

# ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

В. Г. СОБОЛЕВ

(Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця)

**Анотація.** Важливою передумовою використання прогресивних і дієвих інструментів управління персоналом є формування та впровадження технології менеджменту персоналу, орієнтованої на забезпечення ефективних кадрових процесів на вітчизняному підприємстві.

Мета статті – теоретико-методичне обґрунтування процесу розробки технології ефективного менеджменту персоналу. Деталізовано процес формування та впровадження технології ефективного менеджменту персоналу, обґрунтовано основні етапи цього процесу. Визначено, що технологія ефективного менеджменту персоналу не тільки оптимізує процес управління завдяки вибору дієвого та раціонального інструментарію (методів, процедур, операцій) для досягнення поставленої мети, але й дозволяє виявити та використати приховані резерви підприємства.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, технологія управління, ефективність, технологія менеджменту персоналу.

Використання ефективних і прогресивних підходів до управління персоналом є обов'язковою умовою на тлі сучасних загальносвітових тенденцій останніх років. Першочерговим етапом цього процесу є формування технології менеджменту персоналу, орієнтованої на забезпечення ефективних кадрових процесів на вітчизняному підприємстві. Враховуючи залежність технології ефективного менеджменту персоналу від якості її впровадження, потрібно деталізувати процес її розробки на підприємстві.

Науково-практичні аспекти питань формування технології управління персоналом представлені у працях вітчизняних і зарубіжних учених-науковців, а саме: Н. Гавкалової [1], О. Гуцалюк [2], А. Кібанова [3], М. Новікової [4], С. Серьогіна [5] та ін. Але більшість аспектів досліджуваної проблематики залишаються недостатньо вивченими, тому їх потрібно доопрацювати.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування процесу формування технології ефективного менеджменту персоналу (ТЕМП).

Формування технології ефективного менеджменту персоналу є послідовним і поетапним процесом (рис. 1).

1. Обґрунтування необхідності розробки технології ефективного менеджменту персоналу. Характерними діями цього етапу є: збір і аналіз існуючих документів, які мають відношення до системи менеджменту персоналу (стратегії, бізнес-планів, звітів, процедур, наказів, інструкцій, стандартів); аналіз отриманої інформації та документів про загальну стратегію підприємства, систему менеджменту персоналу; виявлення причини проблем і резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу; прийняття рішення щодо формування технології менеджменту персоналу.

2. Проектування технології ефективного менеджменту персоналу. Кінцевою метою цього етапу є розробка пілотного проекту технології ефективного менеджменту персоналу, що досягається за рахунок поєднання теоретичної складової з практичним вивченням бази дослідження (діяльність машинобудівних підприємств) із урахуванням перевірки та необхідної деталізації.

1. Обґрунтування необхідності розробки ТЕМП	⇒	2. Проектування ТЕМП	⇒	3. Тестування ТЕМП	⇒	4. Впровадження ТЕМП
<p>Визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП</p> <p>Формулювання переліку завдань, на які буде спрямована ТЕМП</p> <p>Прийняття рішення щодо розробки ТЕМП</p> <p>Формування проектної команди</p> <p>Визначення вимог до ТМП</p>		<p>Обґрунтування і вибір принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу</p> <p>Визначення важливості складових технологій менеджменту персоналу</p> <p>Створення організаційних умов впровадження ТМП</p> <p>Створення сприятливого клімату для змін</p> <p>Розробка пілотного проекту ТМП</p>		<p>Реалізація пілотного проекту</p> <p>Аналіз і дослідження результатів апробації ТМП</p> <p>Коригування ТМП</p>		<p>Інтеграція у систему управління персоналом</p> <p>Моніторинг процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць</p> <p>Підвищення рівня реалізації технології менеджменту персоналу</p> <p>Розробка програми коригуючих дій</p>

Рис. 1. Етапи формування та впровадження технології ефективного менеджменту персоналу

3. Тестування технології ефективного менеджменту персоналу. Головна мета етапу – це апробація ТЕМП із метою її коригування. Зазначимо, що використання ТЕМП для машинобудівних підприємств є можливістю перевірки її універсальності, відтворюваності результату, визначення умов і особливостей використання.

4. Упровадження технології ефективного менеджменту персоналу. Основний зміст четвертого етапу полягає у зведенні й оформленні отриманих результатів і розробок у вигляді сформованої ТЕМП, її інтеграції в систему управління персоналом.

На першому етапі для обґрунтування необхідності розробки ТЕМП відбувається: визначення своєчасності та необхідності розробки ТЕМП, формулювання переліку зав-

дань, на які буде спрямована ТЕМП, прийняття рішення щодо розробки ТЕМП, формування проектної команди, визначення вимог до ТМП. Слід зазначити, що на визначення своєчасності та необхідності розробки технології ЕМП і відповідне прийняття рішення впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме інформація про управління персоналом на підприємстві надає достовірну, повну та об'єктивну характеристику факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Цього процесу безпосередньо стосується деталізація підсистем управління персоналом, що дозволяє не тільки визначити складові технології, але й виявити існуючі проблемні питання у кадровій роботі підприємства. Важливо зауважити, що

кожна складова ТМП має перелік невирішених питань, які в процесі наступного етапу перетворюються на стратегічні та тактичні цілі, досягнення яких свідчатиме про рух у напрямі отримання дієвої та ефективної технології менеджменту персоналу на підприємстві. Отже, логічним результатом етапу деталізації є формулювання переліку завдань, на які буде спрямована технологія в контексті кожної підсистеми управління персоналом.

Наступним кроком є прийняття рішення щодо розробки технології ЕМП, обов'язковим елементом якого є формування бюджету витрат. Слід зазначити, що формування бюджету витрат є важливим процесом у рамках розробки технології ЕМП, адже виділяється певна сума коштів, яку керівництво підприємства може інвестувати в поліп-

шення процесів менеджменту персоналу.

Далі відбувається формування проектною команди, що є необхідним кроком з боку керівництва. Це сприятиме не тільки відкритій конструктивній комунікації та зрозумілому рівню відповідальності, але й формуванню відповідного мікроклімату між членами команди. При цьому від рівня взаєморозуміння у команді залежить якість взаємодії й відчуття комфорту від спільної роботи. Також створення проектною команди є важливою складовою організаційного забезпечення процесу розробки та впровадження ТЕМП. Враховуючи необхідність упровадження ТЕМП в усі відділи та підрозділи підприємства при максимально повній задіяності всіх працівників підприємства, визначимо їх ролі та підпорядкованість у проектній команді (табл. 1).

Таблиця 1

### Проектна команда для формування та впровадження ТЕМП

Назва	Функції	Члени
Керуючо-відповідальна група	Інформування про впровадження ТЕМП, прийняття рішень щодо формулювання стратегічних цілей, ідентифікація та підтримка архітекторів і координаторів ТЕМП, утвердження проекту ТЕМП, контроль за впровадженням ТЕМП на підприємстві, сприяння мотивації організації та подальшій адаптації ТЕМП	Акціонери, члени правління
Керівництво проекту (архітектори та координатори)	Планування та організація робіт із проекту, активна участь у реалізації проекту впровадження ТЕМП, забезпечення інтеграції ТЕМП у систему управління персоналом, координація та контроль дотримання термінів, відповідальність за зміст, реалізацію та результати, контроль за забезпеченням якості та змістовності ТМП	Керівники відділів, провідні спеціалісти
Робоча група	Вирішення питань із побудови ТЕМП, генерування нових ідей, наповнення ТМП конкретним змістом, розробка точок перетину ТЕМП із системами підприємства, визначення стратегічних цільових показників, проведення дискусій і обговорень стосовно розробки пропозицій із упровадження ТЕМП, складання звітів про результати впровадження тощо	Персонал підприємства
Відділ кадрів, відділ управління персоналом	Забезпечення якості в процесі збору даних, постійне складання звітів по ТЕМП, сприяння інтеграції ТЕМП у систему управління персоналом	Представники відділу кадрів та управління персоналом

Зазначимо, що представники відділу кадрів і відділу управління персоналом виконують допоміжні функції, а саме: перед ними поставлено завдання координації та стимулювання процесу розробки ТЕМП, забезпе-

чення якості результатів і сприяння інтеграції ТЕМП у систему управління персоналом підприємства.

Останнім процесом є визначення вимог до ТЕМП, що є важливою умовою розроб-

ки пілотного проекту технології ЕМП. Значимо, що на основі теоретичного узагальнення загальних вимог до технології менеджменту та цільового опитування вищо-

го керівництва досліджуваних машинобудівних підприємств було визначено головні вимоги до технології менеджменту персоналу (рис. 2).



Рис. 2. Вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу

Врахування зазначених вимог сприятиме не тільки коректній розробці технології менеджменту персоналу, але й забезпеченню успішності практики її застосування.

Якщо розуміти технологію менеджменту персоналу як сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів, застосування яких має забезпечувати очікуваний результат, то головними процесами етапу проектування технології ефективного менеджменту персоналу є:

- обґрунтування та вибір принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу;
- визначення важливості складових технології менеджменту персоналу;
- забезпечення організаційних умов упровадження ТМП (виявлення та обґрунтування операцій МП, відповідальних осіб щодо

розробки та впровадження ТМП, розподіл функцій);

- створення сприятливого клімату для змін – важливий процес із погляду подолання опору змінам;

- розробка пілотного проекту технології ЕМП (визначення та обґрунтування складових технологій менеджменту персоналу: технологія планування персоналу, технологія відбору та найму персоналу, технологія розвитку персоналу, технологія оцінки персоналу, технологія мотивації персоналу, технологія контролю персоналу; виявлення найбільш впливових і значимих, визначення показників і критеріїв аналізу ТМП).

Цей етап характеризується обґрунтованим визначенням і вибором принципів, методів і напрямів менеджменту персоналу.

Найважливішими принципами менеджменту персоналу є системність, об'єктивність, достовірність, комплексність, надійність, прозорість, гнучкість, ефективність. Визнання важливості складових технологій менеджменту персоналу дозволить виявити найбільш перспективні напрями менеджменту персоналу та ліквідувати неефективні функціональні процеси.

Створення організаційних умов для впровадження ТЕМП полягає насамперед у визначенні архітектури ТЕМП, формуванні проектної групи, організації робіт із виконання проекту, забезпеченні аспектів комунікації, інформації та участі.

Розробка пілотного проекту передбачає визначення стратегічних цілей, побудову стратегічної карти, вибір показників і визначення цільових значень, розробка стратегічних заходів.

Отже, технологія менеджменту персоналу як інструмент сприяє ефективній реалізації функціональних процесів системи управління персоналом на підприємстві.

Беручи до уваги той факт, що практика застосування технологій менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах безсистемна, вкрай нерегулярна та орієнтована переважно на точкове вирішення поставлених завдань, запропоновано процес розробки пілотного проекту ТЕМП представити у вигляді стратегічної карти з відповідними показниками досягнення стратегічних цілей і переліком заходів відповідно до плану дій.

Отже, у системі роботи з персоналом доцільно застосовувати проектний підхід. Це дозволяє виробляти ефективні методи управління процесами у сфері підготовки, забезпечення якісного рівня і розвитку персоналу [6, с. 222].

Етап розробки проекту ТЕМП проходить у такій послідовності: розробка стратегічних цілей, побудова причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників для визначення якості досягнення цілей, установлення цільових значень показників і визначення стратегічних заходів.

Процес визначення стратегічних цілей пов'язаний із вибором обмеженої кількості ці-

лей із великої кількості початкових формувань. Після чого конкретизується кадрова стратегія та розподіляються стратегічні цілі за окремими складовими ТМП.

Одним із важливих елементів ТМП є визначення та представлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що відображається у стратегічній карті. У процесі реалізації цього етапу визначені причинно-наслідкові зв'язки між цілями стають закономірними та сприяють гармонізації інструментів реалізації кадрової стратегії. Стратегічні цілі є взаємозалежними та взаємовпливовими.

Показники дозволяють чітко та зрозуміло представити сутність стратегічних цілей, також вони необхідні для визначення рівня досягнення мети. Щоб забезпечити однозначне розуміння ступеня досягнення поставленої цілі, рекомендується для кожної стратегічної цілі використовувати 3–5 показників.

Використання великої кількості показників дозволяє ще на попередньому етапі визначити, які показники повинні бути включені для оцінки ефективності ТМП (спочатку вони повинні бути описані та перевірені на придатність). Тільки після встановлення цільових значень показників стратегічна мета вважається повністю описаною. Цільові значення показників повинні бути жорсткими, але досяжними. Також можна простежити динаміку показників і виявити вплив зміни значення одних показників на інші, а також на кадрову стратегію підприємства.

Отже, оцінювання технології ЕМП має базуватися на визначенні сумарної величини прямих і прихованих втрат робочого часу, виявленні причин неповного чи неефективного використання робочого часу персоналу, відхилень сукупного фонду робочого часу, на проведенні групування причин втрат часу та нераціонального використання робочого часу персоналом підприємства, виявленні перспективних резервів економії та розробці ефективних заходів щодо усунення виявлених відхилень від їх планового рівня.

Третім важливим етапом є тестування ТЕМП. Цей етап складається з таких послідовних процесів, як визначення бази апро-

бації технології, реалізація пілотного проекту, аналіз і дослідження результатів апробації ТМП і коригування ТМП.

Кінцевим етапом процесу формування технології ЕМП є її реалізація. Реалізація технології менеджменту персоналу відбувається шляхом інтеграції у систему управління персоналом, моніторингу процесу впровадження ТМП і усунення слабких місць, розробки програми коригуючих дій.

Оскільки розробка та впровадження ТЕМП на підприємстві є стратегічним проектом, необхідно враховувати фактор часу. З метою більш об'єктивної оцінки витрат часу доцільно, беручи за основу план робіт, скласти відповідний графік робіт, що дозволить урахувати можливість як послідовного, так і паралельного виконання підетапів проекту.

Технологія ефективного менеджменту персоналу не тільки оптимізує процес управління завдяки вибору дієвого та раціонального інструментарію (методів, процедур, операцій) для досягнення поставленої мети, але й дозволяє виявити та використати приховані резерви підприємства. Окрім цього, вона позитивно впливає на поведінку персоналу (відбувається зміна його ставлення до трудової діяльності відповідно до мети управління) та створення сприятливого управлінського середовища в контексті формування соціального капіталу підприємства. Завдяки використанню технології ефективного менеджменту персоналу можна задовольнити поточні та майбутні потреби підприємства в персоналі; удосконалити існуючу організаційну культуру; підвищити конкурентоспроможність підприємства; адекватно реагувати на виклики середовища; передбачити проблеми реалізації, включаючи опір змінам; створити атмосферу довіри і задоволеності працею.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гавкалова Н. Л. Технологии управления как инструмент современного менеджмента // Н. Л. Гавкалова, В. Г. Соболев //

Вестник НТУ «ХПИ». – 2010. – № 64. – С. 149–153.

2. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту / О. М. Гуцалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 272–277.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 440 с.
4. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
5. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська [та ін.]. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
6. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

#### REFERENCES

1. Havkalova N. L., Sobolev V. H. *Vestnyk NTU «KhPY»*, 2010, no. 64, pp. 149–153.
2. Hutsalyuk O. M. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, 2014, no. 1, pp. 272–277.
3. Kibanov A. Ya. *Osnovyi upravlenyya personalom* [Fundamentals of personnel management]. Moscow: YNFRA-M, 2014. 440 p.
4. Novikova M. M. *Tekhnolohiya upravlinnya personalom: teoretychni ta metodychni aspekty* [HR Technology: Theoretical and methodological aspects]. Kharkiv: KhNAMH, 2012. 215 p.
5. Ser'ohin S. M., Shpektorenko I. V., Lypovs'ka N. A. [ta in] *Suchasni tekhnolohiyi roboty z personalom: nauk. rozrobka* [Modern technologies of personnel]. Kiev: NADU, 2010. 48 p.

6. Oliynyk S. U. *Teoriya ta praktyka menedzhmentu personalu* [Theory and practice of management staff]. – Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2013. 376 p.

**В. Г. Соболев** (Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнецца). **Формирование технологии эффективного менеджмента персонала.**

**Аннотация.** Важной предпосылкой использования прогрессивных и действенных инструментов управления персоналом является формирование и внедрение технологии менеджмента персонала, ориентированной на обеспечение эффективных кадровых процессов на отечественном предприятии.

Цель статьи – теоретико-методическое обоснование процесса разработки технологии эффективного менеджмента персонала. В статье детализирован процесс формирования и внедрения технологии эффективного менеджмента персонала, обоснованы основные этапы этого процесса. Определено, что технология эффективного менеджмента персонала не только оптимизирует процесс управления благодаря выбору эффективного и рационального инструментария (методов, процедур, операций) для достижения поставленной цели, но и позволяет выявить и использовать скрытые резервы предприятия.

**Ключевые слова:** менеджмент персонала, технология управления, эффективность, технология менеджмента персонала.

**V. Sobolev** (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics). **Formation of technology of efficient management personnel.**

**Summary.** An important prerequisite for the use of innovative and efficient HR management tools is the creation and implementation of technology management personnel, focused on the provision of effective HR processes in the domestic enterprise. Theoretical and methodical substantiation of the process of developing technology of effective management of personnel. The process of developing and implementing technology of effective management personnel is detailed, the main stages of this process are substantiated. It is certain that the technology of effective management personnel not only optimizes the control process by selecting efficient and effective tools (techniques, procedures, operations) to achieve this goal, but also allows to identify and use the hidden reserves of the enterprise.

**Keywords:** words: personnel management, technology management, efficiency, technology management personnel.