

М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, В. А. Клімас, А. Ю. Конопко

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті досліджено сучасні HR-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Проведено вибір шляхів залучення та відбору персоналу і залежність їх від багатьох факторів: стану ринку праці, профілю вакансії, корпоративної культури підприємства, її фінансових можливостей. Розглянуто сучасні HR-технології, серед яких особливу увагу приділено рекрутингу, executive, head hunting, прелімінарінгу та їх застосуванню у системі управління персоналом на підприємстві. Досліджено комплексний процес управління персоналом, який включає: моніторинг потреби організації в персоналі, наймання, підбір, вивільнення, розвиток, оцінювання, атестацію персоналу. На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом.

Ключові слова: HR-технології, управління персоналом, аутсорсинг, аутстафінг, коучинг, реінжиніринг, тренінг, Case Study, E-learning.

Постановка проблеми. У сучасному світі неможливе ефективне управління персоналом без використання сучасних персонал-технологій у будь-якій сфері діяльності. Зазвичай ефективність управління персоналом залежить від обраних для застосування керівництвом механізмів та методів, за допомогою яких буде проводитися процес управління персоналом в установі.

Застосування сучасних персонал-технологій є однією з найголовніших умов розвитку колективу, а отже, зростання рейтингу (репутації) установи як наслідок збільшення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у своїй праці.

Проблемами управління персоналом вже багато років займаються вітчизняні та зарубіжні вчені. Існує величезна кількість напрацювань і досліджень, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як: М. Армстронг, Л. Балабанова, М. Ведерніков, О. Грیشкова, Ч. Джейкобс, А. Дударь, А. Колот, Т. Костишина, В. Нижник, Г. Деслер, Л. Новаковська, А. Лоран, Д. Мак-Грегор, Є. Маслов, Ю. Одегов, Ф.-У. Тейлор, А. Файоль, П. Шлендер, В. Яровий, Ю. Палеха, Я. Мейтланд та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню управління персоналом, малодослідженим залишається питання розвитку сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом.

Актуальність дослідження обумовлена новими суспільно-економічними відносинами, що склалися в усіх сферах життєдіяльності, а також у казначейській сфері; необхідністю вдосконалювати та впроваджувати сучасні персонал-технології у систему управління персоналом у трудових колективах державних установ, що сприяє ефективному використанню персоналу та збільшує продуктивність праці.

Мета роботи – дослідження сутності та змісту сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом задля підвищення ефективності та продуктивності праці працівників.

Виклад основного матеріалу. Із самого початку існування людства його праця мала усвідомлений характер і була певною мірою організована. Щоденні справи вимагали узгодженості дій членів общини, певного підпорядкування одних людей волі інших. З розвитком цивілізацій процеси управління ускладнювалися, у них з'являлися елементи передбачення, розрахунків, і ті, хто вмів це робити, ставали жрецькими, фараонами, міністрами. Вони втілювали мудрість, владу і володіли багатством у своїх суспільствах. Розвиток науки «управління персоналом» здійснювався із загальними етапами розвитку управлінської науки. Засновником класичної школи управління вважається Ф. Тейлор. До нього двигуном підвищення продуктивності праці був принцип «пряника» – скільки зробиш, стільки й одержиш. Проте цей принцип до початку ХХ століття вичерпався [1].

Процеси управління людьми здійснювалися в усіх цивілізаціях і різних суспільних формаціях. Результати діяльності більшості підприємств свідчать про те, що одним із найважливіших факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, який зможе в екстремальних умовах вирішувати певні проблеми та досягати поставлених цілей. Проблема управління персоналом на сучасному етапі перебуває в центрі уваги керівництва кожного підприємства [1]. Організація не може функціонувати без людей, навіть за інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу. Тому важливу роль у процесі виробництва на підприємстві відіграє саме людський капітал, а управління персоналом є однією з найважливіших функцій, що покладається на керівника підприємства. Адже саме від організації управління персоналом на підприємстві залежить кінцевий результат його діяльності [1, с. 15].

Однією зі складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи, поряд із управлінням діяльністю, є управління персоналом. Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [2, с. 74]. Управлінню персоналом властиві системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. Чинники, що впливають на формування цієї системи, наведено на рисунку 1.

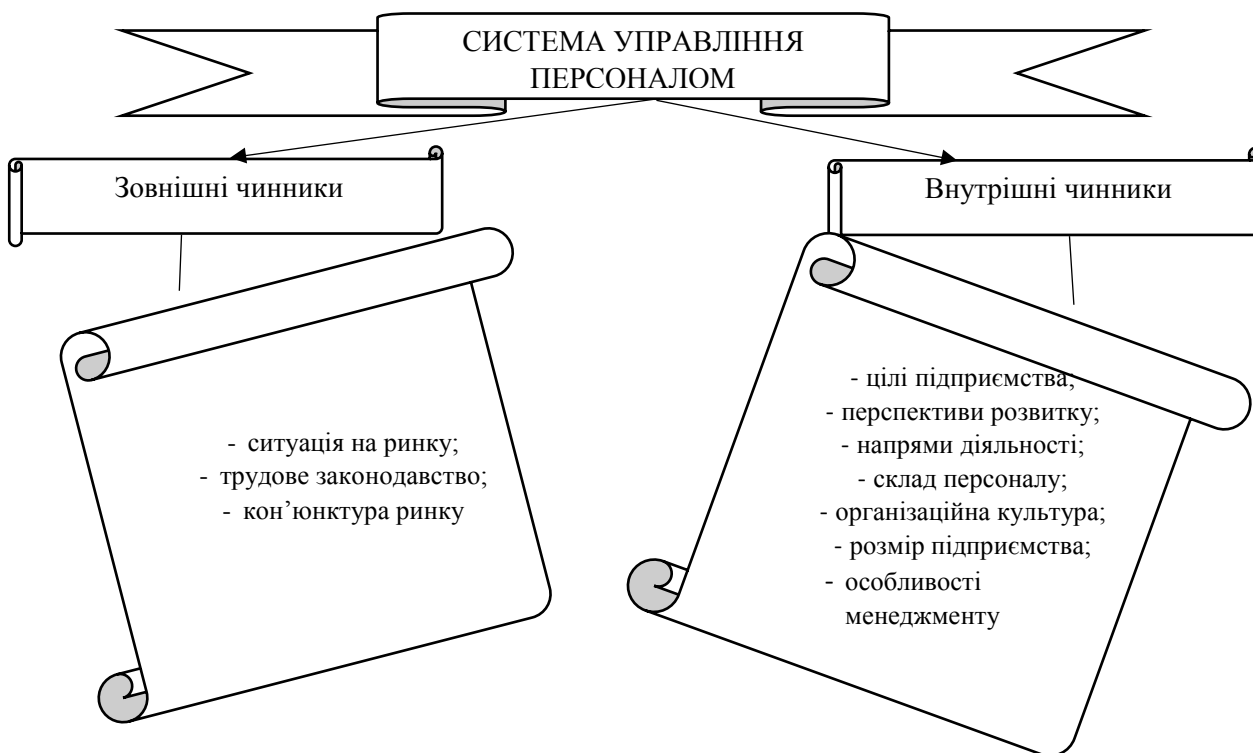


Рисунок 1 – Чинники впливу на формування системи управління персоналом

У процесі формування системи управління персоналом підприємства слід урахувувати як зовнішні, так і внутрішні чинники [3, с. 152]. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (трудодефіцитна або надлишкова), вимоги трудового законодавства, кон'юнктура. Відповідно до внутрішніх належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу (сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками), організаційна культура (сукупність норм, цінностей, якими керуються члени організації), особливості кадрового менеджменту (кадрова політика підприємства), перспективи розвитку (як кар'єри, так і підприємства в цілому), розмір підприємства.

Система управління персоналом підприємства – це сукупність елементів, які пов’язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом. Ефективність управління персоналом залежить від ефективності механізмів та методів, за допомогою яких буде здійснюватися процес управління персоналом [3, с. 150].

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Управління персоналом традиційно здійснюється на основі принципів: демократичного централізму; науковості; плановості; єдності розпорядництва; першої особи; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; відбору, підбору і розстановки кадрів; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін. (рисунок 2).

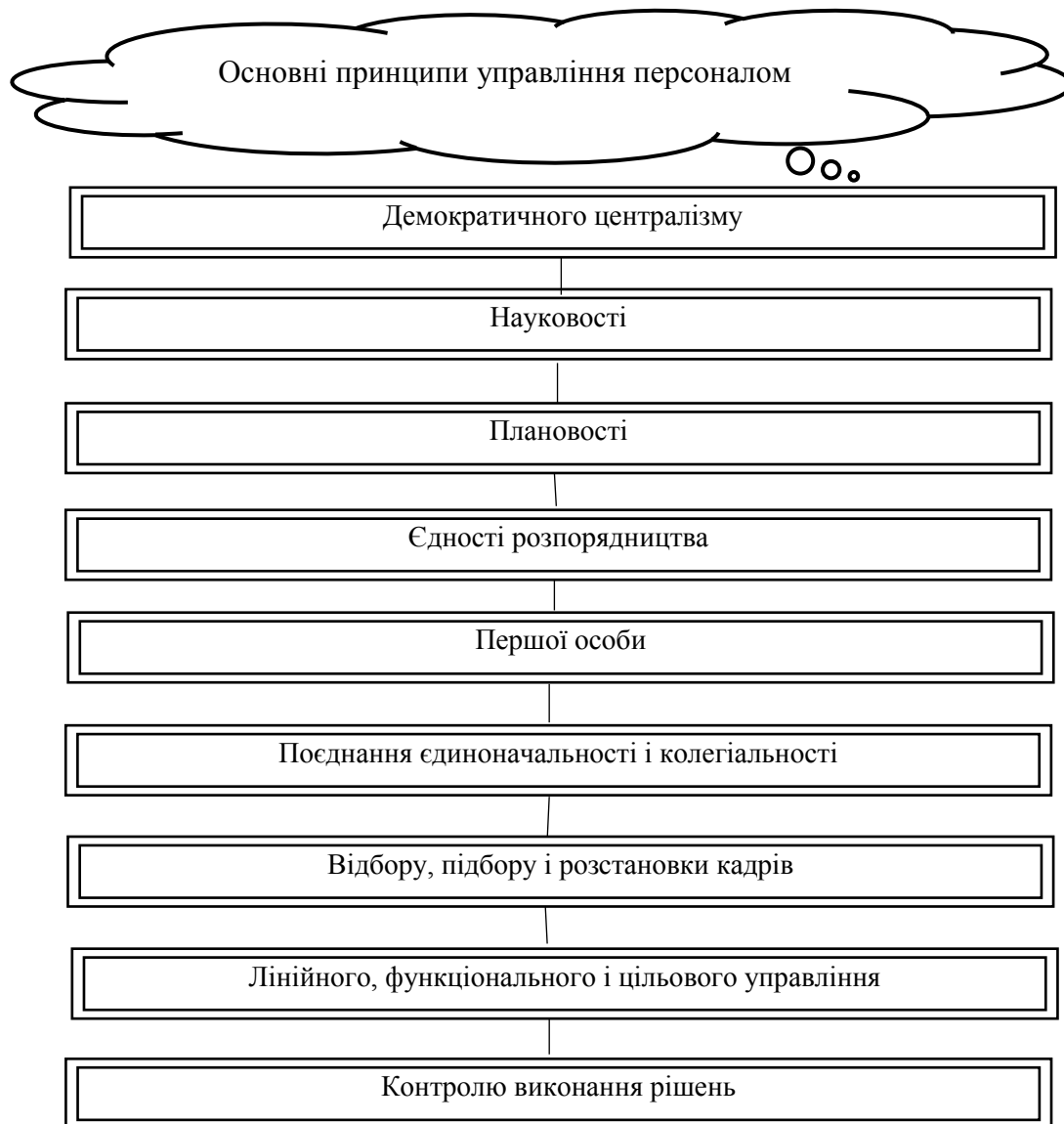


Рисунок 2 – Основні принципи управління персоналом

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [4, с. 277].

Вирізняють три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, які різняться між собою способами і результативністю впливу на персонал (таблиця 1).

Таблиця 1 – **Методи управління персоналом**

Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> - Формування структури органів управління. - Затвердження адміністративних норм і нормативів. - Правове регулювання. - Видання наказів, вказівок і розпоряджень. - Інструктування. - Набір, відбір і розставлення кадрів. - Затвердження методик і рекомендацій. - Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації. - Розробка іншої регламентуючої документації. - Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Техніко-економічний аналіз. - Техніко-економічне обґрунтування. - Техніко-економічне планування. - Економічне стимулювання. - Фінансування. - Мотивація трудової діяльності. - Оплата праці. - Кредитування. - Ціноутворення. - Участь у прибутках і капіталі. - Оподаткування. - Встановлення економічних норм і нормативів. - Страхування. - Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Соціально-психологічний аналіз. - Соціально-психологічне планування. - Створення творчої атмосфери. - Участь працівників в управлінні. - Соціальна та моральна мотивація. - Задоволення культурних і духовних потреб. - Формування колективів, груп. - Створення нормального психологічного клімату. - Встановлення соціальних норм поведінки. - Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності.

Методи і принципи управління персоналом на різних підприємствах можуть комбінуватися по-різному, їх ефективність залежить від багатьох факторів. Щоб система управління персоналом ефективно працювала і відповідала всім тим стратегічним цілям, які стоять перед організацією, необхідно, щоб керівник дотримувався основних положень і норм у процесі управління кадрами.

Можна зауважити, що високий результат управління персоналом досягається лише тоді, коли вся система методів управління персоналом реалізується відразу. Керівництву важливо пам'ятати і про чинники впливу на формування системи управління персоналом.

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами, показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плінність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат у колективах. Відповідно, наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство [4]. Ефективне управління персоналом нині є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацьовань вітчизняної економічної школи, на жаль, не завжди вистачає для адекватного оцінювання проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення

комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки [3].

Під HR-технологією відповідно до загальнонаукових позицій розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якомога повнішого й ефективнішого використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [5]. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів HR-технологій:

- 1) багатоланкові;
- 2) комунікаційні;
- 3) індивідуальні та інші.

Багатоланкові HR-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових відносин між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того чи іншого працівника (рисунк 3) [7].



Рисунок 3 – Основні види технологій управління персоналом

Усі HR-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології (рисунк 4) [8].

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії [3].

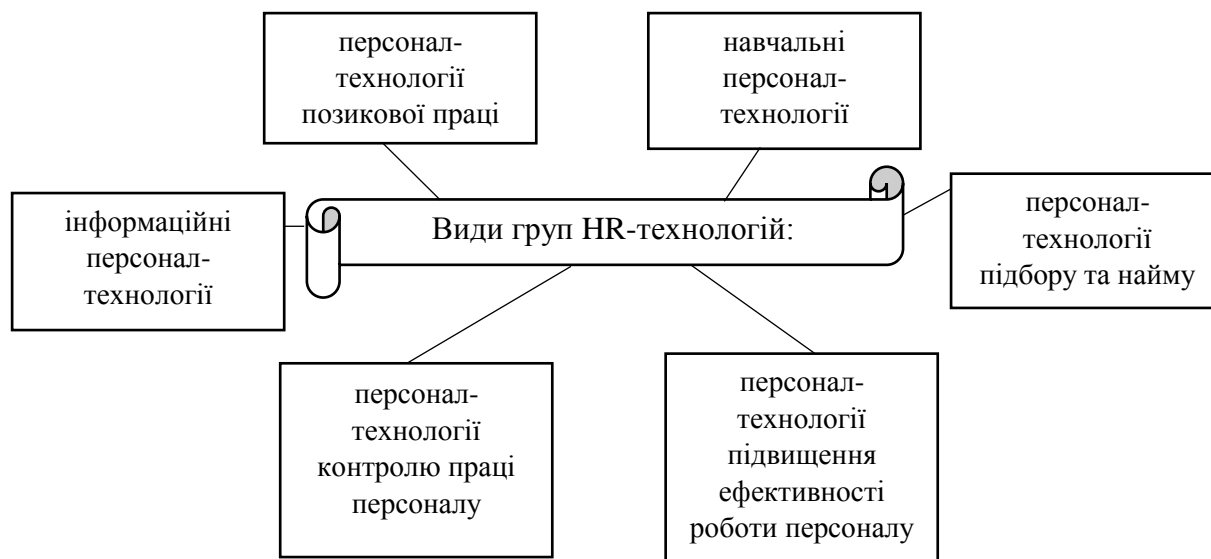


Рисунок 4 – Види груп HR-технологій

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності має здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здатності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (таблиця 2) [5, с. 41].

Таблиця 2 – Новітні методи розвитку персоналу

Метод	Опис, можливість застосування
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку рішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Розвиток HR-технологій має світовий характер, більшість із них розробили та почали використовувати провідні європейські, американські та японські компанії, кожна з яких має свої особливості, тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих назв із персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання [7].

Висновки. Отже, безперечно неможливо одразу впровадити усі сучасні HR-технології, але потрібно намагатися йти до мети їхньої реалізації. Головне – потрібно розуміти, що деякі сучасні персонал-технології підходять окремим галузям, а деякі – ні.

На сьогоднішній час наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку є новітня система управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівникам потрібно не тільки брати на озброєння кадрові технології, а й використовувати у своїй практиці HR-технології з управління персоналом.

Будь-яка установа (підприємство) для модернізації свого колективу повинна використовувати інноваційні HR-технології та новітні методи розвитку персоналу. Ці засоби сприяють розвитку персоналу, а отже й розвитку установи (підприємства).

Список використаної літератури

- 1 Алексеев С. Б. Механізм формування та вибору стратегічних цілей торговельної мережі на підставі аналізу її зовнішнього стратегічного потенціалу. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 88–95.
- 2 Герашенко Н. О. Особливості формування цілей у проектах соціального розвитку. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. праць. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. № 1 (33). С. 47–51.
- 3 Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.
- 4 Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 74–80.
- 5 Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
- 6 Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. & Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. No. 9 (1). P. 249–260.
- 7 Безручук С. Л., Лайчук С. М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2012. Вип. 3 (12). С. 41–60.
- 8 Волянська-Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*: наук.-вироб. журн. 2018. № 2 (45). С. 189–196.
- 9 Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
- 10 Таньков К. М., Чепурда Г. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2012. № 12. С. 145–147.

References

- 1 Aleksiev, S. B. (2014). The mechanism of formation and selection of strategic goals of the trading network based on the analysis of its external strategic potential. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 2, pp. 88–95 [in Ukrainian].
- 2 Herashchenko, N. O. (2010). Features of goal setting in social development projects. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 1 (33), pp. 47–51 [in Ukrainian].
- 3 Balabanova, L. V., Stelmashenko, O. V. (2010). Strategic management of the enterprise personnel in the conditions of market economy: monograph. Donetsk: Vyd-vo DonNUET im. M. Tuhana-Baranovskoho, 229 p. [in Ukrainian].
- 4 Lobza, A. V., Yurchenko, K. A. (2015). Modern staff technologies as a means of ensuring an effective system of recruitment and adaptation of personnel: domestic and foreign experience. *Molodyy vchenyy*, no. 11 (26), part 2, pp. 74–80 [in Ukrainian].
- 5 Volyanska-Savchuk, L. V. (2014). Modern concept of personnel management system. *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, iss. 7, part 2, pp. 149–153 [in Ukrainian].
- 6 Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*, no. 9 (1), pp. 249–260.
- 7 Bezruchuk, S. L., Laichuk, S. M. (2012). Outsourcing, leasing of staff or accounting services: a critical assessment of terms. *Mizhnarodnyy zbirnyk naukovykh prats'*, iss. 3 (12), pp. 41–60 [in Ukrainian].
- 8 Volyanska-Savchuk, L. V., Tsaruk, V. Yu. (2018). Use of modern computer and information technologies in the development of corporate culture in the enterprise. *Biznes-navihator*, no. 2 (45), pp. 189–196 [in Ukrainian].
- 9 Novikova, M. M., Mazhnyk, L. O. (2012). Personnel management technology: theoretical and methodological aspects: monograph. Khark. nat. acad. of city economy. Kharkiv: Vyd-vo KhNAMH, 215 p. [in Ukrainian].

10 Tan'kov, K. M., Chepurda, H. M. (2012). Personal-technologies as a key element of the tourism organization's management system. *Biznes-inform*, no. 12, pp. 145–147 [in Ukrainian].

M. D. Vedernikov, L. V. Volianska-Savchuk, V. A. Klimas, A. Yu. Konopko

DEVELOPMENT OF MODERN HR-TECHNOLOGIES AS A KEY ELEMENT IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The purpose of the article. *For many years, domestic and foreign scientists have been dealing with the problems of personnel management. There is a great deal of experience and research that is used both in the formation of theoretical basis and in the implementation of practical activities.*

The purpose of the work is to study the nature and content of modern personnel technologies in personnel management system in order to increase the efficiency and productivity of employees.

Methodology. *In today's world, effective personnel management is not possible without the use of modern technology personnel in any field of activity. Usually, the effectiveness of personnel management depends on the mechanisms and methods chosen by the management to support the process of personnel management in the institution.*

The use of modern technology personnel is one of the most important conditions for the development of the team, and therefore the increase of the rating (reputation) of the institution, as a result of increased productivity of workers and their interest in their work.

The relevance of the study is due to new socio-economic relations that have developed in all spheres of life and also in the treasury sphere; the need to improve and integrate modern personnel-technologies into personnel management system of government agencies, which promotes efficient use of staff and increases productivity.

Results. *Effective personnel management is nowadays the most important element of management activities of the enterprise. No organization will work smoothly if management does not pay sufficient attention to organizational structure of management, the system of motivation and social protection of employees. Unfortunately, the experience of the national economic school is not always sufficient to adequately assess the problems of personnel management at individual enterprises, so we consider it advisable to carry out a comprehensive analysis, generalization and attempts to adapt foreign experience to the realities of the domestic economy.*

The development of HR-technologies is world-class, most of them have been developed and started to be used by leading European, American and Japanese companies, each of which has its own peculiarities, so the names of a considerable part of the personnel-technologies used in Ukraine have come from foreign words. The problem for the domestic legislation consists in the use of separate names from the personnel-technologies, which complicates the legal support for their use.

Practical implications. *Therefore, it is certainly not possible to implement all modern HR-technologies right away, but one must try to reach the goal of their implementation. The main thing to understand is that some modern personnel-technologies are suitable for certain industries, and some are not.*

Today, the most powerful tool for ensuring competitiveness and development is a modern personnel management system, taking into account the requirements of a market economy. Managers need not only to adopt personnel-technologies, but also to use HR-technologies in their practice of personnel management.

Value/originality. *Every institution (enterprise) must use innovative HR-technologies and the latest methods of personnel development to modernize its staff. These tools contribute to the development of staff, and therefore the development of the institution (enterprise).*

Keywords: *HR-technologies, personnel management, outsourcing, outstaffing, coaching, re-engineering, training, Case Study, E-learning.*

Стаття надійшла до редакції 25.03.2020

Ведерніков М. Д., д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці,
Хмельницький національний університет
arh.mihael@gmail.com
ORCID 0000-0002-9850-3575

Vedernikov M. D., D.Econ.Sc., professor, head of the department of personnel management and labour
economics, Khmelnytsky National University

Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Хмельницький національний університет
liberty_lvs@ukr.net
ORCID 0000-0002-4043-9312

Volianska-Savchuk L. V., Ph. D., associate professor, department of personnel management and labour
economics, Khmelnytsky National University

Клімас В. А., студент, Хмельницький національний університет

Klimas V. A., student, Khmelnytsky National University

Конопко А. Ю., студентка, Хмельницький національний університет

Konopko A. Yu., student, Khmelnytsky National University