

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

### MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNOLOGIES

УДК 331.1

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-61>**Щьокіна Є.Ю.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри економічних систем  
і управління інноваційним розвитком  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Балабан Л.Ю.**

студентка  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Мартиненко К.А.**

студентка  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Shchokina Evgeniia**

Odessa National Polytechnic University

**Balaban Lyudmila**

Odessa National Polytechnic University

**Martynenko Ekaterina**

Odessa National Polytechnic University

У статті розглянуто сучасні та найбільш перспективні технології управління людськими ресурсами, які використовують сучасні організації та що розвиваються в нових умовах господарювання. Висвітлено зміст управління людськими ресурсами та технології управління людськими ресурсами, обґрунтовано особливості їх використання. Розглянуто та виокремлено групи технологій, що застосовуються в управлінні людськими ресурсами та охоплюють формування та комплектування персоналу, технології навчання і розвитку персоналу, сучасні технології мотивації персоналу та технології вивільнення персоналу. Обґрунтовано необхідність використання сучасних методів та інновацій в організаціях, які дають можливість вирішити кадрові завдання, що стоять перед кожною організацією, та забезпечити високу ефективність управління співробітниками. Побудовано структуру технологій управління людськими ресурсами щодо підвищення ефективності формування і розвитку кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** персонал, людські ресурси, управління, технології, інновації.

В статье рассмотрены современные и наиболее перспективные технологии управления человеческими ресурсами, которые используют современные организации, развивающиеся в новых условиях хозяйствования. Раскрыты содержание управления человеческими ресурсами и технологии управления человеческими ресурсами, обоснованы особенности их использования. Рассмотрены и выделены группы технологий, применяемых в управлении человеческими ресурсами, которые охватывают формирование и комплектование персонала, технологии обучения и развития персонала и современные технологии мотивации персонала. Обоснована необходимость использования современных методов и инноваций в организациях, которые дают возможность решить кадровые задачи, стоящие перед каждой организацией, и обеспечить высокую эффективность управления сотрудниками. Построена структура технологий управления человеческими ресурсами по повышению эффективности формирования и развития кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** персонал, человеческие ресурсы, управление, технологии, инновации.

*The article discusses the modern and most promising human resource management technologies that are used by modern organizations and are developing in the new business environment, among which special attention is paid to social, referral and mobile recruiting, candidate tracking systems, gamification, video interviews, Internet sourcing, recruitment, case interviews, testing, headhunting. The content of human resource management as a specific and most important of all types of economic resources and a factor of economic development is highlighted; The content of human resources management technology is described as a strategic and holistic approach to managing valuable assets of an organization. In modern conditions of innovative development, it is a competitive feature of each organization and requires constant updating and improvement under the influence of the time factor, it opens up new methods and approaches to managing employees. Substantiated features of the use of human resources, which occupy an important place in achieving success of the organization. The groups of technologies used in human resource management are considered and highlighted and include: planning, determining the need for search, formation and staffing; personnel training and development technologies aimed at ensuring more efficient work in accordance with the interests of the organization and the personal development strategies of its employees; modern technologies of staff motivation to motivate employees to effective and proactive work and the implementation of organizational goals; and personnel release technologies. It is noted that human resource management technologies are interconnected and mutually reinforcing, and the necessity of using modern methods and innovations in organizations that make it possible to solve the personnel tasks facing each organization and ensure high efficiency of employee management is substantiated. The structure of human resource management technologies has been built to increase the efficiency of the formation and development of human resources.*

**Key words:** personnel, human resources, management, technology, innovation.

**Постановка проблеми.** Управління людськими ресурсами є однією з передумов ефективної роботи, досягнення високих економічних результатів діяльності, високого динамізму, науково-технічного прогресу та формування успішного менеджменту організацій. Нове покоління людей вимагає нових підходів до організації роботи, особливих умов праці, всебічного розвитку та вагомої мотивації. Необхідним стає впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, які б забезпечували максимальну віддачу працівників та продуктивність їхньої роботи. В Україні впровадження інноваційних методів і технологій управління людськими ресурсами поширюється доволі повільно, що дає поштовх до необхідності залучення нових технологій, на яких базується система управління персоналом, щодо підвищення інтелектуального капіталу організації та конкурентоздатності підприємницької діяльності.

Таким чином, дослідження інноваційних методів та сучасних технологій управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науково обґрунтованого підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних умовах інноваційного розвитку система управління людськими ресурсами сформувалася так, що цінність людських ресурсів постійно зростає, що зумовлює пошук шляхів підвищення ефективності використання людських ресурсів, обґрунтування новітніх методів та використання сучасних технологій управління. Теоретичним та практичним питанням управління людськими ресурсами присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних учених. Дослідженню теоретично-методологічних засад та застосуванню новітніх технологій управління людськими ресурсами в сучасних умовах приділяли увагу такі зарубіжні та вітчизняні дослідники, як: Т.В. Білорус [7],

О.А. Гавриш [3], В.М. Данюк [8], І.А. Єпишкін [5], О.П. Єгоршин, А.М. Колот, А.В. Лобза, Л.О. Мажник [2], М.М. Новікова, Б. Санто, Л.І. Федулова, С.В. Шекшня, Г. Щекін, Дж.Грейсон та ін. Проте питання щодо інноваційного управління людськими ресурсами та застосування сучасних технологій згідно із сучасними умовами господарювання та їхній вплив на ефективність введення бізнесу вимагають більш поглибленого вивчення, оскільки технології управління й умови діяльності швидко змінюються.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування аспектів сучасних технологій управління людськими ресурсами, особливостей їх використання та побудова структури технологій управління людськими ресурсами щодо підвищення ефективності формування і розвитку кадрового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах стрімких інноваційних змін одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації стають інтелектуально-креативні людські ресурси, які є втіленням нових знань, ідей, розробок та інформації. Людські ресурси як економічна категорія та невід'ємна складова частина виробничих процесів організації відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності та розвитку організації й мають вирішальне значення для організаційного успіху, що передбачає підготовку та постійне підтримання високого рівня персоналу. Кваліфіковані кадри забезпечують успішну організаційну роботу, а також є головним чинником забезпечення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку організації та збільшення її прибутку. Через це управління людськими ресурсами зазнає радикальних змін та розглядає працівників як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей організації, що сприяє впровадженню новітніх технологій і прийомів праці. Організації, які виходять на глобальний ринок, відносять кадровий менеджмент та управління людськими ресурсами до пріоритетних цілей, де головними завданнями стають ефективно навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації працівників та стимулювання їх до кращого виконання своїх обов'язків.

Управління людськими ресурсами є конкурентною особливістю кожної організації, що потребує постійного оновлення та вдосконалення під впливом фактора часу, який відкриває нові ефективні методи, підходи і сучасні технології щодо управління персоналом і відводить у минуле застарілі та непродуктивні концепції. Пошук нових підходів до управління розвитком персоналу як необхідна умова успішного функціонування організації неможливий без переходу до інновацій.

Інновації – новостворені й удосконалені конкурентоспроможні технології, а також організаційно-

технічні рішення управлінського характеру, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності організації [1]. Але будь-які новітні технології, інноваційні ідеї ніколи не будуть ефективними та приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації персоналу. Саме людські ресурси як організована творча субстанція прогресу організації визначають інноваційний потенціал, що повинен бути використаний максимально.

Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як чинник економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають певні особистісні характеристики, професійні навички і знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі [2].

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей [3]. Важливе місце в досягненні успіху організації займають підбір людських ресурсів, ефективне використання людських знань, навичок і талантів та їх розвиток, що зумовлює наявність управлінської дії на персонал та сучасних технологій управління людськими ресурсами.

Сучасний світ розвивається швидкими кроками, розвиваються новітні технології та інновації у різних сферах суспільства. Цифрові технології все більше запроваджуються в діяльність організацій, які, своєю чергою, повинні адаптуватися в глобальному контексті змін. Керівники організацій зустрічаються з новими методами та технологіями підбору персоналу, пошуку талантів у сфері цифрових технологій та їх лобювання на найближчі роки, застосування яких дає змогу вирішувати завдання кадрового забезпечення стратегії організації.

Технологія управління людськими ресурсами – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та її ефективне функціонування й охоплює такі елементи, як: аналіз та планування персоналу; наймання, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу під час прийому, атестації, підбору; організація навчання, профорієнтація, підвищення кваліфікації персоналу та перепідготовка кадрів; атестація і ротація кадрів; мотивація трудової діяльності персоналу та його використання; управління оплатою праці; управління конфліктами та створення умов праці; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу [4].

Таким чином, технології управління людськими ресурсами – це процедури і дії, пов'язані з набором, атестацією, мотивацією, розстановкою і організацією роботи персоналу організації. Зміст

технологій управління людськими ресурсами являє собою сукупність послідовно здійснюваних дій, прийомів, операцій, які дають змогу або отримати інформацію про можливості людини (здібності, професійні знання, вміння, навички), сформулювати необхідні професійні характеристики для організації, або змінити умови їх реалізації. Для здійснення ефективного управління людськими ресурсами розглянемо основні групи сучасних технологій, що розвиваються в нових умовах господарювання та застосовуються в управлінні людськими ресурсами.

Перша група передбачає технології формування персоналу, в якій організація веде планування, визначення потреби в пошуку і найманні, комплектування персоналу. Тут же може бути й адаптація персоналу. Сучасними та найбільш перспективними технологіями пошуку, формування та комплектування персоналу в сучасних умовах є:

- соціальний рекрутинг – процес збору інформації, пошуку і найму персоналу, використовуючи соціальні платформи для просування/реклами кандидатів на робоче місце і роботодавців;

- реферальний рекрутинг – компанія заохочує до пошуку кандидатів особистих співробітників, які рекомендують роботу в їхній компанії своїм знайомим, друзям, попереднім колегам;

- мобільний рекрутинг – набір персоналу за допомогою телефону та сучасних можливостей (використання вебсайтів, розміщення повідомлення у блогах, використання RSS-фідів, відправлення текстових та мультимедійних повідомлень, запис та передача відео- і аудіофайлів, відправлення електронних повідомлень із різних адрес, фотографування і розсилання фото, відвідування соціальних мереж);

- системи відстежування кандидатів (ATS) – системи, що відстежують вхідні резюме, підбір автоматично по навиках, уміннях. Може аналізувати резюме і розміщувати об'яви по декількох каналах, включаючи соціальні медіа;

- гейміфікація – розроблення програми, гри для підбору персоналу;

- онлайн-співбесіда – для отримання основної інформації можна аналізувати жестикуляцію;

- Інтернет-сорсинг – виявлення найбільш висококваліфікованих спеціалістів, запропонування додаткових технологій пошуку і виявлення талантів, які не намагаються бути знайденими [5];

- рекрутмент – залучення в компанію мотивованих фахівців, здатних виконувати необхідну роботу та їх навчання;

- кейс-інтерв'ю та інтерв'ю за компетенцією – пропозиція здобувачеві описати модель своєї поведінки в конкретній ситуації, розробленої заздалегідь, для визначення, яку поведінку він вважає соціально правильною. Таким чином, з'являється можливість оцінити, наскільки дані

уявлення кандидата відповідають цінностям компанії і тій роботі, яку він виконуватиме. Інтерв'ю за компетенціями дуже схоже на ситуаційне інтерв'ю (метод кейсів). Але в ситуаційному інтерв'ю це вигадані ситуації, а в інтерв'ю за компетенціями розмова йде про цілком реальні життєві ситуації, з якими довелося зіткнутися здобувачеві;

- тестування – використовується як метод психологічної діагностики для стандартизованого вимірювання індивідуальних відмінностей, що передбачає стандартизовані питання і завдання (тести), що мають певну шкалу значень;

- хедхантинг (від англ. headhunting – полювання за головами) – це один із напрямів пошуку і підбору персоналу ключових та рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, серед тих, хто вже довів, що є успішним у бізнесі [6].

Друга група включає технології навчання і розвитку персоналу, що спрямовані на забезпечення більш ефективної праці згідно з інтересами організації та стратегіями особистого розвитку її працівників, серед яких:

- коучинг – це система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу. Основна мета коучингу – допомога тому, якого навчають, у самостійному пошуку вирішення поставленого завдання, досягненні максимальної ефективності.

- менторинг – це процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, за якого відбувається передача знань, навичок, умінь;

- buddying (наставництво) – це передусім підтримка, допомога, якоюсь мірою керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного та чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і в опануванні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Цей принцип відрізняється відсутністю якої-небудь ієрархічності і наявністю постійного двостороннього зворотного зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка;

- e-learning (дистанційне навчання або blended learning – змішане навчання) – це процес ефективного, цікавого, інтерактивного і, що найголовніше, зручного навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій;

- shadowing – суть полягає у тому, що працівник супроводжує досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним протягом робочого дня [7].

Наступна група охоплює сучасні технології мотивації персоналу. Мотивація персоналу означає

спонукання працівників до ефективної й ініціативної трудової діяльності та реалізації організаційних цілей. Розглядаючи сучасні технології мотивації персоналу, слід зазначити, що останнім часом поряд із такими поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, трудове або організаційне стимулювання, додаткові виплати та премії, подяки, постають інноваційні та нестандартні методи у світовому просторі: одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, нагородження подарунками, система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, програми навчання персоналу, виділення вільного часу, ощадні фонди, медичне страхування, програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей, безкоштовне чи пільгове харчування працівників та ін.

Одним зі шляхів, який допомагає значно поліпшити систему управління персоналом, є застосування та розвиток технології грейдингу. Грейдинг – це процедура або система процедур з проведення оцінки і ранжирування посад, у результаті яких останні діляться за групами, або, власне кажучи, грейдами, відповідно до їх цінності для компанії.

Головна перевага грейдингу – перекладання нематеріального показника (цінність роботи працівника) в грошовий еквівалент, тобто створення інструмента виміру цінності кожної посади в організації [8]. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася, тобто система грейдів дає змогу працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів за різних кар'єрних переміщень.

Наступна група включає технології вивільнення персоналу, що інтенсивно розвиваються: лізінг – надання оформленого в штат агентства співробітника клієнту (замовнику) на певний період; аутсорсинг – передача сторонньої організації бізнес-процесів, які не є профільними для неї, на довгостроковій основі; аутстафінг – виведення наявного персоналу за штат; аутплейсмент – призначення на нову роботу або посаду, тобто працевлаштування звільнених співробітників, та ін.

Технології управління людськими ресурсами взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного (рис. 1). Сучасні технології дають



Рис. 1. Структура технологій управління людськими ресурсами



можливість вирішити кадрові завдання, що стоять перед кожною організацією, та забезпечити високу ефективність управління співробітниками.

Технології управління людськими ресурсами організації постійно розвиваються, тому сьогодні організаціям дуже важливо бути гнучкими, вміти змінюватися та адаптуватися, мати здатність знаходити швидко і точну відповідь на ситуацію, що склалася, приймати досвід конкурентів та здійснювати постійний моніторинг на ринку, оцінюючи актуальні потреби та тренди. У зв'язку із цим структура технологій управління людськими ресурсами, представлена в роботі, може переглядатися відповідно до нових вимог середовища, стратегії розвитку в управлінні і згідно з можливостями та умовами, в яких організація на цей час знаходиться.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, людські ресурси розглядаються як найбільш цінний ресурс організації та рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних із конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якої організації, а управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей організації й особистих цілей кожного з них. Управління людськими ресурсами перетворюється на найважливіший складник системи управління сучасною організацією, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок інноваційних ідей, розробок та енергії персоналу. Успішне впровадження та використання сучасних технологій управління людськими ресурсами дає змогу виявити, використати і розвинути приховані можливості організації і потенціал працівників та вирішити кадрові завдання, що стоять перед кожною організацією, що є необхідним для підвищення ефективності діяльності та розвитку організації, а також її конкурентоздатності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу ; Інститут сцинтиляційних матеріалів Nauka innov. Харків, 2018. № 14(3). С. 15–30.
2. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
3. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

4. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

5. Епишкин И.А., Шобанов А.В., Покусаев О.Н. Современные технологии управления персоналом : учебное пособие для студентов. Москва : МГУПС (МИИТ), 2015. 62 с.

6. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом : учебное пособие. Санкт-Петербург, 2013. 46 с.

7. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2009. Вип. 107–108. С. 85–87.

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

#### REFERENCES:

1. Danylenko Yu.A. (2018) Kharakterystyky ta klasyfikatsii innovatsii ta innovatsiinoho protsesu [Characteristics of the Classification and Innovation and the Innovation Process] Instytut stsyntylatsiinykh materialiv Nauka innov, 14(3). Kharkiv. pp. 15-30. (in Ukrainian)
2. Novikova M.M., Mazhnyk L.O. (2012) Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty [Personnel Management Technology: Theoretical and Methodological Aspects] : monohrafiia. Kharkiv: KhNAMH, 2012. (in Ukrainian)
3. Zaichenko O.I., Kuznetsova V.I. (2015) Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management]: navch. pos. /za nauk. red. O.I. Zaichenko. Ivano-Frankivsk, «Lileia-NV». (in Ukrainian)
4. Havrysh O.A. (2017) Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies.]: monohrafiia / O.A. Havrysh, L.Ye. Dovhan, I.M. Kreidych., N.V. Semenchenko. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
5. Epyshkyn Y.A., Shobanov A.V., Pokusaev O.N. (2015) Sovremennye tekhnolohyy upravleniia personalom [Modern personnel management technologies]: Uchebnoe posobyie dlia studentov. M.: MHUPS (MYYT). (in Ukrainian)
6. Bohatyreva O.N., Barmyna E.Yu. (2013) Kadrovyye tekhnolohyy v systeme upravleniia personalom [Personnel technologies in the personnel management system]: uchebnoe posobyie / SPbHTURP. SPb. (in Ukrainian)
7. Bilorus T.V. (2009) Innovatsiini tekhnolohii v upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Innovative technologies in the management of human resources of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika*. Vyp. 107-108. pp. 85-87.
8. Daniuk V.M. (2009) Hreidyng u systemi upravlinnia personalom [Grading in the personnel management system] / V.M. Daniuk, O.O. Chernushkina // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 4. pp. 70-73 (in Ukrainian)