УДК 331.5

Л. В. Марценюк,
д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4121-8826
І. В. Махінько,
аспірант, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-9715-4619

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Martseniuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies
I. Makhin'ko,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

FEATURES OF THE FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEMS

Наголошено на необхідності постійного розвитку персоналу підприємства. Рекомендовано створення основної та додаткових баз з інформацією про персонал з обмеженим доступом до даних. Окрему увагу приділено необхідності дотримання принципів гендерної рівності, створенню безбар'єрного середовища в трудовому колективі. В умовах воєнного стану окреслено необхідність підприємства в заміщенні вакантних посад, які з'явилися внаслідок виїзду жінок за кордон та мобілізації чоловіків до лав ЗСУ, надано рекомендації де швидко знайти потрібний персонал та яким чином організувати роботу, аби працівники не зазнавали зайвого стресу. Наголошено на необхідності використання штучного інтелекту, кібербезпеці, цифровій етиці та на побудові відкритого комунікативного простору між працівниками, де кожен працівник знає та розуміє проблеми та перспективи розвитку підприємства та намагається бути корисним цьому підприємству.

The authors emphasize the need for continuous development of the enterprise's personnel. The creation of a main and additional databases with information on personnel with limited access to data is recommended. Special attention is paid to the need to adhere to the principles of gender equality, to create a barrier-free environment in the workforce. In conditions of martial law, the need for the enterprise to fill vacant positions that appeared as a result of women going abroad and men being mobilized into the ranks of the Armed Forces of Ukraine is outlined, recommendations are given on where to quickly find the necessary personnel and how to organize work so that employees do not experience unnecessary stress. The need to use artificial intelligence, cybersecurity, digital ethics and to build an open communicative space between employees is emphasized, where each employee knows and understands the problems and prospects for the development of the enterprise and tries to be useful to this enterprise. It is proposed that first it is necessary to form the personnel base of the enterprise. This database should consist of several databases — the main one, which lists the employees currently working at the enterprise, and two additional, but no less important — the first additional database is a database with information on possible areas for attracting new specialists to the enterprise, and the second additional database is a database with a list of employees who can replace current employees for a short period of time in a crisis situation.

Передплатний індекс 21847

Another important point in creating and using this database is ensuring the confidentiality of employees' personal data, while the database should work in such a way that the data is accessible only to a limited number of people, in addition, it is necessary to provide an option in which a person who makes changes to the employee's data (for example, obtaining an additional certificate) does not have access to his other personal data. Ensuring protection and preventing information leakage is the primary task of the enterprise's management. The authors recommend taking into account the effects of costs and benefits in such a way that the company's expenses for staff training do not exceed the company's expected profit from employee training.

Ключові слова: Персонал, трудовий колектив, кадрова політика, база працівників, кадрові ресурси, підвищення кваліфікації.

Key words: Personnel, workforce, personnel policy, employee base, human resources, advanced training.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Персонал підприємства відіграє важливу роль на результати діяльності підприємства. Вмілий підбір та розстановка кадрів — дуже важливе завдання менеджерів. Але потрібно пам'ятати, що підприємство працює не в статичних умовах, а в таких, що постійно змінюються, тому менеджери повинні вміти адаптувати всі напрями роботи підприємства для ефективної діяльності в нових умовах. При цьому особливу увагу треба звертати на рівень підготовки кадрів, при чому не просто на базовий рівень, а саме на те, чи володіє персонал достатніми та необхідними знаннями та вміннями для успішної роботи підприємства саме зараз, саме в теперішніх умовах, а також з урахуванням перспективи, з урахуванням того, що технології розвиваються, а отже і працівники повинні вміти працювати з новими технологіями. В такому разі перед менеджерами стоїть завдання постійного підвищення кваліфікації персоналу, при чому таке, щоб воно відбувалося не для "галочки", з якоюсь визначеною галузевою необхідністю періодичністю, а з такою періодичністю, яка буде приносити користь для підприємства. При цьому важливо враховувати ефекти затрат та вигід таким чином, аби витрати підприємства на підвищення кваліфікації персоналу не перевищували очікуваний прибуток підприємства від підвищення кваліфікації працівників. В цьому контексті актуальним є питання побудови на підприємстві адаптивної системи управління розвитком персоналу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню розвитку персоналу присвячено чимало наукових досліджень. На наш погляд, особливої уваги для українських підприємств в сучасних умовах заслуговують ті наукові доробки, де науковці акцентують увагу на змінах, які потрібні на підприємстві в умовах воєнного часу. Так, науковиці О. Продан та А. Капран акцентують увагу на тому, що окрім ретельного відбору персоналу, ще потрібно приділяти увагу мотивації працівників, а також набутті ними необхідних для досягнення цілей підприємства компетенцій під час підвищення кваліфікації [1]. На наш погляд, доволі слушною є думка авторів про те, що на підприємстві повинна бути налагоджена ефективна комунікація задля того, аби працівники знали та розуміли що саме відбувається в компанії та за її межами, на які заходи повинно піти керівництво заради втримання конкурентоспроможності підприємства без втрати персоналу.

В статті [2] окреслено велику проблему підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, а саме потребу в заміщенні втрат персоналу внаслідок виїзду жінок-професіоналів за кордон в якості біженців або чоловіків-професіоналів внаслідок мобілізації до лав ЗСУ та з інших причин.

Де знайти та як залучити до роботи на підприємстві необхідних працівників, яким чином перенавчити тих, хто залишився працювати на підприємстві, щоб вони освоїли нові, потрібні для підприємства професії, де знайти на це кошти та інші ресурси самому підприємству, яке і так зазнає великих ризиків під час роботи в умовах воєнного стану. Автори пишуть, що в умовах воєнного часу керівництво повинно бути лояльним по відношенню до персоналу, не завдавати їм зайвого стресу, за можливості та необхідності надавати можливість гнучкого графіку та організовувати дистанційну роботу. Разом з тим, дистанційна робота має не тільки переваги, а й недоліки, що чітко окреслено у дослідженні [3].

Про необхідність оцінити здатність до навчання, до розробки інноваційного та креативного мислення, проявлення ініціативи на робочому місці працівників підприємства йде мова

Передплатний індекс 21847

у дослідженні [4], але разом з тим не висвітлено яким саме чином ця перевірка повинна бути організована на підприємстві — чи самостійно фахівцями підприємства чи із залученням психологів чи інших фахівців.

Важливу сучасну проблематику окреслено у дослідженні [5], де науковці акцентують увагу на дотриманні гендерної рівності в колективах підприємств.

Також у воєнний та особливо повоєнний стан менеджерам доведеться стикнутися із проблемою працевлаштування осіб із обмеженими можливостями, мова йде про необхідність побудови безбар'єрного середовища, в якому повинно бути комфортно існувати, а відповідно і працювати і здоровим особам, і особам з обмеженою придатністю [6].

У дослідженні С. Обіход знаходимо слушні поради щодо інноваційного інструментарію управління персоналом, серед яких використання штучного інтелекту, створення офісів майбутнього, орієнтація на підвищення мотивації та компетентності персоналу [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка рекомендацій менеджерам, які можуть використовуватися ними при формуванні системи управління розвитку персоналу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Громадяни України мають право на оплачувану працю. Надавачі робочих місць повинні чітко організовувати трудові відносини з колективом у правовому полі [8]. При цьому ці відносини будуються на взаємовигідних умовах — працівник отримує грошову та іншу винагороду, а власник підприємства досягає поставленої мети за допомогою компетентностей працівників. Направити в потрібне русло знання та вміння працівників — одне з важливих завдань керівництва підприємства.

По-перше, перед тим, як зрозуміти як управляти, потрібно усвідомити ким управляти, тобто потрібно визначити об'єкт впливу або об'єкт управління. Якщо мова йде про трудові ресурси підприємства, то менеджер повинен управляти трудовими ресурсами. Колектив конкретного підприємства залежатиме, в першу чергу, від масштабів діяльності підприємства, від напрямів його роботи, від оснащеності підприємства сучасною технікою (нові технології дуже часто передбачають скорочення чисельності персоналу, автоматизація процесів тощо). Тому на нашу думку, спочатку потрібно сформувати кадрову базу підприємства. Ця база повинна складатися з декількох баз — з основної, в якій вказані працівники, що працюють на теперішній момент на підприємстві, та з двох додаткових, але не менш важливих — перша додаткова — то база з інформацією про можливі напрями залучення нових спеціалістів на підприємство, а друга додаткова база — то база з переліком працівників, які можуть замінити теперішніх працівників на нетривалий термін в умовах кризової ситуації.

В основній базі, окрім базових даних (дата народження, сімейний стан, базова освіта), повинні регулярно заноситися додаткові дані про працівника — і гарні (наприклад, факти проходження курсів підвищення кваліфікації, отримання додаткових дипломів чи сертифікатів тощо), так і погані (факти прогулів, неякісного виконання посадових обов'язків), а також додаткові дані психологічного портрета працівника, складений професійним психологом, з метою розуміння можливості просування працівника за кар'єрними сходами або розуміння потенційної поведінки працівника в кризових умовах.

Перша додаткова база повинна формуватися з контактів та майданчиків або платформ, де потенційно можна залучити працівників до свого підприємства. Це можуть бути освітні заклади (в яких дуже важливо проводити профорієнтаційну роботу, вже серед школярів та студентів шукати та зацікавлювати потенційних працівників вашого підприємства, оплачуючи їм навчання або наданням першого робочого місця), кадрові агентства, служби зайнятості, сайти вільного пошуку роботи, соціальні мережі. Цей напрям повинен вести окремий фахівець з кадрової служби, адже цей напрям займає левову частину робочого часу і на це потрібно витрачати основний час роботи умовного кадровика, аби ця робота була виконана якісно, а не як окреме додаткове навантаження чи доручення пошукати молодих фахівців (на нашу думку, в такому випадку від втоми та небажання робити зайву роботу це завдання може бути виконане не досконало), і ця робота повинна вестися постійно, адже провідні підприємства так би мовити "ганяються" за молодими перспективними працівниками, і знайти їх можна, в тому числі в закладах освіти, розгледівши в юному даруванні зірку саме вашого підприємства, яка в майбутньому приноситиме доходи саме вашому підприємству, а не конкурентам (запровадження дуальної освіти, підписання контракту із залучення молодих фахівців із закладами освіти — один із сучасних інструментів омолодження кадрів на підприємстві [9]. Це може були і анкетування учнів з метою виявлення їх здібностей та лояльності до тієї галузі, в якої працює ваше підприємство, це

Передплатний індекс 21847

можуть бути і екскурсії учнів на ваше підприємство, і рекламно-інформаційна кампанія в соціальних мережах про гарний імідж вашого підприємства, який автоматично налаштує потенційних працівників на бажання працювати саме на вашому підприємстві. Окрім роботи з учнями та студентами, працівник служби кадрів, як ми вказали вище, повинен активно вести сторінки підприємства в соціальних мережах, налагодити контакти із кадровими службами регіону та з центрами зайнятості тощо.

Друга додаткова база повинна містити перелік працівників, які на нетривалий час, в разі настання якихось критичних чи непередбачуваних обставин, можуть замінити або допомогти вже працюючим на підприємстві працівникам. Наприклад, в разі необхідності швидкого виконання великого обсягу робіт або за умови хвороби чи інших обставин, за яких основні працівники не вийшли на роботу та деякий час не зможуть виконувати свої обов'язки. В цій базі можуть бути як пенсіонери — колишні працівники підприємства, так і інші кандидатури з числа тих, хто можливо колись приходив на підприємство і згоден чи бажав працювати не на повну ставку, а лише на частину ставки внаслідок сімейних обставин, також кандидатів на тимчасове працевлаштування можна знаходити через кадрові агентства та по інших каналах. Оформлення таких працівників на нетривалий період для виконання конкретного обсягу робіт повинно відбуватися на умовах трудової угоди. Задля можливості швидкого залучення додаткових кадрів менеджери підприємства повинні проводити гнучку політику при звільненні осіб, особливо, якщо це було внаслідок виходу працівника на пенсію або за необхідністю скорочення штату внаслідок автоматизації якихось технологічних процесів, тобто ми хочемо висловити таку думку, що менеджери підприємства повинні звільнювати людину таким чином, аби у неї не залишилося гірких згадок і щоб ця людина в разі власної можливості та при необхідності для підприємства, змогла повернутися на підприємство на короткій термін для виконання особливих завдань, мається на увазі в критичний період, про який мова йшла вище.

Ініціатива про отримання нових навичок та знань повинна відходити як від працівників відділу кадрів, так від начальників відділів та від самих працівників. Адже жоден працівник відділу кадрів не може знати всю специфіку конкретного робочого місця і тим паче не може знати які сучасні тенденції, якими знаннями повинен володіти той чи інший працівник. Тож заохочувати працівників ініціювати власний розвиток — одне з завдань сучасних менеджерів.

Також важливим моментом створення та користування цією базою є забезпечення конфіденційності персональних даних працівників, при цьому база повинна працювати таким чином, аби дані були доступні лише обмеженій кількості осіб, окрім того, потрібно передбачити таку опцію, при якій людина, яка вносить зміни до даних про працівника (наприклад, отримання ним додаткового сертифікату), при цьому не мала доступу до його інших персональних даних. Забезпечити захист та не допустити витоку інформації — першочергове завдання керівництва підприємства. В цьому питанні також знаходимо підтримку науковиці Т. Власенко, яка особливу увагу акцентує на тому, що в умовах цифровізації даних повинна бути цифрова етика, яка передбачає розумне та конфіденційне використання даних про персонал особами, для яких ця інформація доступна [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наголошуємо, що персонал підприємства є одним із основних інструментів досягнення підприємством успіху. Задля постійного розвитку персоналу підприємства, з урахуванням вимог зовнішнього середовища, вважаємо за необхідне створення на підприємстві спеціальних кадрових баз — основної та двох додаткових, які міститимуть відомості про базові компетентності працівника та відомості щодо вже отриманих додаткових знань під час роботи на підприємстві та відомості щодо необхідності набуття ще додаткових компетентностей. Напрями розвитку працівників повинні ініціюватися не лише працівниками кадрових служб, які іноді можуть формально вимагати підвищення кваліфікації персоналу один раз на п'ять років чи в інший термін, а від безпосереднього керівництва працівника (можливо це начальник відділу або цеху) та від самого працівника, який дізнався про нові технології та необхідність їх освоєння або дізнався, що працівники його рівня на інших підприємствах володіють якимись компетентностями, яких бажано досягти і йому, аби його підприємство стало більш конкурентоспроможним. Ініціативи щодо підвищення кваліфікації повинні бути заохочені керівництвом підприємства від премії до оплати курсів підвищення кваліфікації (при цьому варто звертати увагу на те, щоб витрати на підвищення кваліфікації не обійшлися підприємству дорожче, аніж вигоди від перенавчання працівників; також треба в правовому полі не дозволити працівникові звільнитися з підприємства одразу після набуття ним нових знань за рахунок коштів підприємства).

Передплатний індекс 21847

Доступ до кадрової бази повинне мати обмежене коло осіб, а всі дані повинні бути захищені від використання третіми особами в корисних цілях.

На базі вже існуючих напрацювань авторів подальшими дослідженнями можуть стати розробка універсальної Стратегії управління персоналом.

Література:

1. Продіус, О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131

2. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144-152.

3. Марценюк Л. В., Гребенюк Г. М. Дистанційна робота як нова реалія трудових відносин. Науковий журнал ДДУВС. 2021. № 3. С. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-1417.

4. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 102—107. URL: https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/

5. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. Приватне та публічне право. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11

6. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. "Безбар'єрнаУкраїна": проблеми та перспективи. Нове українське право. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11

7. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 3—9. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9

8. Nalyvaiko L. Martseniuk L. Constitutional right to work: comparative legal characteristics. Baltic Journal of Legal and Social Sciences. 2022. № 1. P. 142—150. URL: https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-17

9. Марценюк Л. В., Груздєв О. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58

10. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 270—274.

References:

1. Prodius, O. and Kapran, A. (2024), "Improving the personnel management system in the conditions of martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131

2. Dvornyk, I. Dvornyk, O. and Harafonova, O. (2023), "Modern strategy of enterprise personnel management in martial law", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 144—152.

3. Martseniuk, L.V. and Hrebeniuk, H.M. (2021), "Remote work as a new reality of labor relations", Scientific journal DDUVS, vol. 3, pp. 135—141. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-3-136-141.

4. Martseniuk, L.V. (2020), "Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise", Economic journal Odessa polytechnic university, vol. 2 (12), pp. 102—107, available at: https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf (Accessed 15 Nov 2024).

5. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2022), "Womens rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", Pryvatne ta publichne parvo, vol. 1, pp. 61—66. DOI: https://doi.org/10.32845/2663-5666.2022.1.11

6. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", Nove ukrainske parvo, vol. 4, pp. 82—93. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11

7. Obikhod, S.V. (2024), "Innovative approaches to personnel management as a factor of competitiveness in the context of global instability", Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 1 (107), pp. 3—9. https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9

8. Nalyvaiko, L. and Martseniuk, L. (2022), "Constitutional right to work: comparative legal characteristics", Baltic Journal of Legal and Social Sciences, vol. 1, pp. 142—150. https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-1-17

9. Martseniuk, L. and Hruzdiev, O. (2021), "Dual education as a means of effective combination theory and practice", Ekonomika ta derzhava, vol. 3, pp. 58—65. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.58

10. Vlasenko, T.A. (2024), "Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and features of ensuring", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 9, no. 3, pp. 270—274.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2024 р.

Передплатний індекс 21847