

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ
Й ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА:
ІДЕОЛОГІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ**

Монографія

*За науковою редакцією д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин
і д-ра екон. наук Й. С. Ситника*

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2021

Автори:
Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник,
А. О. Касич, Г. В. Назарова,
А. С. Поляняська та ін.

Рецензенти:

- Кінаш І. П.,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;
- Поплавська Ж. В.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”;
- Карий О. І.,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного університету “Львівська політехніка”;
- Жигайло Н. І.,** доктор психологічних наук, професор, професор кафедри теорії та історії політичної науки Львівського національного університету імені Івана Франка

*Рекомендувала Вчена рада
Національного університету “Львівська політехніка”
(протокол № 76 від 14.09.2021 р.)*

Захарчин Г. М.

- У 66 **Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. – 280 с.**

ISBN 978-966-941-633-9

У монографії висвітлено сучасні ідеологеми управління персоналом та цілі майбутнього. Розкрито новітні технології і механізми управління персоналом в умовах звичайної й віддаленої праці, професійної мобільності та віртуалізації організаційного дизайну суб'єктів господарювання. Досліджено особливості управління персоналом в умовах економічних криз, зміни технологічних укладів та трансформації знань і компетентностей. Ідентифіковано проблематику та наслідки міжнародної трудової міграції в Україні. Обґрунтовано потребу інвестування в людський капітал як передумову ефективного національного підприємства. Розглянуто національний ринок праці у системі інтелектуально-інформаційної економіки, глобальних викликів та ризиків. Запропоновано елементи організаційно-економічного інструментарію подолання безробіття та складові формування соціальної відповідальності працівника сучасної організації.

Для наукової спільноти, підприємців, управлінців-практиків, викладачів і здобувачів вищів, дослідників – всіх небайдужих до економічного зростання України на засадах україноцентризму, інтелектуалізації й інновацій в управлінні, свободи думки й особистості.

УДК 005.336.4:334.716

© Захарчин Г. М., Ситник Й. С.,
Касич А. О. та ін., 2021
© Національний університет
“Львівська політехніка”, 2021

ЗМІСТ

Передмова	6
Розділ 1. Сучасна ідеологема управління персоналом	9
1.1. Управління персоналом у контексті соціогуманістичної парадигми менеджменту	9
1.2. Управління персоналом: світоглядні засади та цілі майбутнього.....	28
1.3. Сучасні стратегії та проблеми управління персоналом підприємства.....	53
Розділ 2. Новітні технології та механізми управління персоналом в умовах звичайної й віддаленої праці, професійної мобільності та віртуалізації організаційного дизайну суб'єктів господарювання.....	68
2.1. Діджиталізація рекрутингу персоналу.....	68
2.2. Трансформація елементів корпоративної культури у технології управління із урахуванням життєвого циклу організації	86
2.3. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі.....	106
Розділ 3. Управління персоналом в умовах економічних криз, зміни технологічних укладів та трансформації знань і компетентностей.....	125
3.1. Управління персоналом підприємства в умовах запровадження інноваційних процесів	125
3.2. Розвиток навичок персоналу в умовах COVID-19.....	141
3.3. Управління плинністю персоналу організації	150
3.4. Формування соціальної відповідальності працівника сучасної організації.....	160
Розділ 4. Інвестування в людський капітал як передумова ефективного елітарного управління.....	174
4.1. Розвиток інтелектуального капіталу як ключовий чинник активізації інноваційної діяльності підприємства	174
4.2. Ретроспективна сутність та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємств в постепідемічних умовах національної економіки.....	200

наук, доцент – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 1.2); *Л. І. Мороз*, кандидат економічних наук, доцент – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 1.3); *Г. В. Назарова*, доктор економічних наук, професор і *В. О. Руденко*, аспірант – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (п. 2.1); *А. С. Полянська*, доктор економічних наук, професор і *О. М. Дюк*, здобувач – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (п. 2.2); *Г. С. Лопушняк*, доктор економічних наук, професор і *О. І. Кравчук*, кандидат економічних наук доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 2.3); *Л. Р. Струтинська*, кандидат економічних наук, доцент і *Н. П. Любомудрова*, кандидат економічних наук, доцент – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 3.1); *О. П. Карпий*, кандидат економічних наук, *Н. М. Васильців*, кандидат економічних наук, *В. В. Кузяк*, кандидат економічних наук – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 3.2); *О. А. Даниленко*, кандидат економічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 3.3); *Г. В. Смалійчук*, кандидат економічних наук і *І. О. Варіс*, кандидат економічних наук – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 3.4); *А. О. Касич*, доктор економічних наук, професор – Київський національний університет технологій та дизайну (п. 4.1); *Г. М. Юрченко*, аспірант – Національний університет “Львівська політехніка” (п. 4.2); *В. Г. Кудлай*, кандидат економічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 4.3); *Ю. М. Маршавін*, доктор економічних наук, професор і *Т. Г. Кицак*, кандидат економічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 5.1); *С. Е. Сардак*, доктор економічних наук, професор – Університет митної справи та фінансів і *О. Д. Дон*, старший викладач – Дніпровський національний університет ім. О. Гончара (п. 5.2); *Л. В. Щетиніна*, кандидат економічних наук, доцент, *С. Г. Рудакова*, кандидат технічних наук, доцент, *Н. С. Данилевич*, кандидат технічних наук, доцент – ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” (п. 5.3); *Г. М. Юрчик*, кандидат економічних наук, доцент – Національний університет водного господарства та природокористування (п. 5.4).

3.3. Управління плинністю персоналу організації

Економічні кризи та зміни, які вони викликають, породжують колосальну новизну та невизначеність, що позначаються на скороченнях масштабів діяльності організацій, погіршенні соціально-економічних умов праці персоналу. COVID-19 змінив реальність кожної людини; люди, міста, економіки, країни та континенти зазнали шоку від блокування та страху невідомості. Наслідками економічних криз є масові звільнення працівників через скорочення штатів та плинність персоналу. Втім, високий рівень плинності персоналу завжди указує на серйозні недоліки загалом у системі управління персоналом і в управлінні організацією, незалежно від наявності зовнішніх несприятливих факторів для розвитку, що підтверджує нижче наведена інформація.

За даними Держстату, на підприємствах усіх форм власності та видів економічної діяльності України ще у 2019 р. (до пандемії COVID-19) було звільнено 2431,0 тис. осіб, а рівень обороту за звільненням становив 32,7 % проти 30,2 % у 2015 р. При цьому плинність персоналу в цілому в економіці України становила 28,6 %, а рівень скорочення штатів – 1,6 % (рис. 3.3). Іншими словами, офіційно у 2019 р. 87,5 % від усіх звільнень працівників було зумовлено власним бажанням працівників та ініціативою організації (зокрема, невідповідністю кваліфікації, прогулами й іншими порушеннями трудової дисципліни працівників), тобто чинниками, прямо не пов'язаними з економічними кризами.

Серед видів економічної діяльності найбільша плинність персоналу 70,1 % – у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, адже людські ресурси в ній постійно змінюються: у 2019 р. кожних два із трьох працівників цієї сфери економіки були звільнені. Це пов'язано з високим рівнем навантаження на працівників, сезонністю надання послуг та зарплатою нижче від середнього рівня значення в економіці України майже на 36 % [1, с. 58, 97]. Порівняно з середнім граничним рівнем плинності 5 %, визначеним науковцями та практиками у сфері менеджменту персоналу, фак-

тичне перевищення становить 14 разів, а порівняно з нормою для цього виду економічної діяльності (20–30 %) – 2,3–3,5 разу.



Рис. 3.3. Звільнення працівників за причинами та видами економічної діяльності в Україні у 2019 р., % до середньооблікової кількості штатних працівників [1, с. 58]

Високий рівень плинності (51,7 %) у 2019 р. в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів пов'язаний більшою мірою із сезонністю надання подібних послуг. Однак він значно вищий від середнього граничного рівня у 10 разів та у 1,7–5 разів порівняно з нормою для цього виду економічної діяльності (10–30 %).

Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство також знаходяться у трійці видів економічної діяльності з високим рівнем плинності персоналу – 50,4 %, що зумовлено трудомісткістю діяльності у цій сфері економіки, сезонністю виробництва та дещо нижчим рівнем заробітної плати порівняно з середнім рівнем в економіці України майже на 16 %. Перевищення норми плинності становить 10 разів, а відносно норми для даної сфери економіки (30 %) – 1,7 разу.

Однією з проблем будівельної сфери економіки, де плинність персоналу у 2019 р. становила 48,3 %, є тривалі терміни розрахунків за виконані роботи, адже деякі об'єкти можуть не оплачуватися роками. Це призводить до появи протермінованої заборгованості по зарплатах і звільнень працівників, які йдуть в пошуках більш стабільних замовлень і своєчасної оплати праці. Офіційний рівень зарплати по даному виду економічної діяльності на 11 % нижчий від середнього рівня по економіці України [1, 97], рівень плинності персоналу – у 9,7 разу вищий порівняно з середнім граничним рівнем, а відносно норми для даного виду економічної діяльності (15 %) – у 3,2 разу.

У такій важливій сфері економічної діяльності, як промисловість, плинність персоналу у 2019 р. становила 27,2 %, це десяте місце із 16 наведених видів економічної діяльності. Цей показник у 5,4 разу вищий від середнього граничного рівня плинності і у 2,7 разу – відносно норми (10 %) для цього виду економічної діяльності. Однак відносно середнього рівня плинності по всій економіці у розмірі 28,6 % він навіть нижчий на 1,4 %. Це пов'язано з високими зарплатами відносно середнього рівня середньомісячної зарплати (112,3 %) і бажанням зберегти своє робоче місце [1, с. 58, 97].

У 2020 р., коли пандемія COVID-19 була у розпалі, плинність персоналу в промисловості навіть зменшилась на 4 % відносно 2019 р. і становила 23,2 %, з чого можна зробити висновок про відсутність прямого зв'язку економічних криз з рівнем плинності персоналу [розраховано за: 2].

Найнижчою плинністю персоналу у 2019 р. відрізнялася сфера державного управління й оборони; обов'язкового соціального страхування (15,0 %). Це пов'язано з високими зарплатами відносно середнього рівня середньомісячної зарплати (140,8 %) [1, с. 58, 97] і бажанням зберегти своє робоче місце. Однак відносно середнього граничного рівня плинності показник вище у 3 рази.

Вважаємо, що вирішення проблеми високої плинності персоналу та її зниження до граничного рівня в 5 % слід починати з розроблення та впровадження чи удосконалення системи управління плинністю персоналу організації, адже за наявності високого рівня плинності персоналу з'являються додаткові витрати, пов'язані з

пошуком нової робочої сили, відбором, професійною підготовкою і адаптацією. Одночасно збільшуються витрати, викликані виконанням наднормових робіт, виникненням браку і простоїв, підвищенням рівня захворюваності та виробничого травматизму. Все це веде до порушення технологічної дисципліни, зростання собівартості продукції і зниження її конкурентоспроможності, а також погіршення репутації організації на ринку праці. Слід зауважити, що на ринку праці останній чинник має вирішальне значення при виборі працівником свого майбутнього місця роботи.

Управління плинністю персоналу в рамках загального управління персоналом пропонуємо представити у вигляді послідовних стадій (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Етапи управління плинністю персоналу організації

Авторська розробка.

На першому етапі визначають абсолютну суму та рівень плинності персоналу у звітному періоді в цілому в організації та в структурних підрозділах і зіставляють його в динаміці.

Абсолютні масштаби плинності – це кількість працівників, звільнених за власним бажанням та за рішенням адміністрації (за визначений період).

Відносний показник плинності – коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пл}$) розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{вл} + Ч_{пор}}{Ч_{ср}},$$

де $Ч_{вл}$ – чисельність звільнених працівників за період за власним бажанням; $Ч_{пор}$ – чисельність звільнених працівників за період за рішенням адміністрації (за прогули, порушення трудової дисципліни, невідповідність рівня кваліфікації); $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників у звітному періоді.

На цій стадії необхідно відповісти на питання – чи є абсолютні масштаби та рівень плинності настільки надмірними, що формують необґрунтовані економічні втрати.

На другому етапі проводиться розрахунок економічного збитку для організації, викликаного плинністю персоналу.

Висока плинність персоналу знижує ефективність інвестицій в персонал організації, оскільки у разі звільнення працівника ефект від інвестицій виникає поза організацією, яка вклала кошти. Величину втрат можна оцінити за показником інвестицій у працівника організації. Для цього в організації доцільно вести облік всіх витрат, пов'язаних з різними фінансовими вкладеннями в кожного працівника.

Загальна величина всіх інвестицій у персонал (I_n) включає всі види витрат, пов'язаних з персоналом:

$$I_n = B_{ФЗП} + B_{розв} + B_{соц} + B_{соц_орг} + B_{соц_інфр} + B_{див},$$

де $B_{ФЗП}$ – фонд заробітної плати; $B_{розв}$ – витрати на розвиток персоналу (навчання, перенавчання, підготовку, підвищення кваліфікації персоналу); $B_{соц}$ – витрати на соціальні потреби за статтями, гарантованими законодавством; $B_{соц_орг}$ – витрати на соціальні потреби, гарантовані організацією; $B_{соц_інфр}$ – витрати на утримання соціальної інфраструктури організації; $B_{див}$ – сума дивідендів, отриманих працівниками організації.

В даний час організації витрачають велику кількість грошових коштів на оплату різних форм розвитку персоналу.

Зниження продуктивності праці є наступним негативним наслідком, викликаним високою плинністю персоналу. Зниження

продуктивності праці в групі працівників, що збираються покинути організацію, виражається в менш відповідальному ставленні працівника до результатів праці. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли в організацію, також нижча, ніж в середньому в організації з-за тимчасової непристосованості до нової робочої ситуації та у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Абсолютне значення *величини втрат* (ΣB), *викликаних відходом фахівця і прийомом на роботу нового працівника*, можна розрахувати за формулою:

$$\Sigma B = B_{з_пп} + B_{вих_доп} + B_{СУП_зв} + B_{пош} + B_{СУП_відб} + B_{СУП_пр} + B_{навч} + B_{адапт} + B_{прост},$$

де $B_{з_пп}$ – зниження продуктивності праці працівників, що прийняли рішення про звільнення. Цю інформацію можна одержати на основі інтерв'ювання/анкетування в процесі соціологічного дослідження та на основі аналізу результатів оцінювання персоналу; $B_{вих_доп}$ – виплати вихідної допомоги працівникам, що звільняються (якщо вони були); $B_{СУП_зв}$ – витрати робочого часу працівника служби управління персоналом, що оформляє звільнення; $B_{пош}$ – витрати на пошук кандидатів на вакантні посади (оголошення в ЗМІ, у Facebook, LinkedIn, Clubhouse, чати в мережах (Telegram, Viber, Skype), кадрові компанії тощо); $B_{СУП_відб}$ – витрати на відбір кандидатів на вакантні посади (витрати робочого часу працівниками служби управління персоналом, що здійснюють процедури відбору – проглядання анкет, тестування, співбесіда тощо, та фінансові витрати на ці процедури); $B_{СУП_пр}$ – витрати, викликані оформленням прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівниками служби управління персоналом, що здійснюють оформлення новоприйнятих, і відповідні витрати на їх оплату праці; прямі витрати на добір і оформлення новоприйнятих у вигляді оплати послуг рекрутингових компаній, кадрових агенцій тощо); $B_{навч}$ – витрати на навчання прийнятого на роботу працівника, навчання безпосередньо на робочому місці (Smart-навчання/навчання в процесі роботи, інструктаж, наставництво, коучинг, баддинг, стрегчинг, навчання на вимогу, допомога колег по роботі тощо); витрати на навчання з

відривом від виробництва (дистанційне навчання, електронне навчання, самонавчання, імерсивне навчання, урок, лекція, контактні заняття, кейси, гейміфікація, ділові ігри, рольові ігри та ін.); $B_{\text{адапт}}$ – втрати з-за зниженої продуктивності праці на період адаптації на новому робочому місці; $B_{\text{прост}}$ – втрати з-за простоїв устаткування за період очікування заповнення вакантного місця.

Після розрахунку та оцінки розміру втрат, викликаних відходом фахівця і прийомом на роботу нового працівника, їх необхідно порівняти з витратами на усунення причин надмірної плинності персоналу. При цьому важливо з'ясувати, які причини ситуації, що склалася, чому відбувається надмірний (понад 5 %) відтік персоналу.

На третьому етапі визначають причини плинності персоналу, зокрема важливо визначити точні причини виникнення плинності. Причини звільнень працівників з організації можна аналізувати в двох аспектах.

Перший аспект ґрунтується на формальному критерії розірвання трудових відносин, в основі якого підстави звільнень законодавчим шляхом, перераховані у КЗпП України. Для ґрунтовного дослідження подібних прецедентів звільнень можна використовувати HR-аналітику.

Причинами звільнень за ініціативою адміністрації можуть бути: професійна непридатність фахівця, дисциплінарна провина (зловживання алкоголем, прогул), скорочення обсягів діяльності і викликане в зв'язку з цим скорочення чисельності робочих місць, закінчення термінів контрактів.

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття персоналу. Вона ґрунтується на реальних причинах, які спонукають працівника ухвалити рішення про відхід з організації, які можна згрупувати так:

– незадоволеність виробничо-економічними умовами (розміром заробітної плати, умовами і організацією праці, режимом роботи, відсутністю можливостей для кар'єрного зростання, розвитку (підвищення кваліфікації та рівня освіти), невідповідність змісту роботи кваліфікаційному рівню виконавця);

– незадоволеність соціально-психологічним кліматом в організації (відносини, що не склалися з колегами по роботі, з безпосереднім начальником, з керівництвом організації);

– причини особистого характеру (здоров'я, зміна місця проживання, шлюб, народження дитини й ін.).

Вивчення мотивів звільнення можливо здійснити за допомогою *інтерв'ю або анкетування працівників* безпосередньо перед тим, як вони залишать організацію, для того, щоб спробувати визначити, чому вони хочуть її залишити (*“вихідне інтерв'ю”*). Інші методи включають *телефонні чи особисті інтерв'ю* через кілька тижнів після розрахунку. Однак дані, досліджувані всіма цими методами, звичайно, не занадто надійні.

На четвертому етапі розробляють систему заходів, спрямованих на зниження абсолютного масштабу та рівня плинності персоналу.

Усі заходи можна розділити на три основні групи:

– *техніко-економічні* (удосконалення організації праці і виробництва, умов праці, скорочення монотонної, малокваліфікованої праці, усунення невідповідності змісту праці на робочому місці рівню кваліфікації, необхідному для його обіймання, та особистим здібностям й інтересам працівників, вдосконалення системи оплати і стимулювання праці, зокрема встановлення залежності між зростанням заробітної плати і тривалістю роботи в організації, здійснення інвестицій у людський капітал);

– *організаційні* (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, спеціальні заходи із адаптації молодих працівників, системи професійного просування працівників і підвищення кваліфікації);

– *соціально-психологічні* (вдосконалення стилів і методів управління, соціального-психологічного клімату в колективі, системи морального заохочення та нематеріального стимулювання).

Водночас до плинності персоналу не слід підходити однозначно, оскільки *процес плинності поряд з негативними має певні позитивні сторони, зокрема:*

– відбувається природний міжгалузевий і територіальний перерозподіл робочої сили;

- внаслідок низької оцінки працездатності окремих працівників їх відхід не відчувається організацією як втрата;
- при звільненні працівників, що не приносять користі організації, їх не потрібно переучувати і витратити на це кошти;
- відбувається професійно-кваліфікаційне просування персоналу, що залишився працювати;
- відбувається оновлення структури персоналу з-за трудових переміщень внаслідок плинності в організації.

На н'ятому етапі проводиться визначення ефекту від здійснення розроблених заходів для подолання зайвого рівня плинності персоналу. Для цього слід провести порівняльний аналіз витрат на проведення програми, усунення зайвої плинності та втрат з-за зайвого рівня плинності.

Якщо витрати на вирішення проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності персоналу, можливий пошук інших, “дешевших” варіантів удосконалення роботи з персоналом.

Економія в результаті зменшення плинності персоналу розраховується за формулою:

$$E_{пл} = \sum_{i=1}^n Z_{пл} \times \left(1 - \frac{K_{пл_оч}}{K_{пл_факт}}\right),$$

де $K_{пл_оч}$, $K_{пл_факт}$ – очікуваний та фактичний коефіцієнт плинності персоналу; $\sum_{i=1}^n Z_{пл}$ – середньорічний збиток, що заподіюється організації плинністю персоналу.

Більшість дослідників з проблеми плинності персоналу роблять висновок, що працівники залишають робочі місця, якщо їхні потреби не задовольняються і, можливо, інше місце, як працівник сподівається, задовольнить його більшою мірою. Найчастіше основною причиною добровільних звільнень працівників є не економічна криза, а нижча заробітна плата в цій організації щодо альтернативних можливостей інших організацій. Оцінюючи економічний збиток, викликаний плинністю, кожна організація може визначити рівень підвищення заробітної плати для своїх працівників. Служба

персоналу, використовуючи вищенаведену схему управління плинністю персоналу, визначаючи причини плинності і своєчасно вживаючи заходів для її зниження, допоможе організації підвищити ефективність діяльності.

Саме тому плинність персоналу – це вагомий критерій ефективності управління персоналом, за рівнем якого можна не тільки судити про психологічний клімат в організації, а й оцінювати її соціально-економічну привабливість (бренд роботодавця) для працівників.

Список використаної літератури

1. Праця України у 2019 році. Статистичний збірник. *Державна служба статистики України*. Відп. за вип. І. В. Сенік. Київ: ТОВ “Август-Трейд”, 2020. С. 267.
2. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.