

СОЧИНСЬКА – СИБІРЦЕВА І.М., доцент, к.е.н.  
Кіровоградський національний технічний університет

## УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується необхідністю забезпечення надійності функціонування всіх секторів національної економіки, що залежить, у першу чергу, від готовності й спроможності персоналу на належному рівні виконувати свої професійні обов'язки. У зв'язку з цим особливого значення набуває завдання створення ефективної системи забезпечення надійності персоналу.

Менеджери підприємств намагаються мати у своєму підпорядкуванні не лише вдалий склад працівників, які б максимально відповідали поставленим завданням, але й шукають можливості для його збереження, розвитку та підвищення надійності. Надійність є однією з важливих складових професійної придатності співробітників як державних, так і недержавних підприємств. Працівники, що володіють такою якістю, зберігають моральну стійкість і лояльність до підприємства, відчують себе «прив'язаними» до нього, сама робота представляє для них високу мотиваційну значимість, а її втрата оцінюється як серйозна життєва невдача.

Слід мати на увазі, що ступінь надійності залежить від різних причин і може змінюватися у людей у зв'язку зі зміною умов, виникненням нестандартних і особливо екстремальних (надзвичайних), кризових ситуацій. У цих ситуаціях дуже ймовірний прояв ненадійності у тих людей, які не вважають себе зобов'язаними по відношенню до моральних вимог або ж володіють деякими особистісними недоліками.

Відсутність теоретично обґрунтованої та практично апробованої системи, яка б враховувала особливості соціально-економічної та політичної ситуації в суспільстві й об'єктивні можливості активізації резервів «людського фактора», негативно відбивається на виконанні головного завдання системи управління персоналом – забезпечення високого рівня професіоналізму та надійності персоналу підприємств.

Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання ефективної технології відбору, збереження та розвитку персоналу з метою підвищення якісних характеристик та забезпечення надійності кожного працівника. Тому в сьогоденних умовах вкрай актуальним є вдосконалення існуючих технологій впливу на персонал підприємства.

Технологія управління персоналом підприємства покликана оптимізувати процес управління завдяки вибору раціональних методів, операцій та процедур прийняття управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову підприємства.

Дослідженню теоретичних, методичних і практичних питань вибору, впровадженню і використанню технологій управління присвячені наукові праці провідних зарубіжних вчених: М. Бадаві, Т. Базарова, Л. Байерса, Ф. Герцберга, Дж. Грейсона, Л. Дейвіса, Г. Десслера, П. Друкера, О. Єгоршина, О. Кібанова, Е. Маслова, М. Мескона, Ф. Тейлора, В. Травіна, Х. Фольмута, Д. Харрінгтона, С. Шекшні та ін.

Широке коло питань, пов'язаних із характеристикою складових елементів технології управління персоналом, вимірюванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на систему управління персоналом, розглянуто такими українськими вченими, як О. Амоша, Д. Богиня, А. Воронкова, В. Герасимчук, О. Грішнова, С. Довбня, М. Дороніна, А. Колот, Н. Лук'янченко, О. Новікова, Л. Фільштейн, Н. Чумаченко, Г. Щокін, О. Ястремська.

Слід зазначити, що на теперішній час розроблено лише концептуальні підходи щодо операцій і процедур управління персоналом на рівні підприємства. Проте, функціонування вітчизняних підприємств в умовах сталого розвитку обумовлює необхідність формування технології управління персоналом, як в теоретико-методичному, так і в практичному плані. Зокрема, потребують визначення складові елементи технології професійного відбору персоналу та методичні підходи до оцінки надійності працівників.

Метою статті є вивчення сучасних технологій управління персоналом, виокремлення найбільш актуальних і значимих складових елементів технології професійного відбору працівників та визначення конкретних шляхів забезпечення надійності персоналу підприємств.

Під технологією управління персоналом ми розуміємо сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання ефективних кінцевих результатів трудової діяльності.

В системі сучасного менеджменту найбільшого розвитку отримали наступні типи технологій управління: лінійна технологія управління, управління по відхиленнях, управління по результатах, управління по цілях, управління по ситуації [5, 233].

Лінійна технологія управління характеризується чіткою послідовністю окремих управлінських фаз, які впливають одна з одної і змінюються у відповідності із заздалегідь ухваленими планами. Головним недоліком такої технології вважають низьку пристосованість підприємства до мінливого оточуючого середовища.

Управління по відхиленнях здійснюється шляхом фіксації відхилень від запланованих дій і впровадження заходів щодо усунення небажаного впливу. Ефект даної технології проявляється у концентрації часу на більш важливих напрямках у сфері управління, фільтрації і розподіленні інформації для прийняття управлінських рішень, підвищенні

обґрунтованості прийнятих рішень і скороченні їх кількості, зростанні продуктивності праці персоналу та взаємодії функціональних підрозділів.

Управління по результатах полягає в уточненні наступних управлінських дій в залежності від ступеню досягнення запланованих результатів на попередній фазі. Завдяки даній технології підприємство має гарантію, що всі процеси, продукти і послуги сприяють досягненню бажаних результатів. Управління по результатах ґрунтується на чітко встановленій відповідальності персоналу і потребує систематичного моніторингу всіх процесів на підприємстві.

Управління по цілях характеризується як систематичний та організований підхід, який дозволяє менеджерам сконцентруватися на поставлених цілях і досягненні найкращих результатів. Сам термін «управління по цілях» вперше був введений в теорію і практику менеджменту Пітером Друкером і означав передбачення можливих результатів діяльності та планування відповідних шляхів їх досягнення. Важливим елементом даної технології є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності персоналу із прийнятими стандартами.

Управління по ситуації – це оперативне управління, яке здійснюється як доповнення до стратегічного і перспективного. Зміст даної технології полягає у прийнятті управлінських рішень по ходу виникнення проблем у відповідності із ситуацією, що склалася на підприємстві. Використання технології управління по ситуації здійснюється в декілька етапів: аналіз ситуації, в якій опинилося підприємство; оцінка властивостей існуючих моделей управління; вибір прийнятної ефективної моделі в конкретній ситуації.

Дослідження виробничого та управлінського процесів, які відбуваються на підприємствах доводять, що процес управління технологічно можна поділити на три основні цикли [6, 272]:

1. Інформаційний цикл, який передбачає пошук, збирання, оброблення, передачу і зберігання науково-технічної, економічної, оперативно-виробничої, облікової та іншої інформації. Ці роботи здебільшого виконують фахівці та технічні виконавці.

2. Логіко-розумовий цикл, сутність якого полягає у розробленні та прийнятті управлінських рішень (дослідження, удосконалення техніко-економічних рішень та прогнозів). Ці роботи виконують фахівці та функціональні менеджери підприємств.

3. Організаційний цикл, який передбачає організаційний вплив на об'єкт управління з метою реалізації управлінського рішення (пошук і залучення персоналу, визначення посадових обов'язків, доведення завдань до виконавців, організація трудового процесу персоналу, оперативне управління, координація, стимулювання, зворотний зв'язок). Ці роботи виконують лінійні менеджери.

Технологія управління є провідним компонентом управлінського

процесу, який складає основу системи управління, що найбільш повно і розгорнуто її характеризує, і є найскладнішим елементом для аналізу та дослідження. Зауважимо, що система управління персоналом виробничого підприємства потребує формалізації за умови виокремлення технології управління персоналом для ефективного використання її менеджерами у практичній діяльності.

Формування технології управління персоналом дає можливість визначити найважливіші категорії цього процесу, до яких слід віднести функції, принципи, методи та прийоми впливу на персонал. Ефективна технологія управління персоналом покликана здійснити раціоналізацію процесу управління шляхом вибору оптимальних методів та прийомів для досягнення мети в кожній функціональній підсистемі. Отже, ефективні технології управління персоналом забезпечують менеджерів нетрадиційними інструментами для виявлення, використання і розвитку прихованих можливостей підприємства.

Об'єктивна необхідність розробки методичних рекомендацій щодо впровадження технології управління персоналом доводиться результатами наступних досліджень. Консультанти з організаційного розвитку виробничих підприємств вважають, що лише 10% працівників можуть чітко та зрозуміло сформулювати цілі власної діяльності на підприємстві і тільки половина з них відповідає уявленню керівництва [1, 23]. Відсутність розуміння персоналом підприємства кінцевої мети власних дій – неясність мети, як наслідок – використання неефективних методів досягнення стратегічних цілей підприємства, знижує ефективність використання не лише людських ресурсів, але й матеріально-технічних, фінансових та інформаційних.

Наявність у керівництва виробничих підприємств зловживання особово-орієнтованою системою управління, де значна увага приділяється особистим характеристикам та якостям «вагомого» працівника, який зможе компенсувати окремі недоліки або відсутність технології управління персоналом. На відміну від процесно-орієнтованої системи управління, де співробітник має володіти певними характеристиками, знаннями та вміннями, досягнення результату відбувається завдяки використанню певних інструментів і дотриманню певних регламентів відповідної технології.

Відсутність систематичності, ігнорування переваг комплексного підходу до процесу управління і можливостей технології управління персоналом під час вирішення проблем виробничо-господарської діяльності підприємства проявляється у застосуванні звичних для керівництва, але застарілих методів управління. Вирішення поточних завдань має ґрунтуватися на передбаченні, а не тільки на набутому досвіді, тому вся практична діяльність виробничого підприємства має бути зорієнтована на розробку та впровадження ефективних методів

функціонування в реальних і перспективних внутрішніх та зовнішніх умовах. На вітчизняних підприємствах існує проблема повної відсутності сталої технології прийняття стратегічних рішень, що суттєво позначається на технології прийняття рішень в системі управління персоналом.

Результати досліджень свідчать, що у більшості випадків на підприємствах із розбалансованими показниками діяльності та нестійким рівнем розвитку процес прийняття рішень в системі управління персоналом відбувається відповідно до набутого досвіду керівництва і носить інтуїтивний характер. Оскільки технологія управління персоналом є суттєвим інструментом успішного функціонування складових елементів системи управління персоналом, перелік означених недоліків свідчить про те, що технологія потребує вдосконалення шляхом вивчення і розвитку її складових.

Основна увага в забезпеченні фінансово-економічної безпеки діяльності підприємства має бути зосереджена на попередженні та недопущенні випадків порушення лояльності працівників, а саме посилені надійності персоналу.

Одним із ключових елементів системи управління персоналом, який сприяє підвищенню надійності персоналу є проведення якісного відбору кадрів. Під професійним відбором ми розуміємо процес виокремлення з кандидатів осіб, відповідно до їх індивідуально-типологічних та особистісних якостей, потенційно здатних забезпечити ефективне виконання функціональних обов'язків.

На жаль, дослідження практики діяльності кадрових служб вітчизняних підприємств свідчить про те, що тільки в порівняно невеликій кількості підприємств серйозно ставляться до використання ефективних технологій професійного відбору працівників. Як правило, тестування в процесі відбору є формальним, без застосування психологічних методів [4, 95].

Крім того, необхідно враховувати, що стандарти відбору склалися у вузькій сфері професійної діяльності - у професіях типу «людина - техніка - соціально-психологічне середовище». Велика кількість професій, вагомі соціально-психологічні фактори успішної діяльності людей потребують диференційованого підходу у формуванні задач і критеріїв відбору персоналу відповідно до особливостей конкретних посад і робочих місць.

Одним із критеріїв, що ілюструє реальний стан професійної відповідності та надійності персоналу, є плинність кадрів. Плинність працівників і стабільність кадрового складу є формами прояву двох найважливіших взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих характеристик – рухливості і стійкості, об'єктивно необхідних підприємству в сучасних умовах функціонування.

Рухливість кадрів – необхідна умова підтримки відповідності і

пропорційності між факторами виробництва.

Поряд з рухливістю залишається необхідним збереження відносної стійкості працівників стосовно професії, зайнятого робочого місця, трудового колективу, що є важливою передумовою ефективного формування і використання як особистого фактора, так і речових факторів виробництва.

Змінюваність персоналу на підприємстві виникає в силу різних причин і забезпечується шляхом руху частини працівників навколо робочих місць (обороту кадрів). Однією з таких форм є плинність.

Характеризуючи цей показник, треба враховувати, що плинність буває необхідна, тобто у зв'язку із змінами в організації виробництва, з причин скорочення штату працівників, а також - зайва.

Зайва плинність примушує підприємство витратити велику кількість коштів на виплату вихідної допомоги, компенсацію невикористаної відпустки, ліквідацію заборгованості із заробітної плати працівникам, які звільняються, та витратити кошти на набір, відбір, організацію робочого місця, професійну орієнтацію, навчання на робочому місці та адаптацію новоприйнятих працівників.

Підвищена плинність персоналу призводить до економічних втрат особливо на тих підприємствах, які приділяють увагу розвитку своїх кадрів і направляють кошти на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників. Тому питання стабілізації колективу набувають особливої актуальності при визначенні шляхів забезпечення надійності персоналу.

Забезпечення стабільності кадрового складу підприємства – важливий фактор ефективності управління персоналом. Справа в тому, що змінюваність працівників пов'язана з тимчасовою бездіяльністю їх та робочих місць; падінням продуктивності праці у тих, хто прийняв рішення про звільнення і тих, хто прийшли на підприємство щойно, на період адаптації; з втратами від браку і погіршенням якості продукції в тих випадках, коли професійно-кваліфікаційні характеристики нових працівників не повною мірою відповідають вимогам вакантних робочих місць. Вона пов'язана також з невикористанням освітнього потенціалу осіб з вищою і середньою спеціальною освітою, прийнятих на роботу не за професією, з додатковими витратами на навчання нових працівників, їх пристосування до вимог виробництва.

Усунути зайву плинність персоналу можливо шляхом використання сучасних технологій професійного відбору працівників.

Слід зазначити, що традиційним технологіям психологічної і психофізіологічної діагностики, які використовуються кадровими службами у процесі професійного відбору персоналу, бракує науково-методичного обґрунтування [2; 3]. Кадрові служби застосовують, як правило, застарілі методики та програмно-технічні засоби оцінки

кандидатів на посаду. Заходи щодо підвищення якості пошуку та відбору працівників мають фрагментарний характер. Все це свідчить про нагальну потребу впровадження нових технологій управління персоналом, які дозволять якісно змінити, істотно вдосконалити і стандартизувати процедуру професійного відбору працівників, оперативного моніторингу надійності людського фактора.

З цією метою доцільно відтворити та активізувати функціонування в структурі кадрового підрозділу психологічної служби, яка на основі професіограм і психограм буде здійснювати діагностику нейродинамічних, індивідуально-типологічних та особистісних характеристик людини.

Отже, ефективна технологія управління персоналом передбачає впровадження в процедуру професійного відбору спеціальних психофізіологічних досліджень, які дозволять алгоритмізувати процес розробки скринінгових (поліграфічних) перевірок, тобто виявляти інформацію про кандидата, яку він з певних причин намагається приховати під час обстеження та вивчення його даних.

Поліграфні опитування – це комплекс спеціальних тестів, технічних засобів, програмного та інформаційного забезпечення. Застосування їх до кандидата на посаду дає можливість виявити приховану ним інформацію.

Закордонна практика свідчить, що перевірка надійності людського фактора здійснюється шляхом професійного відбору персоналу, планових і позапланових перевірок. Професійний відбір кандидатів обов'язково проводиться за сталими схемами: бесіда з експертом-психологом, психофізіологічне тестування та спеціальне психофізіологічне дослідження.

В США надійність людського фактора розраховується через відношення кількості проведених поліграфічних опитувань до загальної чисельності населення і виражається у відсотках. Показник ефективності сягає від 4,5 % до 5 %, що орієнтовно складає біля 10 000 000 перевірок за рік. Якщо він менше 1,5 %, то проведення поліграфічних опитувань вважається малоефективним. До складу загальної кількості перевірок входять: перевірки, пов'язані з процедурою профвідбору кадрів, планові та позапланові скринінги, службові розслідування та заходи по боротьбі зі злочинністю. Частка перевірок з використанням поліграфів у числі заходів по боротьбі зі злочинністю становить від 10% до 12% від загальної кількості перевірок. А кількість поліграфів і спеціалістів, задіяних у профвідборі та перевірках, коливається в межах 10-15% від загальної кількості поліграфів і фахівців. Всього в США експлуатується до 15000 поліграфів і приблизно стільки ж спеціалістів [3, 84].

В Україні професійний відбір із застосуванням поліграфічних опитувань проводиться лише для особового складу органів внутрішніх справ. Проте, практика діяльності вітчизняних підприємств в умовах жорсткої конкуренції, промислового шпіонажу диктує необхідність

розробки заходів фінансово-економічної безпеки шляхом забезпечення надійності персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що ступінь надійності персоналу значною мірою залежить від обраної технології професійного відбору працівників. Одним з перспективних шляхів удосконалення системи професійного відбору, є впровадження спеціальних психофізіологічних технологій, у тому числі поліграфічних. Використання комп'ютерних поліграфів в процесі відбору персоналу необхідно розглядати як важливу умову створення дієвої системи забезпечення надійності персоналу підприємств.

У перспективі удосконалення складових технологій управління персоналом доцільно здійснювати за функціональними підсистемами: технологія планування потреби в персоналі; технологія пошуку, відбору і залучення персоналу; технологія розставлення та обліку персоналу; технологія професійного та соціального розвитку працівників; технологія оцінювання персоналу; технологія стимулювання та мотивації персоналу.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку розробки методики оцінки рівня надійності персоналу і побудови регресійних моделей залежності результативних показників діяльності підприємства від рівня надійності персоналу.

#### Література:

1. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом - Украина. – 2008. – № 04(175). – С. 23-28.
2. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності: Монографія. - К.: Міленіум, 2004. - 265 с.
3. Малхазов О., Кокун О. Профвідбір та впровадження новітніх технічних засобів у роботі з персоналом // Соціальна психологія. - 2005. - № 4 (12). - С. 84-90.
4. Організаційні проблеми формування стійкої системи підвищення ефективності національної економіки України: Монографія. – Під редакцією Л.М. Фільштейна. - Кіровоград: «КОД», 2009. – 388 с.
5. Сочинська–Сибірцева І. М. Впровадження креативних технологій управління персоналом в практику діяльності підприємств // Вісник Донецького національного університету, сер. В: Економіка і право. Т.1 – 2012. – 386 с.
6. Сочинська–Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах // Бізнес Інформ – 2012. – №10 (417) – 290 с.