

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-8>
УДК 331.108.2

Дрималовська Х. В.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5880-6395>

Drymalovska Khrystyna

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Management and International Business,
National University «Lviv Polytechnic»

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF HR-MANAGEMENT IN GLOBALIZATION

У статті наведено спільні та відмінні характеристики щодо таких понять: управління персоналом та управління людськими ресурсами. Наведено трактування економічної категорії «HR-менеджмент» на основі зазначених відмінностей між управління персоналом та управління людськими ресурсами. На основі наведених визначень ідентифіковано основні підходи до розуміння економічної категорії «HR-менеджмент»: системний, соціальний, стратегічний, інноваційний. Відповідно до наведених підходів пояснено базові складові досліджуваного економічного явища. Представлено основні функції HR-менеджменту: підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація та підтримка. Описано основні завдання в розрізі представлених функцій. Схематично представлено роль HR-менеджменту для суб'єкта господарської діяльності.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, управління людськими ресурсами, суб'єкт господарської діяльності, глобальні виклики.

Significant changes and transformations are taking place in the activities of economic entities. These changes concern the economic, innovation-investment, technological, and social spheres, etc. Changes and transformations are caused primarily by global challenges. As a result, leading international and domestic companies face the problem of effective resource management. One of the important resources of the enterprise is its personnel, since the success of the implementation of business processes is closely related to the appropriate application of the professional competence of specialists. It is the professional skills and abilities of human resources, as well as their personal characteristics, that have a significant impact on making quick and effective decisions aimed at ensuring financial stability and achieving the prospects of strategic development of companies in accordance with global goals. Therefore, company managers increasingly focus on the implementation of HR management practices. This practice involves the implementation and coordination of actions related to hiring, management, motivation, professional development of personnel, etc., based on the application of effective and flexible conceptual models of human resource management. The article presents the common and distinctive characteristics of the following concepts: personnel management and human resource management. The interpretation of the economic category "HR-management" is given on the basis of the indicated differences between personnel management and human resources management. Based on the above definitions, the main approaches to understanding the economic category "HR-management" are identified: systemic, social, strategic, and innovative. In accordance with the above approaches, the basic components of the studied economic phenomenon are explained. The main functions of HR management are presented: personnel selection, training and development, motivation, and support. The main tasks are described in terms of the presented functions. The role of HR management for a business entity is schematically presented.

Keywords: HR-management, personnel management, human resources management, business entity, global challenges.

Постановка проблеми. Глобальні виклики сьогодення спонукають до впровадження значних змін та перетворень в економічне, політичне, соціальне життя суспільства загалом, а також у діяльність суб'єктів господарської діяльності. В результаті цього перед провідними міжнародними та вітчизняними компаніями постає проблема здійснення

ефективного управління ресурсами. Найбільш цінним ресурсом для підприємства вважають його персонал. Це не дивно, оскільки успіх реалізації бізнес-процесів перебуває у тісному взаємозв'язку із відповідним застосуванням професійної компетентності фахівців. Саме професійні вміння, навички, а також особисті характеристики людських ресурсів

чинять вагомий вплив на прийняття швидких та ефективних рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, досягнення перспектив стратегічного розвитку компаній у відповідності до глобальних цілей. Тому керівники підприємств все більш зосереджують увагу на запровадженні практики HR-менеджменту. Дана практика передбачає виконання та координацію дій щодо найму, керування, мотивування, професійного розвитку персоналу тощо на основі застосування дієвих та гнучких концептуальних моделей управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання сутності та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації висвітлено у працях таких науковців як Joanna O'Riordan [1], Surbhi S. [3], Горбачової І. В. [4], Кушнерик О. В. [5], Почтовюк А. Б., Семініхіна В. В. [6]. Крім того, необхідно звернути увагу на праці, які присвячені вивченню ролі HR-менеджменту в організації [2; 7–10].

Мета статті полягає у вивченні підходів до розуміння сутності HR-менеджменту, наведенні спільних та відмінних характеристик між управління персоналом та управління людськими ресурсами, визначенні ролі HR-менеджменту в організації.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами охоплює аспекти найму та керування персоналом компаній. Поняття «HR-менеджмент» бере свій початок від категорії «управління персоналом». У свою чергу, «управління персоналом» походить від управління трудовими ресурсами або соціальним забезпеченням. У 1980-х роках на тлі економічного спаду і зростання тиску на суб'єкти господарської діяльності через глобалізацію і прискорені темпи змін, викликаних технологічним розвитком, ряд науковців почали думати про персонал підприємств з іншого погляду. Поєднання різних поглядів щодо даного економічного явища перетворилося на те, що стало відомо як управління людськими ресурсами, тобто HR-менеджмент [1].

Не зважаючи на наявність взаємозв'язку між HR-менеджмент та управління персоналом існують все-таки певні відмінності. Управління персоналом – це адміністративна функція організації, яка полягає у формуванні та розподілі завдань і обов'язків між працівниками для забезпечення скоординованої та ефективної діяльності. Це традиційний підхід до управління співробітниками, який зосереджується на дотриманні політики та правил організації. Управління персоналом пов'язане з плануванням, аналізуванням діяльності,

підбором необхідних фахівців, оцінюванням продуктивності праці, а також підвищенням кваліфікації, розумінням потреб і мотивів співробітників, урегулюванням трудових спорів. Тому до управління персоналом застосовують реалізацію загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [2; 3].

Управління людськими ресурсами є тою галуззю управління, яка займається залученням, підтримкою, розвитком, використанням і координацією роботи людей таким чином, щоб вони працювали самовіддано. Це відноситься до систематичної функції планування потреб і запитів у людських ресурсах, відбору, навчання, формування системи винагороди та оцінки ефективності праці для задоволення цих вимог. Управління людськими ресурсами – це безперервний процес забезпечення наявності готової робочої сили, тобто відповідний та ефективний розподіл обов'язків та завдань між працівниками. Це мистецтво використання людських ресурсів організації найбільш ефективним і раціональним способом. HR-менеджмент охоплює широкий спектр діяльності, акцентуючи увагу на таких категоріях: працевлаштування; набір і відбір; навчання та розвиток; послуги для співробітників; заробітна плата; виробничі відносини; здоров'я і безпека; освіта; умови праці; оцінювання професійних якостей персоналу та продуктивності їх праці [2, 3].

Основна відмінність між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами полягає в масштабі охоплення основних аспектів та ставленні до персоналу. Так сфера управління персоналом обмежена і має перевернутий підхід, в якому працівники розглядаються як «інструмент». З іншого боку, управління людськими ресурсами має ширший масштаб і розглядає працівників як актив організації [3].

Вищенаведені відмінності вказують на кардинальні зміни щодо здійснення управління людськими ресурсами (HR-менеджмент). Перш за все в пріоритеті поставлено людські цінності та індивідуальні потреби, які поєднуються з професіоналізмом. У свою чергу, це сприяє побудові ефективної кадрової політики, що орієнтована на узгодження інтересів персоналу та компанії. У такому разі можна спостерігати самовіддачу з обох сторін. Тобто, керівництво компанії, дбаючи про інтереси працівників, забезпечуючи їх професійний розвиток, отримує бажаний результат (прийняття ефективних та раціональних рішень, зростання рівня прибутку тощо) відповідно до розробленої стратегії. Персонал,

відчуваючи свою цінність та значущість для компанії, працює самовіддано, готовий до змін.

Розглянувши основні відмінності між управління персоналом та HR-менеджмент, вважаємо, що доцільно навести трактування досліджуваного поняття. Адже вчені-економісти трактують HR-менеджмент з різних сторін. Наведемо наступні визначення сутності економічної категорії «HR-менеджмент»:

– «система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо» [4];

– стратегічний і цілісний підхід до управління персоналом суб'єкта господарської діяльності, який робить свій внесок для досягнення поставлених цілей організації [5];

– «головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації» [6];

– «інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації» [7];

– стратегічний і узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які там працюють та здійснюють свій індивідуально-колективний у досягнення окреслених цілей [8].

Згідно вищенаведених визначень досліджуваної економічної категорії найціннішим активом компанії є працівники. Саме професіоналізм, відповідні вміння, навички та особисті якості персоналу дозволяють досягнути поставлених цілей організації. Інтерпретуючи HR-менеджмент, науковці застосовують відповідні підходи, що відображені на рис. 1.

Кожен з наведених підходів до розуміння сутності HR-менеджменту охоплює базові складові, які спрямовані на успішну реалізацію ефективної кадрової політики керівництва суб'єкта господарської діяльності [4–8]:

1) системний: розроблення кадрової стратегії, підбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація персоналу;

2) стратегічний: основні складові визначають на основі моделі «МакКінзі» (стратегія; вміння, навички, компетенції; спільні цінності; структура; системи, регламенти; співробітники; стиль керівництва) та моделі «5С» (стратегія; врахування цілей, функцій, структури й оцінювання ефективності; співробітники; стимулювання; спільні цінності);

3) соціальний: безперервність професійного розвитку персоналу та орієнтація на таланти;

4) інноваційний: маркетинг персоналу; управління корпоративною культурою; оцінка персоналу; найм персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; кар'єрний розвиток; управління конфліктами; управління розвитком персоналу.

Як бачимо, базові складові кожного з цих підходів стосуються в основному розроблення стратегії управління персоналом, створення необхідних умов його професійного розвитку, задоволення особистих потреб. Так як HR-менеджмент належить до частини вивчення менеджменту, яка зосереджена на тому, як залучати, наймати, навчати, мотивувати та утримувати працівників, які є джерелом конкурентних переваг у глобальному середовищі, важливо швидко реагувати на його складні зміни. Це означає розуміння наслідків отриманих в результаті впливу зовнішнього середовища, яке включає глобалізацію, глобальну економіку, технологічні зміни, різноманітність робочої сили, дефіцит робочої сили, зміну вимог до навичок, ініціативи постійного вдосконалення, злиття компаній тощо. Тому фахівці з управління людськими ресурсами повинні формувати гнучку кадрову політику на основі ключових складових HR-менеджменту, щоб відповідати глобальним викликам сьогодення [9].

HR-менеджмент можна розглядати з двох позицій. По-перше, роль HR-менеджменту в організації полягає у реалізації стратегічних, тактичних та адміністративних завдань, пов'язаних з управління персоналом. По-друге, HR-менеджмент – це робота кожного менеджера, незалежно від того, чи займає посаду керівника, чи є працівником відділу кадрів. Усі менеджери мають певну відповідальність щодо забезпечення ефективного управління персоналом. Тому до основних функцій HR-менеджменту відносять наступні: підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація та підтримка [9].

Кожна з цих функцій передбачає реалізацію відповідних завдань. Тому зупинимось детальніше на зазначених функціях HR-менеджменту:

– підбір персоналу: вивчення потреб організації в необхідних людських ресурсах; прогнозування обсягу попиту та пропозиції робочої сили; здійснення процесу формування завдань, які працівник повинен виконувати відповідно до займаної посади; відбір персоналу на основі проведення рекрутингу,

співбесіди; наймання персоналу та його соціалізація;

- навчання та розвиток персоналу: визначити ту сферу діяльності, в якій працівнику потрібно підвищити свою кваліфікацію; дати працівникам можливість проявити себе через виконання складних завдань; відповідний рівень знань, навиків дозволяє працівникам виконувати поставлені завдання, що, у свою чергу, сприяє розвитку позитивного ставлення до роботи;

- мотивація: оцінювання результатів діяльності працівників відповідно до встановлених критеріїв і цілей організації; застосування стимулів та покарань для стимулювання роботи людських ресурсів;

- підтримка: формування позитивного робочого клімату (налагодження трудових відносин між персоналом та керівництвом, в середині самого колективу); забезпечити медичне страхування, за необхідності надати транспортні засоби тощо [10].

Функції HR-менеджменту розкривають роль даного економічного явища в організації. Реалізація зазначених функцій спрямована на досягнення цілей суб'єкта господарської діяльності, зазнаючи впливу зі сторони зовнішнього середовища (рис. 2).

Висновки. Опрацювання наукових праць [1–10] свідчить про наступне: HR-менеджмент є невід'ємною частиною менеджменту організації; згідно даної практики персонал є цінним активом, в пріоритеті поставлено людські цінності та індивідуальні потреби, які поєднуються з професіоналізмом; підходи до розуміння суті економічної категорії «HR-менеджмент» розкривають основні складові успішної реалізації ефективної кадрової політики керівництва суб'єкта господарської діяльності; реалізація функцій досліджуваного економічного явища дозволяє досягнути поставлених цілей організації в умовах впливу факторів зовнішнього середовища.

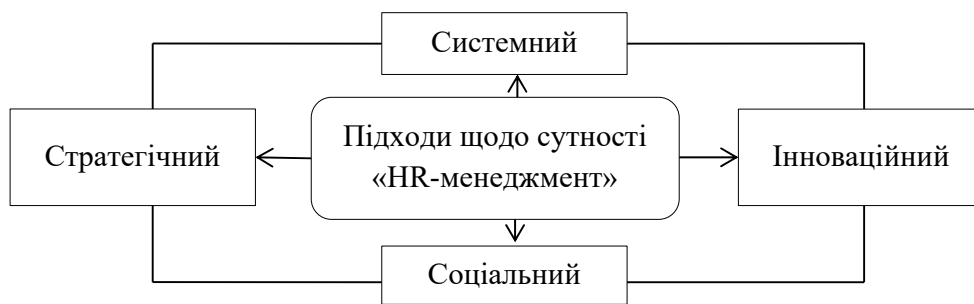


Рис. 1. Підходи щодо розуміння сутності економічної категорії «HR-менеджмент» [4–8]

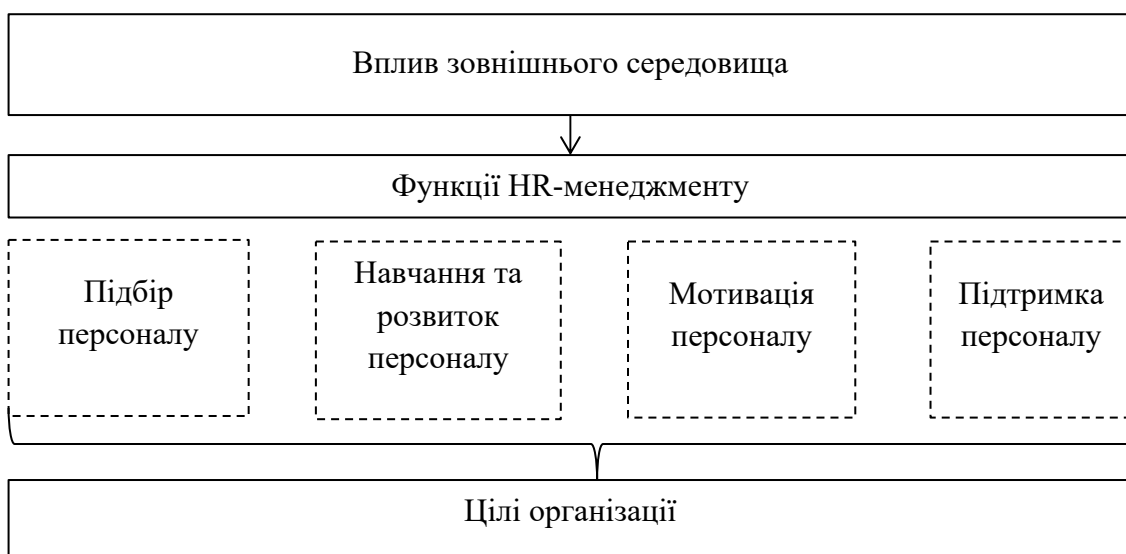


Рис. 2. Роль HR-менеджменту в організації

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Список використаних джерел:

1. Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. URL: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf (дата звернення: 22.09.2022).
2. Personnel Management v/s Human Resource Management. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management> (дата звернення: 22.09.2022).
3. Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> (дата звернення: 22.09.2022).
4. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
5. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємство та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129.
6. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103–107.
7. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4(50). С. 127–133.
8. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf (дата звернення: 22.09.2022).
9. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. *Fundamentals of Human Resource Management 12th Edition*. USA: Wiley, 2015. 384 p.
10. Functions of Human Resource Management. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (дата звернення: 22.09.2022).

References:

1. Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. Available at: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf (accessed 22 September 2022).
2. Personnel Management v/s Human Resource Management. Available at: <https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management> (accessed 22 September 2022).
3. Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. Available at: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> (accessed 22 September 2022).
4. Horbachova I. V. (2021) HR-strategii ta tekhnologii upravlinnia kompaniieu v umovakh pandemii TsOVID-19 [HR strategies and company management technologies in the context of the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 36, pp. 65–69. (in Ukrainian)
5. Kushneryk O. V. (2020) HR-menedzhment: innovacijnyj pidkhid do upravlinnja personalom [HR management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpryjemnyctvo ta innovaciji*, vol. 12, pp. 125–129. (in Ukrainian)
6. Pochtovjuk A. B., Semenikhina V. V. (2020) HR-menedzhment ta mozhyvosti jogho vykorystannja dlja profesijnogho rozvytku personal [HR management and the possibilities of its use for the professional development of personnel]. *Ekonomichnyj prostir*, no 160, pp. 103–107. (in Ukrainian)
7. Novikova M. M., Shved A. B. (2021) Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern trends in the development of HR management at Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no 4(50), pp. 127–133. (in Ukrainian)
8. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. Available at: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf (accessed 22 September 2022).
9. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. *Fundamentals of Human Resource Management 12th Edition*. USA: Wiley, 2015. 384 p.
10. Functions of Human Resource Management. Available at: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (accessed 22 September 2022).