

УДК 331

М.І. ІВАНОВА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери  
Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро

О.В. ВАРЯНИЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери  
Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Ключові слова:** менеджмент, технології, персонал, технологія управління персоналом.

*Авторське бачення зводиться до того, що під технологією управління персоналом розуміється сукупність методів, прийомів, реалізація яких передбачає системне й послідовне виконання управлінських процедур і операцій, що забезпечує досягнення чітко визначеного або очікуваного результату. Під час дослідження доведено, що класифікація технологій ефективного управління персоналом повинна базуватися на теорії систем, згідно з якою ця технологія розглядається як послідовність дій, що поєднані в систему. Отримані висновки свідчать, що технології управління персоналом повинні застосовуватися на всіх етапах управлінського циклу.*

**Вступ.** Наявні сучасні умови дисбалансу економічних процесів мають значний вплив на функціонування підприємств майже усіх галузей промисловості. Постійно зростає рівень невизначеності, що відзеркалюється в результативності управлінських рішень. Саме ці фактори є вирішальними під час формування системи управління персоналом, оскільки лише використання сучасних технологій менеджменту персоналу дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати особистісні чинники. У сучасній літературі основна увага приділена розгляду переважно інформаційних технологій управління персоналом, що й визначило напрям дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням управління персоналом займалися такі вчені: О. Аминова [1], М. Армстронг [2], В. Бовикін [3], Н. Гавкалова [4], Л. Лукічова [7], О. Степанцова [10] та інші. Однак, не зважаючи на значну кількість публікацій, недостатньо уваги приділяється саме технології управління, що розглядається як безперервний процес здійснюваних управлінських впливів на персонал.

**Постановка завдання.** Мета даної роботи — визначення сутності технології управління персоналом та особливостей її використання у сучасних умовах. Об'єктом даного дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві, предметом — технології ефективного управління персоналом. Для досягнення мети в статті було визначено сутність поняття «технологія управління персоналом»,

наведено класифікацію, розкрито сутність кожної технології, упорядковано етапи застосування технологій ефективного управління персоналом.

**Результати дослідження.** Авторське бачення зводиться до того, що під технологією управління персоналом розуміється сукупність методів, прийомів, реалізація яких передбачає системне й послідовне виконання управлінських процедур і операцій, що забезпечує досягнення чітко визначеного або очікуваного результату. Сформована технологія може бути освоєна іншим суб'єктом господарювання за короткий проміжок часу.

Запропонована авторами класифікація базується на теорії систем, згідно з якою технологія управління персоналом розглядається як послідовність дій, що поєднані в систему. Серед технологій ефективного управління персоналом згідно із системним підходом розглянуті технології:

- технологія ефективної HR-стратегії;
- технологія ефективного планування персоналу;
- технологія ефективного відбору та найму персоналу;
- технологія ефективної мотивації персоналу;
- технологія ефективної оцінки персоналу;
- технологія ефективного контролю персоналу.

Ефективність технології формування стратегії управління персоналом (HR-стратегії) створює оптимальні умови розробки та впровадження підходів до управління персоналом у довгостроковій перспективі. Основним призначенням стратегічного управління персоналом є формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок забезпечення підприємства кваліфікованими, відповідальними і достатньо мотивованими співробітниками [1]. При цьому на першому етапі проводиться аналіз факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та потреб підприємства. Особлива увага приділяється узгодженості дій вищого керівництва, керівників підрозділів і працівників. Паралельно оцінюються «вузькі місця» реалізації стратегії; уважно розглянуто перебіг процесів та використання ресурсів. План дій повинен охоплювати програми, консультації, поширення інформації та навчання. Обов'язковим елементом є оцінка результатів на кожному етапі розвитку та визначення

критеріїв вимірювання досягнутих показників. Етап управління реалізацією включає фіксацію досягнутих результатів або моніторинг змін і розв'язування поточних завдань. На останньому етапі потрібно, оцінивши досягнуте, запропонувати подальший сценарій розвитку дій; урахувавши вихідні пропозиції, забезпечити просування ідей і цілей керівників підрозділів, поліпшити комунікації та навчання; задовольнити потреби в додаткових ресурсах.

Наступною важливою технологією управління персоналом є технологія його планування. На сьогодні більшість підприємств виділяють планування персоналу у самостійний вид діяльності функціональних підрозділів, що відповідають за управління кадрами [5]. Інноваційні та організаційно-технічні зміни виробництва вимагають своєчасного пошуку й підготовки персоналу для прийняття оптимальних виробничих і управлінських рішень, а також зниження опору персоналу і соціальної напруги щодо працівників, робочі місця яких змінюються або ліквідуються. Завдання кадрового планування можна вирішити за короткий термін, що є ознакою відповідальності керівництва організації перед персоналом [6].

Технологія планування персоналу дозволяє забезпечити потреби організації в персоналі у майбутньому, а також оцінити можливість задоволення цієї потреби. За М. Армстронгом [2], основні завдання технології планування персоналу зводяться до:

- залучення та збереження необхідних працівників, які володіють відповідними навичками, досвідом і компетенцією;
- передбачення можливого надлишку або дефіциту працівників;
- створення добре підготовленого та гнучкого штату, що робить внесок у здатність організації адаптуватися до невизначеності і змінюється в навколишньому середовищі;
- зниження залежності від найму працівників ззовні, коли на ринку праці відзначається недостатня пропозиція працівників з важливими для організації навичками, за допомогою збереження та розвитку власних працівників;
- удосконалення використання працівників за допомогою більш гнучких систем роботи.

Ефективність технології планування персоналу визначається грошовим кадровим внес-

ком, що забезпечує вирішення стратегічних завдань підприємства, розвиненість маркетингу персоналу на підприємстві. Йдеться про ресурсну основу менеджменту персоналу у вигляді його відбору та найму [3].

Вирішальну роль в ефективності сучасного промислового підприємства відіграють технології відбору та найму персоналу. Саме вони визначають його потенціал і формують імідж. Відбір кадрів — процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і рис характеру діяльності, інтересам організації та його самого [6].

Для створення технології ефективного відбору та найму персоналу необхідно враховувати такі вимоги: забезпечення своєчасного заповнення вакансій; відповідність рівня освіти й професійних навичок працівників посадовим вимогам; використання конкретизованих методів, застосування яких не потребує зайвих матеріальних витрат і забезпечує надійність результатів [4].

Технології мотивації персоналу, що застосовуються на підприємстві, — це процес впливу на людину з метою спонукання її до конкретних дій за допомогою формування певних мотивів для здійснення ефективної діяльності. Розробці технологій ефективної мотивації персоналу у світовій практиці в даний час приділяється велика увага. У практиці вітчизняного менеджменту персоналу мотивація праці, як правило, зводиться до преміювання співробітників, що як мотиваційний метод не завжди ефективно. Тому під час розробки ефективної технології мотивації персоналу необхідно користуватись вже накопиченим практичним досвідом зарубіжних підприємств [9].

Таким чином, технологія мотивації — це, перш за все, інструмент управління працівниками, тобто спонукання персоналу до вирішення поставлених завдань. Тому, ефективною буде та технологія мотивації, що дозволить вирішувати поставлені завдання при мінімальних витратах, у тому числі часу і зусиль керівника. Це спричинює безперервну зміну технологій і їхнє коригування у разі потреби. У результаті зміни тих чи інших умов, що впли-

вають на мотивацію персоналу, може змінитись і сама технологія [10].

Застосування технології оцінки персоналу дає можливість керівникам або кадровим службам підвищувати ефективність кадрової політики, залучати нових більш кваліфікованих співробітників, тим самим підвищуючи якість виконуваної роботи. Технологія оцінки персоналу — система виявлення їхніх певних характеристик, що допомагає керівнику в ухвалі управлінських рішень, спрямованих на збільшення результативності підлеглих.

Технологія ефективного контролю орієнтована на підведення підсумків реалізації циклу управління, оцінку якості, економічності та доцільності виконання кожної функції управління. Контроль завершує управлінський цикл, і на цьому етапі неможливо внести в нього якісь корективи, ми можемо лише констатувати, аналізувати і робити висновки, що можуть стати у пригоді у подальшому [11].

Для створення дійсно ефективного управлінського контролю потрібна така система, яка могла б, перш за все, вчасно повідомляти про необхідність попереджувальних коригувальних дій. Якщо немає можливості попереджати проблеми і відхилення, то контроль стає дієвим лише тоді, коли за його підсумками або в його ході вжито заходи щодо усунення недоліків і причин, що породжують небажані явища [10].

Застосування технології ефективного контролю персоналу покликане виявити на підприємстві проблеми, що назрівають, і скоригувати його діяльність до того, як ці проблеми переростуть у кризу [7].

Кінцева мета застосування технології контролю персоналу полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, які стоять перед підприємством. Найважливішим інструментом цієї технології є проведення вимірювань та порівняння отриманого результату. Недостатньо мати докладну і точну інформацію про різні відхилення від намічених цілей, якщо ця інформація не використовується для здійснення коригувальних дій. Саме результати контролю стають підставою для керівників організації коригувати ухвалені раніше рішення.

**Висновки.** Визначено, що під технологією управління персоналом розуміємо сукупність

методів, прийомів, реалізація яких передбачає системне й послідовне виконання управлінських процедур і операцій, що забезпечує досягнення чітко визначеного або очікуваного результату. Запропонована класифікація технологій управління персоналом, що базується на теорії систем: технологія ефективної HR-стратегії; технологія ефективного планування персоналу; технологія ефективного відбору та найму персоналу; технологія ефективної мотивації персоналу; технологія ефективної оцінки персоналу; технологія ефективного контролю персоналу, згідно з якою вона розглядається як послідовність дій, що поєднані в систему. Технології управління персоналом повинні застосовуватися на всіх етапах менеджменту: відбору й селекції персоналу, організації його діяльності, контролю досягнутих результатів. Запропонована послідовність дій забезпечить ефективність застосовуваних на підприємстві технологій управління персоналом на всіх етапах управлінського циклу.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є практична апробація запропонованих технологій на сучасних підприємствах України.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аминова О. Как разработать эффективную стратегию управления персоналом [Электронный ресурс] / О. Аминова, Е. Каштанова // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. — 2009. — № 3. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-effektivnuyu-strategiyu-upravleniya-personalom>
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг : пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. — М. : Экономика, 1997. — 368 с.
4. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія / Н.Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. — Харків : Вид-во Харків. нац. економ. ун-ту, 2010. — 236 с.
5. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 570 с.
6. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн : пер. с англ. — М. : Вершина, 2008. — 311 с.
7. Лукичева Л. Решение — хорошо, контроль — лучше [Электронный ресурс] / Л. Лукичева. — Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/reshenie-%E2%80%94-khorosho-kontrol-%E2%80%94-luchshe>
8. Рудюк И.В. Мониторинг и системы контроля за деятельностью персонала / И.В. Рудюк, И.Н. Степанова // *Справочник по управлению персоналом*. — 2002. — № 3. — С. 47—59.
9. Сосновыи А.П. Методы и средства эффективной мотивации персонала [Электронный ресурс] / А.П. Сосновыи, П.В. Ратников. — Режим доступа : <http://freeconsulters.ru/?p=461>
10. Степанцова Е. Оценка эффективности системы мотивации в компании. Критерии оценки. Признаки сбоев и источники демотивации сотрудников [Электронный ресурс] / Е. Степанцова. — Режим доступа : <http://stepantsova.wordpress.com/2011/01/02/>
11. Травин В. Принципы и технология управленческого контроля [Электронный ресурс] / В. Травин. — Режим доступа : [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1448](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1448)

#### REFERENCES

1. Aminova O. (2009), How to design effective human resource management strategy, *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-razrabotat-effektivnuyu-strategiyu-upravleniya-personalom> (Accessed 4 April 2016).
2. Armstrong M. (2002), *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic Human Resource Management], INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Bovykin V.I. (1997), *Novyj menedzhment: upravlenie predpriyatiem na urovne vysshih standartov; teoriya i praktika jeffektivnogo upravleniya* [New management: business management at the level of the highest standards; theory and practice of effective management], OAO Izdatel'stvo Jekonomika, Moscow, Russia.
4. Havkalova N.L. and Kajnova T.V. (2010), *Sotsial'no-ekonomichni aspekty zabezpechennia efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu* [Socio-economic aspects of personnel management efficiency], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
5. Durakova I.B. (2010), *Upravlenie personalom* [Human resource management], INFRA-M, Moscow, Russia.
6. Kuper D., Robertson I.T. and Tinlajn G. (2008), *Otbor i najm personala: tehnologii testirovanija i ocenki* [Selection and recruitment of staff: test and evaluation technology], Vertex, Moscow, Russia.
7. Lukichjova L. (2009), Solution — good control — better, available at: <http://www.hr-portal.ru/article/reshenie-%E2%80%94-khorosho-kontrol-%E2%80%94-luchshe> (Accessed 4 April 2016).
8. Rudjuk I.V. and Stepanova I.N. (2002), Monitoring and control system for personnel activities, *Spravochnik po upravleniju personalom*, vol. 3, pp. 47-59.
9. Sosnovyj A.P. and Ratnikov P.V. (2009), Methods and tools for effective motivation, available at: <http://freeconsulters.ru/?p=461> (Accessed 4 April 2016).
10. Stepancova E. (2011), Evaluation of the motivation system in the company. Criteria for evaluation. Signs of failures and sources of demotivation of staff, available at: <http://stepantsova.wordpress.com/2011/01/02/> (Accessed 4 April 2016).
11. Travin V. (2011), Principles and technology management control, available at: [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1448](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1448) (Accessed 4 April 2016).

Надійшла 11.04.2016

*М.И. Иванова, Е.В. Варяниченко*

Государственный ВУЗ «Национальный горный университет», г. Днепр

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Авторское видение сводится к тому, что под технологией управления персоналом понимается совокупность методов, приемов, реализация которых предусматривает системное и последовательное выполнение управленческих процедур и операций, что обеспечивает достижение четко определенного или ожидаемого результата. В результате исследования нами доказано, что классификация технологий эффективного управления персоналом должна основываться на теории систем, согласно которой эта технология рассматривается как последовательность действий, объединенных в систему. Полученные выводы подтверждают, что технологии управления персоналом должны применяться на всех этапах управленческого цикла.

**Ключевые слова:** менеджмент, технологии, персонал, технология управления персоналом.

*M.I. Ivanova, H.V. Varyanichenko*

The State University «National Mining University», Dnipro

APPLICATION OF MODERN TECHNOLOGIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECTS

The author believes that the human resource management technology is a set of methods and techniques, which allow a systematic and consistent implementation of management procedures and operations to achieve clearly defined or expected goals. The study has shown, that the classification of effective human resource management technologies should be based on the systems theory, according to which this technology is considered as a sequence of activities combined in the system. The findings confirm that HR management techniques should be applied at all stages of company's management cycle.

**Key words:** management, technology, human resource, human resource management technology.