиках («soft» skills) працівників, серед яких виокремлено креативність, бажання вчитися, стійкість до стресів, багатозадачність, вміння працювати в команді [5]. Враховуючи це, а також особливості інноваційного середовища функціонування системи управління персоналом, важливою складовою у розробці оптимізаційного інструментарію відбору технологій формування персоналу підприємств є врахування особливостей структури людських ресурсів підприємства.





Рис. 1. Блок-схема відбору технологій формування персоналу підприємств  
Джерело: авторська розробка.

Людські ресурси розглядаються як сукупність явного і прихованого потенціалу працівника, а управління людськими ресурсами є концептуальним підходом до управління персоналом, який підкреслює стратегічне значення кожного працівника у досягненні кінцевих цілей підприємства. Таким чином, структура людських ресурсів на підприємстві – це явні і приховані знання, уміння, навички, інтереси, здібності, досвід, емоційно-психологічний стан (емоційний інтелект) працівника, які інтегруються у його компетенції.

У даному контексті фундаментальне значення при детермінації цієї структури, окрім потреб і ціннісних орієнтирів, має виокремлення здібностей персоналу. Зокрема, останній чинник доречно враховувати при розробці гнучких профілів посад (карт компетенцій або карт здібностей), тобто під час формування персоналу.

Загалом аналіз структури людських ресурсів сьогодні здійснюється крізь призму професійних, фізіологічних, психологічних критеріїв, проводиться класифікація персоналу, імплементуються нові підходи до організації процесу управління розвитком персоналу (сінтелектика, коучинг, емоційний інтелект, соціотип та ін.). Водночас однією із сучасних тенденцій дослідження управління персоналом залишається вивчення особливостей управління талантами, висококваліфікованими працівниками (HiPo – high potential).

На рис. 2 запропоновано генеалогічну структуру людських ресурсів, в основі якої закладено здібнісний підхід до формування персоналу підприємств. Врахування ієрархічних рівнів структури людських ресурсів (біологічний, соціальний, економічний) на підприємствах допоможе холістично (цілісно) оцінити потреби і можливості кожного працівника, порівняти їх із бізнес-стратегією, а також сприятиме ефективному відбору технологій формування персоналу.

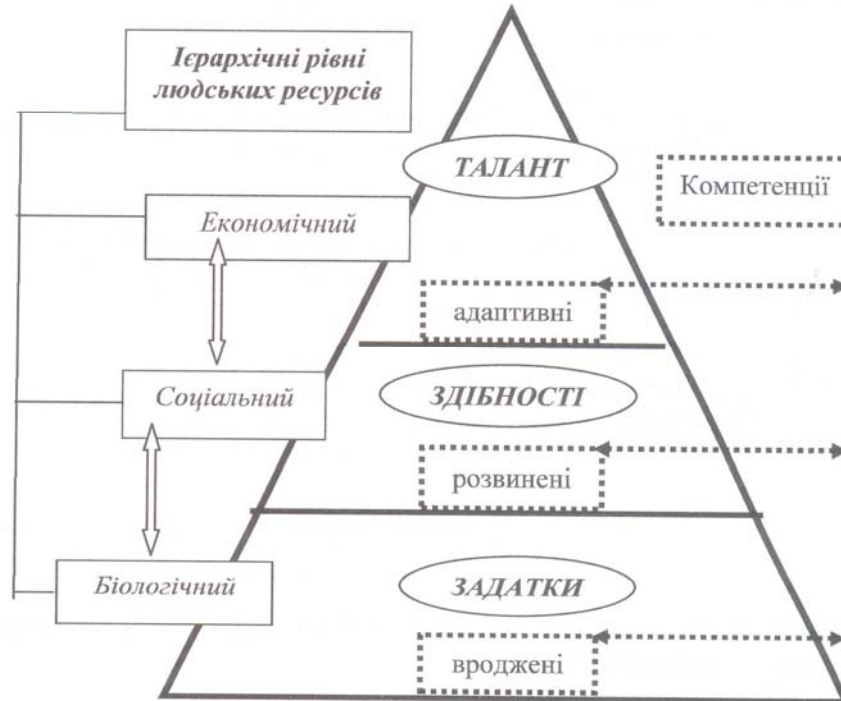


Рис. 2. Здібнісний підхід до формування персоналу підприємств  
Джерело: авторська розробка.

Розглянемо процес та оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств детальніше і поетапно. Враховуючи те, що персонал підприємств є особливим різновидом нематеріальних ресурсів, характеризується якісними і кількісними показниками, а у бізнес-процесах виконують роль як об'єкта, так і суб'єкта, то, відповідно, і критерії оптимізації відбору технологій формування персоналу пропонується розглядати у двох площинах (рис. 3):

- структура людських ресурсів: «м'які» навички, «тверді» навички (група якісних критеріїв оптимізації);
- структура економічної ефективності за видами управління: управління підприємством, управління персоналом (група кількісних критеріїв оптимізації).

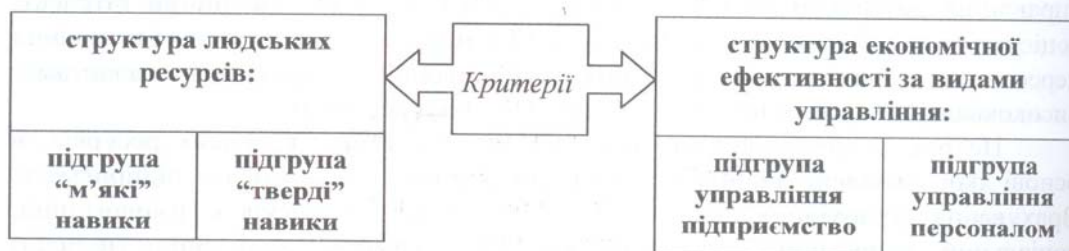


Рис. 3. Критерії оптимізації відбору технологій формування персоналу підприємств

Джерело: авторська розробка.

Для відбору критеріїв оптимізації можна застосувати метод розстановки пріоритетів, а отримані результати систематизувати за допомогою матричного методу.

Матриця критеріїв оптимізації формування персоналу  $K$  є такою:

$$K = \begin{pmatrix} k_{11} & k_{12} & \dots & k_{1m} \\ k_{21} & k_{22} & \dots & k_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & k_{nm} \end{pmatrix}, \quad (1)$$

де  $n$  – функціональний напрям формування персоналу,  $m$  – відповідна підгрупа критеріїв (рис. 3). Згідно з даними на рис. 1 матриця (1) виконуватиме функцію ввідної інформації в оптимізаційному інструментарію відбору технологій формування персоналу.

У свою чергу, матрицею відібраних технологій формування персоналу  $T$  буде:

$$T = \begin{pmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1m} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & t_{nm} \end{pmatrix}, \quad (2)$$

де  $n$  – функціональний напрям формування персоналу,  $m$  – відповідна підгрупа критеріїв (рис. 3). Згідно з даними на рис. 1 матриця (2) виконуватиме функцію вихідної інформації в оптимізаційному інструментарію відбору технологій формування персоналу.

На практиці оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу, зокрема реалізація алгоритму на рис. 1, – це розробка за допомогою методу розстановки пріоритетів серії профілів, зокрема таких як профіль критеріїв оптимізації формування персоналу і профіль критеріїв оптимізації технологій формування персоналу. В результаті накладання матриць цих профілів одна на одну отримуємо оптимізаційні технології формування персоналу підприємств.

*Висновки та пропозиції.* Важливим аспектом у рамках імплементації концептуальних засад економіки спільної участі та стратегії оптимізаційного розвитку підприємств є проведення аналізу ефективності застосування інноваційних технологій у системі управління персоналом. Зокрема, зростає необхідність в оптимізаційному інструментарії відбору технологій формування персоналу, який передбачає побудову блок-схеми відбору технологій формування персоналу, розробки профілю критеріїв оптимізації формування персоналу і профілю критеріїв оптимізації технологій формування персоналу, а також метод розстановки пріоритетів і матричний метод.

Застосування такого типу методологічного інструментарію на підприємствах спрямоване на формування конкурентних переваг у бізнес-середовищі через створення сприятливого мотиваційного середовища для кожного працівника. Це свідчить про необхідність дослідження характерних рис інноваційних технологій формування персоналу підприємств, розробки механізмів оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку.



*Література:*

1. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 244. – С. 389-397. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24) (дата доступу: 26.07.2017).
2. Merkevcicius, J., Davidaviciene, V., Raudeliuniene, J., and Buleca, J. (2015) Virtual organization: specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*, 18 (4), 200-211. Retrieved from [http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512\\_51e6/14\\_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPE CIFICS+OF+CREATION.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPE CIFICS+OF+CREATION.pdf) (Access date: 26.07.17).
3. Kachaňáková, A., Nachtmannova, O., and Joniakova, Z. (2011). *Personálny manažment*, 2. vydanie, Bratislava: EKONOMIA.
4. Брич В.Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення: монографія / В.Я. Брич. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 375 с.
5. 5 soft-skills: які і де потрібні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://hh.ua/article/20923?utm\\_source=email&utm\\_medium=email&utm\\_content=ra b\\_22\\_08\\_2017&utm\\_campaign=misc](https://hh.ua/article/20923?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=ra b_22_08_2017&utm_campaign=misc) (дата доступу: 08.09.2017).

The process of transition to innovative level of operation of enterprises involves conducting an operative and thorough analysis of existing and potential corporate resources. Development of network systems, automated management systems are accompanied by transformation of approaches in order to determine the role of personnel in the process of realization production tasks.

The purpose of the article is analysis of the innovation environment of functioning of personnel management system and development of optimization tools of selection of technologies of personnel formation of enterprises.

Highlighted the approval of conceptual principles of sharing economy and strategy of optimization development. Growth of the personnel role of “soft” skills at enterprises is singled out.

In the context of formation of team of specialists from three generations X, Y and Z, deformation is very intensive of labor behavior, which affects the performance indicators of enterprises.

Considering the aspects of personnel formation and so technologies of personnel formation, category “optimization criterion” is distinguished. Moreover, it is the essential to create a basis of efficiency indicators of functioning of personnel management system. Furthermore, in the process of developing optimization tools of selection of technologies of personnel formation, analysis of human resources structure plays very important role.

Genealogical structure of human resources is constructed It is based on the capability approach to the personnel formation of enterprises. In particular, the hierarchical levels of human resources (biological, social, economic) at the enterprises will help to holistic assessment of the needs and capacities of each employee, compare them with business strategy. This will contribute to an effective selection of technologies of personnel formation.

Optimization tools of selection of technologies of personnel formation of



enterprises are developed. It includes construction of a block diagram of the selection of technologies of personnel formation, development of the profile of optimization criteria's of personnel formation and the profile of optimization criteria's of technologies of personnel formation, method of priorities and matrix method.

Application of this type of methodological tools at the enterprises is aimed on forming competitive advantages in business environment through the creation of favorable motivational environment for each employee. According to this, actual task is to conduct the analysis of innovative technologies of personnel formation of enterprises.