

УДК 331.108:658.012.32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-19>**Почтовюк А. Б.**

доктор економічних наук, професор,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>

Семеніхіна В. В.

старший викладач кафедри менеджменту,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0646-6189>

Pochtovyuk Andrei, Semenikhina Victoria
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Людські ресурси є основною рушійною силою зростання економіки України. Тоді як конкурентоспроможність організації залежить від політики управління персоналом, HR-менеджмент слід розглядати як сукупність загальних закономірностей та особливостей формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації; окрім того, він має бути суголосним зі стратегією і місією організації. Важливими соціальними складниками діяльності організації мають стати ступінь безперервності професійного розвитку персоналу та орієнтація на таланти. Здійснити об'єктивне оцінювання рівня реалізації даного принципу в організації достатньо складно, проте можливо за допомогою показників, що з різних боків характеризують процеси професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: HR-менеджмент, професійний розвиток персоналу, кваліфікація, людський капітал.

HR-MANAGEMENT AND PROSPECTS TO USE IT FOR THE STAFF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Human resources are considered the main driving force for Ukrainian economic growth. While the competitiveness of the organization depends on personnel management policy, HR-management is to be a set of general patterns and features in forming, functioning and developing the organization or entity human resources, which, in addition, must be consistent with the strategy and mission of the organization. The rate of continuing staff professional development being focused on the talents should become an important social component of the organization activities. It is rather difficult to objectively assess the quality as to implementing this principle in the organization. However, it proves possible by using the indicators characterizing the processes of the staff professional development from divergent points. The analysis of indicators shows that the situation with continuing staff professional development with being focused on talents at the most national enterprises keeps threatening, so it significantly constrains the potential for the enterprise innovative development and the recovery of its financial condition. It is crucial for company, even in times of loss, to find the opportunities for investing into human capital, although nowadays the funds allocated for this management policy are not enough not only for development, but also for the simple reproduction of human capital. Key aspects of the new concept of HR-management concern the contribution of staff satisfied with the work in achieving corporate goals, including the consumer loyalty, cost savings and high profitability, thus more attention is now paid to business goals. Secondly, the involvement of staff into the consistent achievement of these goals became an important process. As a result, the company shows the poor compliance of staff professional qualification with the job requirements and a negative financial investing capacity into the human capital. According to the HR-management concept the organization managerial must make efforts and create favorable conditions to prevent the resigning of the promising employees. HR-management is considered as the main social activity of the organization aimed at a strategic approach to manage the personnel as the most valuable asset of the organization.

Keywords: HR-management, professional staff development, qualification, human capital.

JEL classification: J24, J50, J53

Постановка проблеми. Актуальні умови суспільного життя визначають основні можливості HR-менеджменту щодо координації дій, пов'язаних із професійним розвитком кадрового потенціалу. Своєю чергою, це сприятиме всебічному фаховому та кваліфікованому внеску персоналу в досягнення цілей організації. Уявлення керівників про провідні положення HR-менеджменту – систему мотивації та здатність керувати компетенціями працівників – мають сприяти ефективному використанню здібностей працівників у досягненні цілей організації та забезпеченню порозуміння у колективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стрімкі зміни вимог до професійних якостей та навичок актуалізують значення професійного розвитку персоналу задля зростання виробництва і запровадження новітніх технологій, що вимагає від кожного працівника підвищення професійного рівня. Науковці активно досліджують проблеми HR-менеджменту та його можливості стосовно професійного розвитку персоналу. Зокрема, слід відзначити вітчизняних учених: А.В. Алістаєва, О.С. Богачова, В.М. Колосок [5], В.Г. Никифоронок [7], О.М. Руденко, Н.В. Філіппову, О.В. Шершньову [8]

та ін. Також виникає необхідність досліджень нового характеру управління персоналом, який би враховував розвиток технологій, швидку адаптацію персоналу до поточних інновацій, що є однією з можливостей використання HR-менеджменту.

Мета статті полягає у дослідженні можливостей HR-менеджменту стосовно професійного розвитку персоналу та у визначенні напрямів здійснення об'єктивного оцінювання рівня реалізації даного принципу за допомогою системи показників.

Виклад основного матеріалу. За останні 50 років термін «управління персоналом» використовувався для опису функції управління, присвяченій рекрутингу, розвитку, навчанню, ротатії, забезпечення безпеки і звільненню персоналу. Інститут персоналу і розвитку (Institute of Personnel and Development) дає таке визначення: «Управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їхні взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості... Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, яка дає можливість кожному зробити свій особистий внесок в успіх розпочатої справи... Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу, яка приносить задоволення, для всіх співробітників» [8, с. 14].

Доцільно застосовувати комплексний підхід до управління персоналом – урахувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, соціально-психологічні, правові та інші чинники в усій сукупності, які впливають на поведінку працівників у процесі трудової діяльності [7, с. 37].

HR-менеджмент (Human Resource Management) як система управління людськими ресурсами виник у 80-ті роки ХХ ст., згодом, у 90-х роках, відбувся перегляд концепції управління персоналом. По-перше, на зміну складним взаємовідносинам між працедавцем та найманими працівниками середини ХХ ст., за яких у робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, основу якої утворюють невеликі робочі групи, орієнтовані на задоволення споживачів і навчання на робочому місці. Ключові аспекти нової концепції такі: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних завдань, таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність, тобто більше уваги тепер приділяється бізнес-цілям. По-друге, важливим процесом стало залучення персоналу до послідовного досягнення цих цілей [4, с. 235].

Відомі сьогодні визначення HR-менеджменту та його завдань, які запропоновані сучасними західними вченими, наводить Н. Корнеліус:

1. Із метою підтримки стратегічних цілей організації основним завданням HR-менеджменту є приведення у відповідність формальної структури і систем трудових ресурсів (відбір, оцінка, винагорода і розвиток) – Фобрум, Тиші (1984 р.) та ін.

2. Основні виміри HR-менеджменту, пов'язані з поняттями інтеграції, прихильності персоналу, забезпечення гнучкості та якості – Гест (1987 р.).

3. HR-менеджмент, головним чином, спрямований на забезпечення і використання управлінських потреб

у сфері трудових ресурсів (не обов'язково потреб персоналу). Акцентується, передусім, на плануванні, моніторингу, контролі – Торрінгтон і Холл (1987 р.).

4. Діапазон значень терміна (за Джоном Сторі):

– HR-менеджмент як стратегічна ініціатива, спрямована на забезпечення відданості співробітників і розвиток їхнього потенціалу;

– HR-менеджмент як стратегічна ініціатива, покликана забезпечити повне використання трудових ресурсів;

– HR-менеджмент як ще один термін для позначення управління персоналом [6, с. 11].

Таким чином, HR-менеджмент розглядається як головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації.

Важливими соціальними складниками HR-менеджменту мають стати безперервність професійного розвитку персоналу та орієнтація на таланти. Здійснити об'єктивне оцінювання рівня реалізації даного принципу достатньо складно, проте можливо за допомогою показників, що з різних боків характеризують процеси професійного розвитку персоналу. До складу таких показників доцільно віднести [2, с. 242–244; 3, с. 112; 9, с. 55] такі:

1. Питома вага працівників із вищою освітою у загальному складі персоналу підприємства характеризує потенційну спроможність підприємства до реалізації проголошеної стратегії розвитку, здатність до запровадження у найближчий час змін та інновацій, визначає професійну мобільність та полівалентність працівників. Граничні межі зміни значень показника у часі та їх інтерпретація є такими:

$d_{во} = 0\%$ – у складі персоналу відсутні працівники з вищою освітою;

$d_{во} = 100,0\%$ – усі працівники підприємства мають вищу освіту.

За будь-яких умов позитивною слід уважати динаміку збільшення значення даного показника у часі за умови одночасного підвищення рівня продуктивності праці, поширення тенденцій суміщення робіт та набуття працівниками полівалентних кваліфікацій.

2. Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників – характеризує частку працівників, що мають рівень освіти та досвід, необхідні для виконання робіт та обіймання відповідної посади, тобто, по суті, визначає життєздатність підприємства та окреслює його виробничий, інноваційний, інтелектуальний та людський потенціал. Граничні межі зміни значень показника у часі та їх інтерпретація є такими:

$K_{кв} = 0\%$ – професійний рівень та досвід практичної діяльності працівників повністю не відповідають вимогам робочого місця;

$K_{кв} = 100,0\%$ – усі працівники підприємства мають необхідний професійний рівень та досвід практичної роботи.

Зростання рівня даного показника у часі є свідченням позитивних управлінських рішень та відповідної кадрової стратегії і має супроводжуватися динамікою зростання значення показників ефективності діяльності підприємства.

3. Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці – характеризує вектор свідомої ціннісної орієнтації керівництва і

топ-менеджменту, що в остаточному вимірі визначає потенційні можливості для реалізації принципів перспективного розвитку й стратегії підприємства, рівень мотивації працівників до безперервного професійного зростання та особистісного розвитку, ступінь зацікавленості підприємства у залученні перспективної молоді через розгалужену систему професійної орієнтації та спрямованої співпраці із закладами освіти регіону.

4. Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал – характеризує співвідношення коштів, витрачених на професійний розвиток та оздоровлення персоналу, й отриманого від усіх видів діяльності чистого прибутку, тобто визначає умовний обсяг інвестицій у людський капітал, необхідний для акумулювання одиниці чистого прибутку.

5. Соціальна результативність інвестування у людський капітал – характеризує приріст середньої заробітної плати на підприємстві у розрахунку на 1,0 грн коштів, інвестованих у людський капітал, тобто визначає приріст продуктивності праці, який було отримано підприємством з одиниці інвестицій, вкладених у професійний та особистісний розвиток персоналу. Граничні межі зміни значень показника у часі та їх інтерпретація є такими:

$CP_i < 0\%$ – скорочення середньої заробітної плати у результаті інвестування у людський капітал унаслідок звільнення високопрофесійних працівників, скорочення результативності праці тощо;

$CP_i = 0\%$ – рівень заробітної плати залишився незмінним після здійснення інвестування у людський капітал;

$CP_i > 0\%$ – зростання середньої заробітної плати у розрахунку на 1,0 грн коштів, інвестованих у людський капітал.

За будь-яких умов зростання рівня даного показника має свідчити про реалізацію права працівників підприємства на соціальну захищеність та професійний розвиток.

6. Періодичність підвищення кваліфікації персоналу – характеризує інтервал часу (роки, місяці), що мають проходити між черговими процедурами підвищення кваліфікації працівників підприємства. Граничні межі значення даного показника визначаються керівництвом залежно від рівня посади, важливості виконуваних робіт для ефективності функціонування підприємства, швидкості старіння та знецінення знань і навичок у професії, стратегічної орієнтації керівництва підприємства та затвердженим бюджетом на заходи професійного розвитку. Максимально припустимою є періодичність у п'ять років, що закріплено у Законі України «Про професійний розвиток працівників» [1, ст. 4]. Середня періодичність підвищення кваліфікації працівників підприємств, що прагнуть до зростання конкурентоспроможності, має коливатися в інтервалі 1–3 роки.

7. Середній розмір інвестицій у людський капітал – характеризує середній обсяг коштів, які було спрямовано підприємством протягом звітного періоду на професійний розвиток та підвищення рівня здоров'я одного працівника.

8. Середній розмір інвестицій у професійний розвиток працівника – характеризує середній обсяг коштів, які було спрямовано протягом звітного періоду на про-

фесійний розвиток та підвищення кваліфікації одного працівника.

9. Частка інвестицій у людський капітал у загальних витратах підприємства – характеризує ту частину загальних витрат підприємства, яку було спрямовано на професійний розвиток та поліпшення здоров'я працівників.

10. Частка інвестицій у людський капітал у загальних витратах на робочу силу – характеризує частину загальних витрат підприємства на робочу силу, яку було спрямовано на професійний розвиток та поліпшення здоров'я працівників.

Значення даного показника, як і попереднього, має мати сталу тенденцію до зростання, чого можливо досягти як збільшенням питомої ваги загальних витрат на робочу силу у загальних витратах підприємства, так і підвищенням у цій сумі розміру витрат, що безпосередньо йдуть на професійний розвиток працівників.

11. Середня тривалість процедур професійного розвитку – характеризує середню кількість днів, яку протягом року було витрачено на різні процедури професійного розвитку одного працівника підприємства.

Основним критерієм є не зростання його значення у часі, а підвищення результативності та ефективності праці персоналу, що пройшов той чи інший вид професійного розвитку або навчання.

Первісну інформацію про означені складники як пересічний громадянин, так і стейкхолдер можуть отримати з відкритих джерел, у ролі яких виступають офіційний сайт підприємства та звіти різного характеру, розташовані на спеціалізованих сайтах різних установ та організацій.

Об'єктом дослідження вибрано підприємство, розташоване у місті Кременчук, – Акціонерне товариство «Кременчуцьке кар'єроуправління «Кварц» (далі – АТ «ККУ «Кварц»). Під час заповнення табл. 1 було систематизовано інформацію та статистичні дані АТ «ККУ «Кварц» за період 2015–2018 рр. Основним видом діяльності АТ «ККУ «Кварц», що відноситься до підприємств добувної промисловості, є видобуток піску та гравію. У запропонованій раніше системі показників оцінювання кількісно охарактеризовано складник «безперервний професійний розвиток персоналу та орієнтація на таланти», який має найбільший вплив на досягнення та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

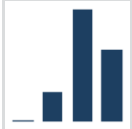






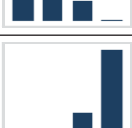
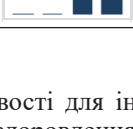
Позитивна тенденція зростання відсотка працівників, які мають вищу освіту, свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня кадрового складу персоналу. В абсолютному вираженні кількість працівників, що мають вищу освіту, скоротилася протягом періоду зі 110 до 99 осіб, що є втратою людського капіталу.

Спостерігається позитивна динаміка значення показника у часі, проте його рівень є надто низьким, щоб забезпечити достатні темпи інноваційного розвитку виробництва і його екологічної безпеки, досягти тенденцій зростання кінцевих фінансово-економічних показників та соціальної захищеності людини.

Різне щорічне скорочення значення показника свідчить про згорання програм професійного розвитку, що викликано, скоріше за все, незадовільним фінансовим станом підприємства через збитковість його діяльності протягом усього періоду дослідження. Водночас відбулося скорочення розміру

Таблиця 1

Кількісна, змістовна та графічна інтерпретація динаміки показників оцінювання безперервного професійного розвитку персоналу та орієнтації на таланти АТ «ККУ «Кварц» за період 2015–2018 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Спарклайни динаміки
Питома вага працівників із вищою освітою у загальному складі персоналу підприємства, %	27,99	30,33	37,13	33,90	
Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників, %	15,27	18,02	22,06	20,55	
Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0,30	0,19	0,17	0,15	
Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %	-0,67	-0,13	-0,98	-0,98	
Середній розмір інвестицій у людський капітал, грн/ос.	114,48	81,88	127,61	174,20	
Середній розмір інвестицій у професійний розвиток працівника, грн/ос.	114,48	81,88	127,61	145,36	
Частка інвестицій у людський капітал у загальних витратах підприємства	0,00051	0,00034	0,00033	0,00027	
Частка інвестицій у людський капітал у загальних витратах на робочу силу	0,00225	0,00174	0,00159	0,00145	
Продуктивність праці, тис грн/ос.	187,68	183,38	363,08	627,58	

Джерело: побудовано автором

інвестицій. Протягом періоду дослідження фінансові результати діяльності характеризувалися збитком, що не сприяло активізації інвестування у людський капітал. Інвестиції у людський капітал склалися лише з витрат на професійний розвиток працівників за винятком 2018 р., коли було інвестовано й у підтримку здоров'я працівників, що дещо підвищило рівень показника. Спостерігається позитивна тенденція зростання значення показника у часі, проте означених коштів недостатньо для підтримки наявних професійних знань і вмінь працівників, тим більше для опанування новітніх знань і навичок.

Висновки. Ситуація з безперервним професійним розвитком персоналу та орієнтацією на таланти у переважній більшості вітчизняних підприємств є загрозли-

вою, що стримує потенційні можливості для інноваційного розвитку підприємства та оздоровлення його фінансового стану. Позитивним може стати момент, що підприємство навіть у період збитковості знаходить можливості для інвестування у людський капітал, проте коштів, які виділяються на цей напрям, недостатньо не лише для розвитку, а й для простого відтворення людського капіталу. У результаті на підприємстві спостерігається катастрофічно низький рівень відповідності кваліфікації працівників вимогам робочих місць та від'ємна фінансова ємність інвестування у людський капітал. Відповідно до концепції HR-менеджменту, керівництво організації має докладати зусиль та створювати сприятливі умови, щоб перспективні працівники не звільнялися.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12.01.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 23.10.2020).
2. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. 378 с.
3. Захарова О.В., Городничук Н.В. Удосконалення системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2014. № 4. С. 112–123.
4. Книш П.В. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3(22) С. 234–244.
5. Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія. Маріуполь : Приазовський державний технічний університет, 2011. 244 с.
6. Корнелиус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. Н. Корнелиус. Донецк : Баланс Бизнес-Бук, 2005. 520 с.
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
8. HR-менеджмент у публічному управлінні : навчальний посібник / О.М. Руденко та ін. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
9. Хоменко М.М., Семеніхіна В.В. Інструментарій соціоекологічної діагностики діяльності промислового підприємства. *Вісник СУЕМ. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 2(27). С. 55–63.

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro profesijnyj rozvytok pracivnykiv» #4312-VI vid 12.01.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (data zvernennya: 23.10.2020).
2. Zaharova O.V. (2010) *Upravlinnya investuvannjam u lyudskij kapital: metodologiya, ocinka, planuvannya*. Doneczk: TOV «DRUK-INFO» (in Ukrainian).
3. Zaharova O.V., Gorodnychuk N.V. (2014) Udoskonalennya systemy pokaznykiv ocinky yakosti profesijnogo rozvytku personalu promyslovogo pidpryyemstva [Improving the system of indicators for assessing the quality of professional development of industrial personnel] *Naukovi praci Doneczkogo nacionalnogo texnichnogo universytetu. Seriya: ekonomichna*, no. 4, pp. 112-123.
4. Knysh P.V. (2014) Suchasni konceptualni pidhody do upravlinnya lyudskymy resursamy [Modern conceptual approaches to human resource management] *Derzhavne upravlinnya ta misceve samovryaduvannya*, vol. 3 (22), pp.234-244.
5. Kolosok V.M., Bogachov O.S., Alistayeva A.V. (2011) *Strategichne upravlinnya rozvytkom personalu promyslovyx pidpryyemstv*. Mariupol: Vyd-vo DVNZ «Pryazovskij derzhavnyj texnichnyj universytet» (in Ukrainian).
6. Kornelius N. (2005) *HR-menedzhment: poisk, podbor, trening, adaptacija, motivacija, disciplina, jetika*. Doneck: Balans Biznes-Buk (in Ukrainian).
7. Nykyforenko V.G. (2013) *Upravlinnya personalom*. Odesa : Atlant (in Ukrainian).
8. Rudenko O.M., Shturxeczkyj S.V., Shershnova O.V., Filipova N.V. (2016) *HR-menedzhment u publichnomu upravlinni*. Kyiv : Kondor (in Ukrainian).
9. Xomenko M.M., Semenikhina V.V. (2019) Instrumentarij socio-ekologichnoyi diagnostyky diyalnosti promyslovogo pidpryyemstva [Tools of socio-ecological diagnostics of industrial enterprise activity] *Visnyk SUEM. Seriya: Ekonomika i menedzhment*. Vol. 2 (27), pp. 55-63.