

Н. В. Шульпіна

доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ

Л. С. Кримняк

студентка IV курсу факультету економіки і права,
Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано сучасні технології управління персоналом, які використовують українські підприємства. Висвітлено поняття персоналу, управління персоналом і технології управління персоналом. Визначено мету персонал-технологій. Запропоновано перелік технологій управління персоналом для можливого їх впровадження в Україні.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, технологія управління персоналом.

Shulpina N., Krymniak L. FEATURES OF IMPLEMENTATION OF THE MODERN HR-TECHNOLOGIES IN UKRAINE

In the article modern technologies of personnel management used by Ukrainian enterprises are considered. The concept of personnel, HR-management and HR-technology are clarified. The purpose of HR-technologies is determined. A list of HR-technologies is put forward for possible implementation in Ukraine.

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

Людський фактор є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації, який суттєво впливає на успішність її діяльності. Саме люди є джерелом тих переваг, що забезпечують підприємству перемогу у конкурентній боротьбі. Тому першочерговим завданням менеджменту організації має бути формування ефективних систем управління персоналом.

В умовах високого динамізму, глобалізації, науково-технічного прогресу нове покоління людей потребує нових підходів, тому необхідним стає впровадження сучасних технологій управління персоналом, які б забезпечували максимальну віддачу працівників та продуктивність їх роботи. Закордонні підприємства активно використовують інноваційні методи і способи управління персоналом, в той час як в Україні така практика поширюється доволі повільно. Однією з причин такого стану речей є недостатнє наукове обґрунтування переваг нових персонал-технологій, відсутність чіткої методологічної бази та недостатня мотивація до змін.

Проблемам формування систем і технологій управління персоналом приділяли увагу такі зарубіжні й вітчизняні дослідники і практики як Н.А. Александрова, М. Армстронг, І.І. Бажан, Т.В. Білорус, В.Р. Веснін, Г. Гант, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, Г. Емерсон, О.П. Єгоршин, Л.І. Іванкіна, Є.П. Качан, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Л.О. Мажник, А. Маршал, М.М. Новікова, К. Норт, К.М. Таньков, Ф. Тейлор, О.П. Третьяк, А. Файоль, Л.І. Федулова, Г. Форд, Ф.І. Хміль, С.В. Шекшня, Г. Шмідт та інші. Проте питання впровадження сучасних технологій управління персоналом на українських підприємствах є не до кінця дослідженим і потребує подальшого розгляду.

Метою статті є виявлення новітніх тенденцій на ринку праці та основних напрямів впровадження

сучасних технологій управління персоналом в Україні, а також можливостей застосування нових практик.

Технологія управління персоналом є одним із видів соціальної технології, що являє собою алгоритм, процедуру реалізації дій в різних сферах соціальної практики, насамперед в управлінні, освіті, науковій діяльності і художній творчості. Сама ж технологія управління персоналом, за визначенням Л.І. Іванкіної, включає «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [4, с. 67]. Л.О. Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко-розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей» [6, с. 95]. Основною метою управлінських персонал-технологій при таких підходах є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління.

Деякі дослідники наголошують на необхідності диференціації технологій управління персоналом, зокрема слід відрізнити поняття «кадрові технології» та «персонал-технології». Зокрема, О.П. Третьяк вважає, що «кадрові технології – це професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності, у той час як персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку і

удосконалення «людського ресурсу» підприємства» [11, с. 390]. Такий поділ базових категорій виглядає цілком слушним і допомагає у дослідженні особливостей впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що для українських підприємств характерним є дотримання чітких правил і процедур управління персоналом, адже така система сформувалася ще за часів СРСР. Це зумовлює гальмування процесів розробки і практичного використання сучасних методів, які потребують нових підходів, креативного мислення і готовності до змін. Наприклад, що стосується системи оплати праці, то в Україні чітко визначають розмір основної заробітної плати на основі встановлення на загальнодержавному рівні мінімальної заробітної плати. В цей же час не існує чітких методів нарахування додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Проте в умовах нестабільності зовнішнього середовища та прогресу в усіх сферах суспільного життя підприємства вимушені пристосовуватись до змін та, відповідно, вдосконалювати системи управління. Тому в Україні спостерігається тенденція більш активного практичного використання сучасних технологій управління персоналом.

Одним із нових методів, який використовується українськими підприємствами для набору персоналу, є лізинг. Він передбачає строкове залучення персоналу для виконання певних робіт. Проте на зарубіжних підприємствах ця технологія розглядається значно ширше. Кадрові агентства не обмежуються набором готових спеціалістів у лізинговий штат, а «виросшують» свій лізинговий потенціал, відбираючи талановиту молодь, інвестуючи в неї кошти, для того, щоб у майбутньому здавати її а оренду підприємствам, які потребують висококваліфікованих спеціалістів [1].

Також популярним стає один із методів рекрутингу персоналу – хедхантинг. В Україні попит на хедхантинг пояснюється браком висококваліфікованих менеджерів і унікальних фахівців. Ця технологія дозволяє знайти потрібних людей у конкуруючих компаніях, а потім переконати їх працювати на своєму підприємстві. Основними етапами даного процесу є: глибокий аналіз діяльності компанії та її ринку, аналіз потреб у персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, «вербування» потенційного працівника, організація і проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем, і, нарешті, безпосередньо укладення контракту та гарантійний супровід обраного кандидата на робочому місці [7, с. 88].

Крім цього, в Україні активно починають використовувати послуги фрілансерів, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, творчих проектах. Спеціалісти високого рівня, що мають необхідний досвід роботи та ділові якості, часто працюють як фрілансери в галузі консалтингу. Все це надає широкі можливості для підприємств, оскільки вони мають шанс отримати необхідного спеціаліста за відносно невеликі кошти.

На вітчизняних підприємствах ПрАТ «Агро-Союз» та ТОВ «Металургійний завод «Дніпросталь» для адаптації персоналу використовують технологію наставництва, яка полягає у підтримці, допомозі, певною мірою керівництві й захисті одного працівника іншим для того, щоб були досягнуті його результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (особистих і колективних), в освоєнні нових навичок.

ПАТ КБ «Приват Банк» з метою адаптації і навчання працівників напрямку контактного центру застосовує технологію групового коучингу. Прийняті співробітники об'єднуються у групи по 5-10 осіб, з якими коуч працює за двома напрямками – як на досягнення загальних цілей в рамках групи, так і на створення простору, де кожен учасник може бути коучем для іншого. Використання цього методу передбачає виконання наступних завдань: аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати у цій організації); прогноз стабільності нового працівника; введення в організацію та колектив; ліквідацію причин конфліктних ситуацій; мотивування до формування основних навичок; розкриття внутрішнього потенціалу працівника для використання його в інтересах організації [5, с. 78].

Новою для українських підприємств є технологія маркетингу персоналу як інструмент визначення потреби підприємства в персоналі, що узгоджує потреби роботодавця у кваліфікованій робочій силі та через достатню поінформованість залучає нових працівників до трудового процесу, в результаті чого співпадають інтереси як роботодавця, так і найманого працівника. Зокрема, даний метод було апробовано на одному з найбільших підприємств Житомирської області – ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес». Як наслідок, було виявлено неуккомплектованість резерву кадрів та розроблено рекомендації щодо вирішення цієї проблеми [2, с. 70-71].

Широкого поширення в Україні набуває HR-брендинг – комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй галузі. Ця технологія використовується такими українськими компаніями як ТОВ «COMFY Трейд», Групою «1+1 медіа», ТОВ «Нова пошта» та ін. Група компаній HeadHunter (hh.ua), яка на даний момент визнана одним з кращих он-лайн ресурсів для пошуку роботи і найму персоналу, є організатором незалежної щорічної премії за найбільш успішну роботу над репутацією компанії як роботодавця. «Премія HR-бренд» – це визнання успіху компанії в бізнес-співтоваристві, серед експертів і колег, клієнтів і здобувачів. Мета даної премії: просунути сучасні методи управління персоналом в професійному співтоваристві HR, підвищити значимість комплексної роботи над проектами, націленими на розвиток HR-бренду компанії. «Премія HR-бренд» існує в Україні з 2011 року [5, с. 76].

Доцільним для українських підприємств виглядає впровадження таких технологій управління

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

персоналом як jobshadowing, buddying, асесмент-центр, грейдинг, гейміфікація.

Технології jobshadowing і buddying використовують для адаптації персоналу. Перший метод передбачає, що новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації і отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. Технологія buddying – це побудова рівних приятельських стосунків з колегою по роботі, які виявляються у підтримці, допомозі, в якійсь мірі керівництві і захисті однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі [1].

Об'єктивно оцінити персонал можна за допомогою технології асесмент-центру, що являє собою комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді (підприємстві), заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Він дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їхню кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій [7 с. 83].

Встановити оптимальний для кожного працівника рівень оплати праці допоможе технологія грейдингу, яка дозволяє шляхом ранжування посад за групами відповідно до їх значущості для підприємства встановити належне винагородження персоналу. За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для підприємства з її значимістю на ринку. Тому метод грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю для підприємства, встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдів і тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці. Крім того, дана технологія дозволяє запровадити системний підхід до оцінювання посад, формування до них вимог, атестації працівників щодо рівня їх компетенцій та продуктивності, реалізації можливості кар'єрного зростання [3, с. 71].

Гейміфікація являє собою технологію, що базується на ігрових механізмах та дозволяє мотивувати і одночасно навчати персонал. Граючи в он-лайн гру, працівники чітко бачать перед собою завдання, виконують їх і отримують відповідну винагороду. Такий метод націлений на покоління Y, яке характеризується залученням в цифрові технології і небажанням дорослішати. Мотивація цих людей з раннього дитинства будувалася не на обов'язку і правильності, а на захопленості і винагороді. Гейміфікація в навчанні часто ґрунтується на принципах миттєвого зворотного зв'язку. Велика мета дробиться на безліч маленьких (нехай навіть віртуальних), користувач завжди помічає свій прогрес, навіть невеликий. Для співробітників даний метод часто є способом зняти ефект рутини і створити додатковий зміст в роботі.

Агентство з пошуку персоналу «Імперія кадрів» провело дослідження, присвячене питанню ефективності використання компаніями гейміфікації, і 81% респондентів погодилися, що розваги та ігри на робочому місці підвищують продуктивність і якість праці персоналу [9]. Вони переконані, що гра підвищує залучення, а це, в свою чергу, впливає на зростання продуктивності та якості роботи. Співробітники краще розуміють поставлені перед ними цілі і завдання, робочі ситуації вирішуються швидше і ефективніше, без додаткового контролю з боку керівника. Також на основі проведеного опитування щодо того, в якому відділі доцільніше впроваджувати метод гейміфікації, було виявлено, що в більшості випадків успішність технології не залежить від специфіки відділу (рис. 1).



Рис. 1. Доцільність впровадження методу гейміфікації у різних відділах
Складено авторами на основі [9]

Використання сучасних технологій управління персоналом є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Сучасні технології управління також дозволяють виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства і потенціал працівників. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку будь-якого українського підприємства. Для вітчизняних підприємств, на нашу думку, є необхідною адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні, яке на жаль й ще досі містить багато складових, що використовувались ще за часів Радянського союзу. Ці завдання стають особливо актуальними сьогодні, адже, порівняно з закордонними підприємствами, вітчизняні використовують лише незначну частину усіх доступних технологій. Тому українським менеджерам з персоналу варто активніше використовувати нові методи, спираючись на досвід своїх колег з інших країн.

Список використаних джерел

1. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Білорус. – Режим доступу:

http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/in-nivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialo_m_pidpriemstva.pdf.

2. Богоявленська Ю.В. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств / Ю.В. Богоявленська, Г.І. Олійник // Вісник ЖДТУ. – 2014. – №67. – С. 68-74.

3. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №4. – С. 70-73.

4. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учеб.пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политех. Ун-та, 2009. – 190 с.

5. Лобза А.В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А.В. Лобза, К.А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015. – №26. – С. 74-80.

6. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства / Л. О. Мажник // Управління розвитком. – 2011. – № 22. – С. 95-96.

7. Осипенко А.М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах / А.М. Осипенко // Управління розвитком. – 2014. – №3. – С. 87-89.

8. Складар Є.П. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу / Є.П. Складар, А.О. Складар // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – №205. – С. 82-85.

9. Стародубцева Е. Это заставит поколение Y работать лучше [Электронный ресурс] / Е. Стародубцева. – Режим доступа: <http://rb.ru/opinion/lu4she/>.

10. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>.

11. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.

References

1. Bilorus T.V. Innovatsiyni tekhnolohiyi v upravlinni kadrovym potentsialom pidpryyemstva [Innovative technologies in the management of human resources of the enterprise]. On-line articles, available at: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/in-nivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialo_m_pidpriemstva.pdf. [in Ukrainian].

2. Bohoyavlens'ka U.V., Oliynyk H.I. (2014) Marketyng personal yak instrument rozvytku sotsial'noyi vidpovidal'nosti mashynobudivnykh pidpryyemstv [Personnel marketing as an instrument of social responsibility of engineering companies development]. Visnyk ZhDTU, 67, 68-74. [in Ukrainian].

3. Danyuk V.M., Chernushkina O.O. (2009) Hreidyng u systemi upravlinya personalom [Grading in the system of personnel management]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, 4, 70-73. [in Ukrainian].

4. Ivankina L.I. (2009) Upravleniye personalom [Personnel management]. Tomsk, Izd-vo Tomskoho politekhnicheskoho universiteta, 190 p. [in Russian].

5. Lobza A.V., Urchenko K.A. (2015) Suchasni personal-tekhnohohiyi yak zasib zabezpechenya efektyvnosti systemy naymu ta adaptatsiyi personalu: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid [Modern personnel-technologies as a mean of ensuring the effectiveness of the recruitment and staff adaptation system: national and international experience]. Molodyy vchenyy, 26, 74-80. [in Ukrainian].

6. Mazhnyk L. O. (2011) Stratehichnyy rozvytok tekhnolohiyi upravlinnya personalom pidpryyemstva [Strategic development of companies' personnel management technology] / L. O. Mazhnyk // Upravlinnya rozvytkom, 22, 95-96. [in Ukrainian]

7. Osypenko A.M. (2014) Znachenya ta rozvytok khedkhtynhu na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh [The value and development of headhunting in domestic enterprises]. Upravlinya rozvytkom, 3, 87-89. [in Ukrainian].

8. Sklyar E.P., Sklyar A.O. (2013) Zastosuvanya metodu asesment-tsentru v otsynuyuvanni profesiynykh spromozhnostey personalu [Application of assessment-center method in assessing the professional capacity of staff]. Visnyk Skhidnoukrayins'ko honatsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya, 205, 82-85. [in Ukrainian].

9. Starodubtseva E. Eto zastavit pokolyeniye Y rabotat' luchshe [This will cause the generation Y works better]. On-line articles, available at: <http://rb.ru/opinion/lu4she/>. [in Russian].

10. Tenii druzya: metody obucheniya personala, kotorykh u nas poka net [Shadows and friends: the methods of personnel training, which we haven't had yet]. On-line articles, available at: <http://www.hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>. [in Russian].

11. Tret'yak O. P. (2014) Suchasni personal-tekhnohohiyi u systemi upravlinnya personalom na pidpryyemstvi [Modern personnel-technology in the companies' personnel management system] Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny, 24.4, 389-397. [in Ukrainian]