

О. В. Літорович, О. І. Карий
Національний університет “Львівська політехніка”,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6960-6612>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА І МЕРЕЖЕВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

<https://doi.org/>

© Літорович О. В., Карий О. І., 2022

Розглянуто актуальні питання об’єктивної необхідності трансформації функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережових інформаційних технологій. Визначено функції управління персоналом в умовах диджиталізації. Розкрито методи управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережових інформаційних технологій. Охарактеризовано основні виклики сучасності та нові завдання управління персоналом. Відзначено переваги системи інформаційного забезпечення управління персоналом. Охарактеризовано нові методики, які вводяться у практичну діяльність служб управління персоналом, трансформованих у відділи управління людськими ресурсами. Обґрунтовано основні завдання системи інформаційного забезпечення управління персоналом у сучасних умовах.

Ключові слова: управління персоналом; мережові інформаційні технології; трансформація; інтеграція; функції; методи.

Постановка проблеми

Еволюція функцій управління персоналом триває довго, однак останніми роками спостерігається прискорення змін у кадровому менеджменті під впливом швидкого прогресу автоматизації, розвитку штучного інтелекту, робочої сили, що складається з різних поколінь, екзогенних та ендогенних чинників. Проте на більшості підприємств автоматизована, як правило, лише функція кадрового обліку та адміністрування персоналу.

Інтеграція виробництва і мережових інформаційних технологій є об’єктивно невідворотним процесом, який щораз впевненіше впроваджується у галузі національного господарства. Управління персоналом, ґрунтоване на останніх технологічних досягненнях, демонструє вищі результати порівняно із традиційними управлінськими підходами. Проте все ще залишається низка невирішених питань, які перешкоджають упевненому впровадженню інформаційних технологій в управлінські процеси.

Актуальність дослідження

В час стрімкого розвитку технологій управлінські функції щораз ширше переходять у цифровий формат. Значна кількість методів управління персоналом, які нині пропонують науковці та практики, а також необхідність обґрунтування їх вибору для впровадження на підприємствах потребують аналізу особливостей, переваг та недоліків з метою надання підприємствам чіткіших критеріїв щодо їх використання. Виникає потреба у глибоких наукових дослідженнях, пов’язаних з інтеграцією

виробництва і мережевих інформаційних технологій, які покликані шукати способи покращення управління персоналом на цій основі. Саме тому дослідження сучасних інноваційних методів менеджменту персоналу в умовах інтеграції виробничих процесів і мережевих інформаційних технологій є актуальною проблемою, що потребує науково обґрунтованого вирішення.

Формулювання мети та завдань статті

Мета статті – обґрунтування функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній науковій літературі існує чимало підходів до розкриття особливостей управління персоналом. Н. С. Маркова [8] визначає такі функції дії механізму управління розвитком персоналом, як функція продукування знань, просвітницька функція, функція розподілу ресурсів, інноваційна функція, функція узгодження цілей працівників та підприємства.

М. А. Федотова, А. І. Тихонов і С. В. Новіков [10] виділяють такі функціональні характеристики управління персоналом: кадрове забезпечення, що передбачає планування потреб персоналу, маркетинг та моніторинг персоналу, наймання та відбір персоналу; використання персоналу, що передбачає дизайн робочих місць, планування, сертифікацію та мотивацію персоналу; розвиток персоналу, що охоплює підвищення освіти, заохочення та планування кар'єри працівників.

Е. А. Ляковська зазначає, що ефективне планування у сфері управління персоналом є поєднанням моделювання, прогнозування та програмування, які отримують нові можливості для розвитку в цифровій економіці [7]. Сучасні методи управління людськими ресурсами науковці розглядають у трьох стратегічних напрямках, а саме: ресурсному; процесному; структурному [6, с. 40]. Можна стверджувати, що проблематика управління персоналом достатньо висвітлена в наукових публікаціях.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом у сучасних умовах є складним багатокомпонентним механізмом, в основі формування якого управлінські функції, що повинні бути чітко визначені. Функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, виду його діяльності, розташування, масштабів діяльності тощо. Реалізація кожної функції управління потребує використання специфічних технологій:

1) планування, яке передбачає використання технологій вибудовування визначених етапів досягнення мети, що дає можливість розуміти, які дії організація повинна виконувати сьогодні, щоб мати “завтра”. Аналізування в умовах диджиталізації ґрунтується на результатах аналізу великих даних, оцінювання трендів та факторів;

2) організацію, яка передбачає, що керівник розподіляє завдання та ресурси між виконавцями, проте в умовах диджиталізації цей процес почали делегувати на рівень команди виконавців, що істотно поліпшує його якість, прискорює реалізацію та одночасно підвищує мотивацію виконавців;

3) координування, яке забезпечується через використання потенціалу колективного розуму, що сприяє усвідомленості дій та швидкості реакції організації на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів;

4) контроль, який в умовах диджиталізації перетворюється на самоконтроль, зменшуючи піраміду адміністративних рівнів та істотно підвищуючи її ефективність. У разі виконання складних та творчих завдань контроль залишається за керівником, а контролювання рутинних робіт можуть виконувати технічні системи;

5) у сучасних умовах технології мотивації зміщують акценти зі стимулювання на моральне мотивування персоналу через командну взаємодію, ефективне розкриття потенціалу особистості людини та соціальну відповідальність бізнесу.

Варто зазначити, що кожна із функцій управління персоналом вважатиметься дієвою лише за умови застосування інноваційно орієнтованих технологій. В умовах сьогодення менеджери на підприємствах для реалізації завдань із управління персоналом використовують у роботі такі технології,

як: стратегічне управління персоналом; збалансована система показників; автоматизована інформаційна система управління персоналом; реінжиніринг; управління талантами; планування персоналу; бенчмаркінг; внутрішній маркетинг; пошук і підбір персоналу, а саме: класичний підбір (рекрутинг), хедхантинг, скринінг, залучення тимчасового персоналу, виконавчий пошук, лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг; навчання і розвиток персоналу – коучинг, наставництво, менторство; оцінювання персоналу – “таємний клієнт”, центр оцінки (асесмент-центр); звільнення персоналу – аутплейсмент тощо.

Ефективність методів управління персоналом в умовах диджиталізації залежить від гнучкості працівників, упровадження інновацій, обліку морального зношування процесів, підвищення швидкості навчання, розвитку внутрішньої ротації та гнучкості посадових інструкцій. Серед методів менеджменту персоналу в умовах інтеграції виробництва і мережових інформаційних технологій виділяють:

- методи автоматизації спілкування із кандидатом, технології штучного інтелекту та використання чат-ботів;
- методи автоматизації операцій із менеджменту персоналу за допомогою ERP систем;
- методи автоматизації звітності, такі як дашборди, бенчмарки;
- методи автоматизації пошуку кандидатів (системи пошуку та оцінювання для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій та соціальних мережах);
- методи автоматизації розвитку персоналу, у які входять системи рекомендацій (навчальні стажування та підвищення кваліфікації, пільги тощо);
- методи автоматизації співпраці, а саме: організація середовища, робочого місця, робочого процесу, служби зворотного зв'язку тощо.

Зі збільшенням використання технологій та тенденцій автоматизації процесів менеджменту персоналу офісу використовують такі інноваційні способи спілкування, як Zoom, Skype, Cisco Webex, MS Teams тощо. Однак корисність сучасних технологій штучного інтелекту обмежена й вони можуть надавати відповіді лише у вузькому діапазоні встановлених сценаріїв [4].

Нові виклики ставлять нові завдання мотиваційної політики та систем оцінювання персоналу, а також потребують комплексних зусиль для пошуку інноваційних методів і технологій, перегляду критеріїв управління персоналом і роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виклики сучасності та нові завдання управління персоналом*

Нові виклики	Нові завдання систем управління персоналом
Демократизація суспільних процесів, що дає свободу вибору	Порівняльна оцінка успіху та невдачі на певному етапі кар'єри
Виховання почуття причетності на тлі прагнення до індивідуальності	Акцентування на можливостях кожного працівника, згуртування їх за допомогою єдиної мети
Інтелектуалізація суспільства	Огляд компетентностей та критеріїв оцінювання ефективності праці
Створення стійкості в світі змін	Використання перекваліфікації як способу збільшення потенціалу працівників з метою досягнення довгострокового успіху
Інформатизація та віртуалізація економіки	Переорієнтація політики оцінювання та процедури оцінювання
Соціалізація та гуманізація праці	Посилення соціального виміру в масштабах оцінювання персоналу та результатів діяльності
Упровадження культурної складової у системи управління	Зв'язки між системою оцінювання та типом організаційної культури
Перегляд категорії якості як універсальної цінності еволюційного розвитку	Оцінювання потенціалу розвитку працівника та його кар'єрного зростання
Сміливі дії в епоху невизначеності	Перетворення невизначеності на інформативну перспективу, що допомагає менеджерам впевнено орієнтуватися в майбутньому

*Склали автори на основі [5; 9, с. 39].

Усі ці виклики зумовлюють зміни у підходах до мотивації персоналу та завданнях мотиваційної політики, оскільки підсилюють такі основні категорії, як “складність”, “напруженість”, “інтенсивність”, “важливість” роботи, які є складовими мотивації.

Загалом, система інформаційного забезпечення управління персоналом забезпечує такі переваги [2]:

- 1) надання текстової або аналітично-цифрової інформації керівництву підприємства;
- 2) удосконалення і підтримка інструментарію прогнозування;
- 3) швидкий підбір усієї необхідної інформації для прийняття управлінського рішення;
- 4) можливість співпраці із інтелектуальними експертами під час підготовки та прийняття управлінських рішень;
- 5) підтримка мультимедійного інтерактивного зв'язку між керівниками і персоналом підприємства в оперативному режимі;
- 6) зменшення витрат часу менеджерів підрозділів на ведення документообігу та складання звітності.

У практичній діяльності служби управління персоналом трансформуються у відділи управління людськими ресурсами, що проявляється у введенні нових, прогресивних методик, таких як [1]:

- KPI – ключові показники ефективності;
- система grading, що передбачає визначення посад в ієрархії їх цінності для підприємства;
- QMM, що передбачає систему оцінювання персоналу за критеріями системи якості;
- MBO (Management by objectives), що передбачає управління за результатами або управління за цілями;
- BSC – збалансована система показників.

Упровадження системи KPI підвищує прибуток організації із 10 % до 30 %, оскільки орієнтує діяльність працівників на досягнення запланованих результатів із можливістю їх перевиконання [11], а також підвищує мотивацію та утримання персоналу.

Під час розроблення технології системи grading прийнято виокремлювати такі етапи: формування робочої групи; розроблення методики; оцінювання цінності праці; розроблення моделі грейдів. За допомогою грейдингу уможлиблюється удосконалення мотиваційної системи підприємства, а також залучення й утримання висококваліфікованих управлінських кадрів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і організацій на сучасному етапі необхідна інтеграція методів управління якістю (QMM) із сучасними інформаційними технологіями. Вона дає змогу створити нову систему управління та забезпечення якості, що зменшує витрати часу та ресурсів на рутинні процедури, підвищує ефективність системи управління якістю, зменшує вплив людського фактора на якість продукції та послуг, а також забезпечує високу якість продукції зі зниженням витрат.

Ефективним інструментом, що дає змогу керувати системою підготовки кадрів сучасного підприємства, є концепція збалансованої системи показників (BSC). BSC – це система стратегічного управління цифровим підприємством, основана на вимірюванні та оцінюванні ефективності виконаної роботи за певним набором показників [3, с. 52]. Отже, систему збалансованих показників необхідно розглядати не тільки як обліково-аналітичний інструмент, що використовується у системі стратегічного менеджменту, а і як інформаційну базу управлінського аналізу в умовах сучасної економіки.

У сучасних умовах можна виділити такі основні завдання системи інформаційного забезпечення управління персоналом:

- своєчасне забезпечення необхідною інформацією менеджерів для планування діяльності підрозділів і підприємства загалом, а також прийняття управлінських рішень;
- створення електронного офісу з метою обміну знаннями між менеджерами та персоналом;
- сприяння спрощенню документообігу та інформування менеджерів про зміст виконання завдань кожним підрозділом підприємства.

Потрібно пам'ятати, що трансформаційні зміни в суспільстві та щораз більше використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів та їх оптимізації.

Висновки

Отже, в сучасних умовах господарювання для ефективного управління підприємством необхідно використовувати сукупність різних методів та інструментів управління. Диджиталізація, що завойовує впевнені позиції у всіх сферах господарювання, диктує свої умови й управлінським системам, які керують персоналом.

Серед безсумнівних переваг щораз більшого використання інформаційних технологій в управлінні персоналом – спрощення процедур, оптимізація праці управлінців, полегшення роботи з документами тощо. Проте є загроза нівелювання людського чинника, наявного в “ручних” управлінських процесах. Зважаючи на це, потрібен розумний баланс застосування інформаційних технологій у процесах управління персоналом, тому що менеджмент людських ресурсів не лише охоплює організаційні та виробничі аспекти, але і враховує тонкі психологічні нюанси, що відрізняє сферу управління персоналом від інших сфер, які забезпечують функціонування підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Із практичного і наукового поглядів перспективні подальші дослідження у напрямі розроблення методів порівняльного аналізу ефективності альтернативних цифрових рішень у сфері управління персоналом.

Список літератури

1. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення 21.09.2022).
2. Барценко Л. Н. Информационные технологии в управлении персоналом на предприятии. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5874/1/%d0%91%d0%b0d1%86%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20d0%9c%d1%96%d0%bd%d1%81%d0%ba.pdf> (дата звернення 21.09.2022).
3. Белянин Д. А. (2019). Приложение сбалансированной системы показателей (ССП) в системе подготовки и переподготовки кадров для информационного общества. *Дискурс*. № 5(2). С. 51–55.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”. 212 с.
5. Zakharchyn H., Lyubomudrova N., Sobol I. (2016). Motivation and evaluation of personnel in modern challenging environment. *Economics, Entrepreneurship, Management*, Vol. 3, No. 1, 31–34.
6. Красавина Е. В. (2015). Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия. *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. Т. 4. № 1. С. 37–41.
7. Лясковская Е. А. Трансформация капитала в современной экономике: цифровой капитал данных. URL: <https://cyberleninka.ru/search?q=%D0%9B%D1%8F%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0&page=1> (дата звернення 20.09.2022).
8. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-200_202.pdf (дата звернення 20.09.2022).
9. Вукович Г. Г., Захарова Л. Н., Кондратьева О. А., Никитина А. В. (2021). Особенности управления персоналом в условиях цифровой трансформации. *Экономика устойчивого развития*. № 2(46). С. 38–42.
10. Fedotova M. A., Tikhonov A. I., Novikov S. V. (2018). Estimating the effectiveness of personnel management at aviation enterprises. *Russian engineering research*, No. 38(6). С. 466–468.
11. HR director academy (2017). KPI-based personnel motivation, URL: <http://hrdir.ru/motivaciya-personala-na-baze-kpi> (дата звернення 21.09.2022).

References

1. Baluyeva O. V., Snopenko G. V. (2020). Transformatsiya funktsiy upravlinnya personalom: suchasni trendy. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
2. Bartsenko L. N. Informatsiiooniye tehnologiyi v upravleniyi personalom na predpriyatiyi. Retrieved from: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5874/1/%d0%91%d0%b0%d1%86%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20%d0%9c% d1%96%d0%bd%d1%81%d0%ba.pdf>
3. Belyanin D. A. (2019). Prilozeniye sbalansirovannoy sistemy pokazateley (SSP) v sisteme podgotovki i perepodgotovki kadrov dlya informatsionnogo obschestva. *Diskurs*, 5(2), 51–55.
4. Brych V., Borysyak O., Bilous L., Galysh N. (2020). Transformatsiy systemy upravlinnya personalom pidpryemstv: monografiya. Ternopil: VPTs “*Ekonomichna dumka TNEU*”, 212 p.
5. Zaharchyn H. M., Lyubomudrova N. P., Sobol I. B. (2016). Motivatsiya I otsenka personala v sovremennyh sloznyh usloviyah. *Ekonomika, predprinimatelstvo, menegment*, 3, No. 1, 31–34.
6. Krasavina Ye. V. (2015). Ispolzovaniye novyh podhodov pri formirovaniyi I upravleniyi personalom predpriyatiya. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy*, T. 4, No. 1, 37–41.
7. Lyaskovskaya Ye. A. Transformatsiya kapitala v sovremennoy ekonomike: tsifrovoy capital danyh. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/search?q=% D0%9B%D1%8F%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%20%D0%90%D0%B%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0&page=1>.
8. Markova N. S. Formuvannya organizatsiyno-ekonomichnogo mehanizmu upravlinnya rozvytkom personaly. Retrieved from: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-200_202.pdf.
9. Vukovich G. G., Zaharova L. N., Kondratyeva O. A., Nikitina A. V. (2021). Osobennosti upravleniya personalom v usloviyah tsifrovoy transformatsiyi. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*, 2(46), 38–42.
10. Fedotova M. A., Tikhonov A. I., Novikov S. V. (2018). Estimating the effectiveness of personnel management at aviation enterprises. *Russian engineering research*, 38(6), 466–468.
11. HR director academy (2017). KPI-based personnel motivation, Retrieved from: <http://hrdir.ru/motivaciya-personala-na-baze-kpi>.

O. V. Litorovych, O. I. Karyy
Lviv Polytechnic National University

TRANSFORMATION OF FUNCTIONAL-METHODICAL APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION OF PRODUCTION AND NETWORK INFORMATION TECHNOLOGIES

© *Litorovych O. V., Karyy O. I., 2022*

The article is devoted to the issues of the objective need to transform functional-methodical approaches to personnel management in the context of the integration of production and network information technologies. The functions of personnel management in the conditions of digitalization are defined. It is noted that the implementation of each management function requires the use of specific technologies

Methods of personnel management in the conditions of integration of production and network information technologies are revealed. It is argued that the effectiveness of these personnel management methods in the conditions of digitalization depends on the flexibility of employees, the introduction of innovations, accounting for the moral wear and tear of processes, increasing the speed of learning, the development of internal rotation and the flexibility of job instructions.

The main modern challenges and new tasks of personnel management are characterized. It is emphasized that all these challenges cause changes in approaches to personnel motivation and tasks of motivation policy.

The advantages of the personnel management information support system are noted. New methods introduced into the practical activities of personnel management services, transformed into human resource management departments, are characterized. The KPI system is presented, which guides the activities of employees to achieve the planned results with the possibility of their overachievement. The results grading system is described, which allows positioning in the hierarchy of their value for the enterprise. The QMM system is shown, which provides personnel evaluation system based on quality system criteria. The MBO system that supports personnel management by results or management by goals is demonstrated. It is noted that the concept of a balanced system of BSC indicators is an effective tool that allows managing the personnel training system of a modern enterprise.

The main tasks of the personnel management information support system in modern conditions are substantiated.

Key words: personnel management; network information technologies; transformation; integration; functions; methods.