

## СУЧАСНІ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті досліджено проблематику у сфері управління персоналом в аспекті розкриття цінності персоналу як унікального ресурсу підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування сучасних персонал-технологій в економічну діяльність вітчизняних підприємств з метою подолання відриву між теорією та практикою управління персоналом.*

*Ключові слова: персонал, управління, технологія, персонал-технологія.*

HARVAT O.

BETS Y.

Khmelnitskyi National University

## MODERN STAFF-TECHNOLOGIES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

*The basis of the concept of personnel management today is the growing role of the personality of the employee, his professional and business qualities, knowledge of his motivational settings, the ability to form and direct them in accordance with the tasks facing the enterprise. The staff is the most complex object of management, since people are endowed with intelligence. They constantly develop relationships, based on their long-term functioning in the field of labour activity. The formation of the technology of personnel management can systematically activate all the controls that are aimed at solving existing problems with personnel in the management of each individual enterprise. Therefore, the purpose of the research is to study modern technologies of personnel management and to substantiate the feasibility of their introduction into the economic practice of domestic enterprises. In particular, it was found under that under the technology of personnel management there is understood a set of techniques, methods, forms and methods of influencing personnel in the process of its hiring, use, development and dismissal in order to obtain the best results of labour activity. Technology of personnel management is an important element of the management system of an industrial enterprise. The most significant components of HR technology are: technology of marketing and personnel planning, recruitment and accounting of personnel, training of personnel, personnel assessment. The main task of introducing the newest technologies in personnel management of a modern enterprise is to create conditions for the implementation by of each employee of their potential opportunities, the desire to perform their tasks in the best way. The introduction and development of new areas for personnel recruitment, such as personnel outsourcing and leasing, enables the company's management to focus on its core business.*

*Keywords: personnel, management, technology, personnel-technology.*

**Постановка задачі.** На сучасному етапі розвитку продуктивних сил й суспільства відбуваються глибинні соціальні зміни, які впливають на всі економічні процеси та явища, і систему управління персоналом зокрема. Основу концепції управління персоналом сьогодні становить зростаюча роль особистості працівника, його професійні та ділові якості, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі їх функціонування у сфері трудової діяльності.

У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що обумовлює необхідність формування ефективної системи управління персоналом підприємств. Адже в управлінні підприємством далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси його членів. Мистецтво керівництва й полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві й спонукали його працівників до продуктивної праці.

У таких умовах управління трудовим потенціалом є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Рівень опанування управлінських технологій забезпечує поступове виконання управлінських операцій та процедур формування, розвитку і становлення управлінських команд, що є запорукою стратегічного успіху технологій управління персоналом підприємств. Технологія управління персоналом передбачає організацію всіх етапів кадрової роботи, а саме: наймання, відбору, прийому персоналу та його ділову оцінку; профорієнтацію і адаптацію персоналу; навчання персоналу, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням; мотивацію та організацію праці персоналу; управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. Технологія управління персоналом підприємства оптимізує процес управління завдяки раціональним методам, операціям та процедурам прийняття управлінських рішень з метою більш ефективного впливу на кадрову складову підприємства. Таким чином, технології управління персоналом підприємств дозволяють регулювати і впливати на виробничі, організаційні відносини та відносини між іншими підсистемами управління

підприємства, і разом з тим, персонал залишається головним елементом системи управління перед яким періодично постає безліч складних завдань, що потребують вирішення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних, практичних і методичних питань вибору, використанню і впровадженню технологій управління персоналом присвячені наукові праці провідних вчених, таких як О. Васильєвої, Н. Гавкалової, П. Журавльова, Й. Завадського, С. Каргашова, Н. Маусова, М. Маркова, Б. Мізюка, М. Здравомислова, В. Подмаркова, Б. Генкіна, Ф. Герцберга, Л. Дейвіса, Г. Десслера, П. Друкера, О. Єгоршина, А. Кібанова, Е. Маслова, С. Шекшні, О. Яхонтової та інших. Разом з тим, у даних працях залишається не сформульованою теоретична база розвитку управлінських технологій у стратегічному аспекті, тому на цей час обрана тема статті набуває все більшої актуальності та потребує подальшого теоретичного обґрунтування.

**Метою дослідження** є вивчення сучасних технологій управління персоналом та обґрунтування доцільності їх запровадження в економічну практику вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [1, с. 9].

У найширшому сенсі управління – цілеспрямована дія на певний об'єкт з метою стабілізації або зміни його стану так, щоб досягти поставленої мети. Необхідність в управлінні виникла з розвитком спеціалізації виробництва, збільшення його масштабів. Воно дозволяє упорядкувати і погоджувати діяльність великої чисельності людей, зайнятих у виробництві.

Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Крім того, кадрова політика є складовою системи управління персоналом.

Процес управління має бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватися «не просто так», а бути орієнтованим на розв'язання проблем, що постали в даний момент перед підприємством.

Важливим принципом управлінської діяльності є функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю. Тобто до кожного об'єкту управління має бути індивідуальний підхід, що відповідає спрямованості і особливостям його функціонування [2, с. 105-107].

Будь-який управлінський процес повинен ґрунтуватися на принципі послідовності. Це означає, що дії, з яких він складається, розташовуються в строго визначеному порядку, як у просторі, так і у часі. Не можна, наприклад, спочатку приймати рішення, а вже потім осмислювати ситуацію. У ряді випадків послідовність управлінських дій може мати циклічний характер, що припускає їх повторення в тому ж виді через певні проміжки часу.

Управління має бути безперервним. Це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, що постають, а отже, забезпечувати стабільний розвиток і функціонування організації. Усе це вимагає оптимального поєднання централізованого регулювання і самоврядування окремих елементів організації. Оскільки самоврядування здійснюється людьми, його реалізація неможлива без урахування індивідуальних особливостей і психології поведінки працівників, закономірностей міжособистісних стосунків і групової поведінки. Це забезпечує нормальний морально-психологічний клімат в організації і ухвалення зважених рішень, які належним чином виконуватимуться.

Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [3, с. 51].

Система управління персоналом підприємства базується на трьох основних положеннях: професіоналізм управлінців та працівників, мотивація (стимулювання) персоналу підприємства, відданість працівників підприємству.

У науковій літературі виділяють також основні дві групи системи управління персоналом підприємства: гнучка система, що надає простір особистій ініціативі, та жорстка організація системи, яка забезпечується шляхом тісної регламентації діяльності співробітників без урахування їх індивідуальності й здібностей до самореалізації та творчості. Керівництво підприємства в явному або опосередкованому вигляді намагається урахувати вплив усіх основних компонентів управлінської діяльності, а також факторів і критеріїв їх оцінки, що впливають на діяльність персоналу. Проте без наявності певної системи управління персоналом здійснити це доволі складно. Отже, питання стосовно системи управління персоналом підприємства є актуальним, проте існує вагома перешкода, оскільки за своєю поведінкою об'єкт управління є непередбачуваний, а також велика вірогідність створення системи заради системи.

Проблемою системи управління персоналом вітчизняних підприємств залишається невисокий статус кадрової служби, а також достатньо низька якість підготовки фахівців цієї сфери [5, с. 9].

У практичному плані можна виділити такі основні функції управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці і у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень,

створення соціально комфортних умов в колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо.

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють в сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, зумовлюють необхідність корегування всіх інших пов'язаних функціональних завдань і обов'язків. Так, наприклад, широке розповсюдження в світовій практиці контрактної форми найму персоналу призвело до помітної зміни функціональних обов'язків працівників.

За таких умов найму, звичайно, підвищується значення функціональних обов'язків та розширюється коло обов'язків у межах функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій: планування потреб, відбір і найм, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода [4, с. 145].

Дані технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей в ході трудової діяльності і базуються на використанні методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регулювання міжособистісних відносин тощо.

В управлінні персоналом необхідно знати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших засобів впливу, як і за допомогою чого цей вплив здійснюється.

Не можна не погодитись із думкою Гавкалової Н.Л. про те, що розвиток економічної науки потребує постійного удосконалення теоретично-методичного базису управління персоналом, оскільки аналіз системи управління персоналом і виявлення тенденцій її розвитку створює надійну основу для розробки заходів щодо удосконалення технологій управління персоналом підприємств [5].

В інформаційному суспільстві та в умовах розвитку економіки знань зростає роль людини у системі виробництва, тому персонал став не тільки стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, тому є одним з об'єктів управління. Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації [6].

За результатами наукового дослідження з'ясовано, що під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. До сучасних технологій управління персоналом відносять такі персонал-технології, як лізинг персоналу; аутсорсинг; аутстафінг; дауншифтинг; коучинг; хедхантинг рекрутинг; скринінг; прямий пошук; реінженіринг; внутрішній маркетинг; таємний покупець; автоматизована інформаційна система управління персоналом; автоматизоване робоче місце працівника; кадровий консалтинг, аудит персоналу.

Формування технології управління персоналом підприємства здатне системно активізувати всі елементи управління, які націлені на вирішення існуючих проблем з персоналом в управлінні кожного окремого підприємства. Технологія управління персоналом передбачає організацію всіх етапів роботи, а саме:

- наймання, відбору, прийому персоналу та його ділову оцінку;
- профорієнтацію і адаптацію персоналу;
- навчання персоналу, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням;
- мотивацію та організацію праці персоналу;
- управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін.

персоналу та ін.

Тому, усі технології управління персоналом можна розділити на кілька класів на підставі певних ознак (рис. 1).

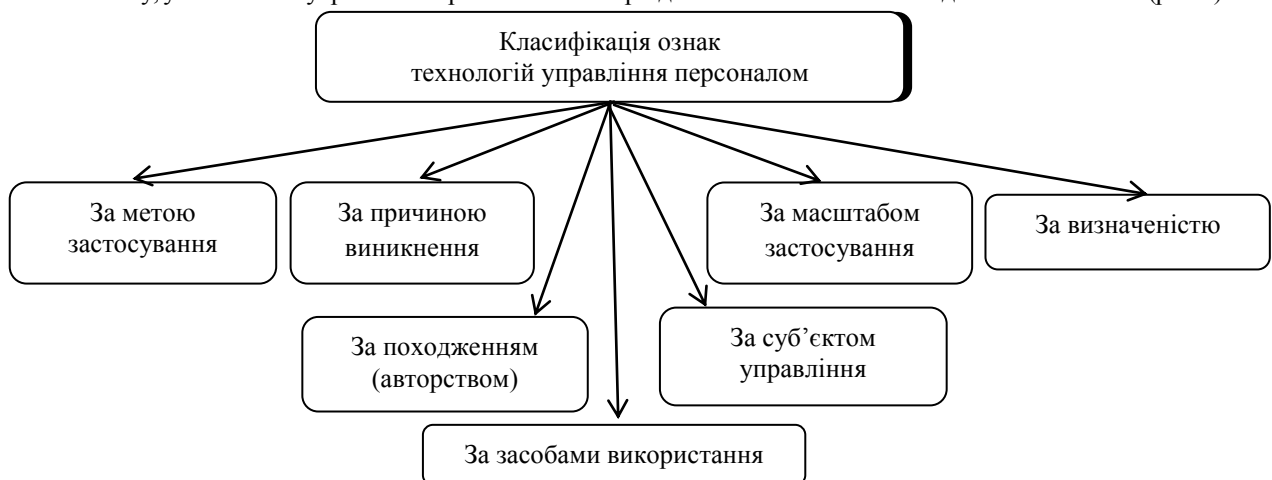


Рис. 1. Класифікація ознак класів технологій управління персоналом

На основі наведених вище ознак класів технологій управління персоналом підприємств можна розробити їх класифікацію (рис. 2).

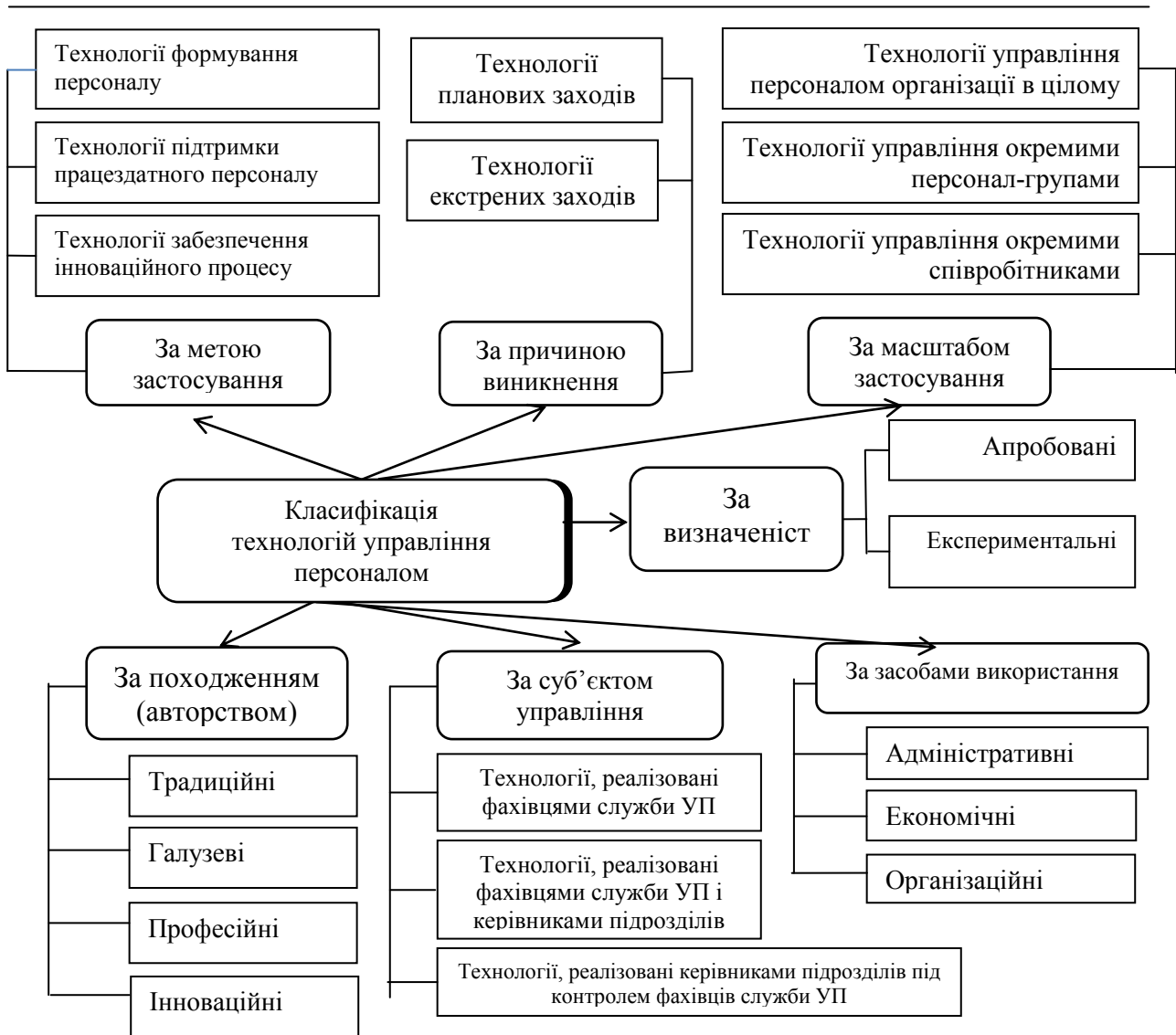


Рис. 2. Класифікація технологій управління персоналом

У ході дослідження було встановлено, що необхідно відрізнити поняття «кадрові технології» та «персонал-технології», їх сутність та відмінність наведено на рис. 3.



Рис. 3. Види технологій управління персоналом

**Висновки.** Отже, технологія управління персоналом є важливим елементом системи управління підприємством. Вона є головним інструментальним засобом управлінців, оскільки кожна управлінська технологія, яка застосовується в управлінській системі, допомагає управлінському персоналу ефективно діяти та швидко реагувати на динамічні зміни сучасних умов функціонування підприємства. Найбільш значущими складовими технології управління персоналом є такі: технологія маркетингу і планування персоналу, наймання і облік персоналу, навчання персоналу, оцінки персоналу. Динамізм і складність аналізу процесів управління, що спостерігаються на вітчизняних підприємствах, потребує розробки нових підходів до вирішення проблеми вдосконалення технологій управління персоналом підприємств, перш за все, шляхом групування підприємств за характеристиками персоналу та результативними показниками діяльності, що буде розглянуто у подальших наукових дослідженнях.

Так, застосування технології проведення аналізу та опису роботи (посади) дозволить здійснити: підготовку опису роботи (короткий виклад змісту робочого процесу, ступінь його відповідальності, умови роботи та ін.); складання особистісної специфікації із зазначенням особистісних якостей працівника; підбір співробітників і прийняття їх на роботу; оцінку результативності праці працівників; підготовку кадрів та підвищення кваліфікації шляхом розробки та впровадження програм підготовки кадрів; планування кар'єри та службового просування, з урахуванням досягнення працівником високих результатів; ефективну систему оплати праці, адже вона повинна безпосередньо пов'язуватися з навичками, вміннями, умовами роботи, ризиком для здоров'я; забезпечення безпеки праці. Застосування психологічних та нетрадиційних методів оцінювання кандидатів на вакантні посади дозволить із мінімальними витратами часу та інших ресурсів підібрати найбільш продуктивного працівника. Адже, від умінь керівника сформулювати кадровий ресурс залежить подальший розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Головна задача впровадження новітніх технологій в управлінні персоналом сучасного підприємства є створення умов для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, прагнення виконувати поставлені перед ними задачі кращим чином. Впровадження та розвиток нових напрямків по комплектуванню персоналу, таких як кадровий аутстафінг та лізинг, дає можливість керівництву підприємства зосередитись на основній його діяльності.

#### Література

1. Александрова Т. Г. Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
2. Балабанов Л. В. Организация праці менеджера : навч. посібник / Л. В. Балабанов, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 304 с.
3. Беликова В. А. Управление персоналом: практикум / В. А. Беликова. – Оренбург : ОГИМ, 2011. – 106 с.
4. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб : Питер, 2003. – 272 с.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. видання / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
6. Таньков К. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації / К. М. Таньков, Г. М. Чепурда // Бізнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 145–147.

#### References

1. Aleksandrova T. H. Upravlenye personalom: Metodicheskiye ukazaniya k prakticheskim zaniatyam / T. H. Aleksandrova. – Orenburh : HOU OHU, 2005. – 63 s.
2. Balabanov L. V. Orhanizatsiia pratsi menedzhera : navch. posibnyk / L. V. Balabanov, O. V. Sardak. – K. : VD «Profesional», 2005. – 304 s.
3. Belykova V. A. Upravlenye personalom: praktikum / V. A. Belykova. – Orenburh : OHYM, 2011. – 106 s.
4. Iakhontova E. S. Effektyvnye tekhnolohyy upravleniya personalom / E. S. Yakhontova. – SPb : Pyter, 2003. – 272 s.
5. Havkalova N. L. Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsiiia formuvannia : nauk. vydannia / N. L. Havkalova. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2007. – 400 s.
6. Tankov K. M. Personal-tekhnohii yak kliuchovyi element systemy menedzhmentu turystychnoi orhanizatsii / K. M. Tankov, H. M. Chepurda // Biznes-inform. – 2012. – № 12. – S. 145–147.

Рецензія/Peer review : 07.03.2018

Надрукована/Printed : 11.04.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Ведерников М.Д.