

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕДЕРНИКОВ Михайло Данилович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>
e-mail: arh.mihael@gmail.com

СОХАРУК Артем Сергійович

здобувач вищої освіти, аспірант
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0000-6317-6861>
e-mail: soxaruk@gmail.com

У статті досліджується впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Розглянуто основні передумови інноваційних підходів до управління персоналом із залученням мотиваційних чинників. Визначено сутність поняття «HR-інжиніринг», що включає в себе сукупність ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій. Здійснено оглядовий аналіз впливу на зміст інжинірингу діючих принципів оцінювання результатів праці й системи компенсації. Визначено склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Розглянуто основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємстві. Детально охарактеризовано комплекс робіт при практичному застосуванні принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Визначено позитивні та негативні наслідки впровадження методу інжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: HR-інжиніринг, HR-менеджмент, HR-технології, бізнес-процеси, управління персоналом.

THEORETICAL BASICS OF DEFINING HR-ENGINEERING OF THE ENTERPRISE

VEDERNIKOV Mykhailo, SOXARUK Artem

Khmelnitskyi National University

The article examines the implementation of the HR engineering system at a modern enterprise. The main prerequisites of innovative approaches to personnel management with the involvement of motivational factors are considered. The relevance of this study occurs in the growing importance of the concept of HR management in modern society. Special emphasis is placed on its impact on the career management system of employees at enterprises and increasing labor productivity. This contributes to the improvement of staff motivation and expands the understanding of the effectiveness of employee career management and motivational measures at enterprises. The choice of specific personnel management strategies determines the impact on the performance of the enterprise and the prospects for its development in the future. Business leaders are increasingly faced with the importance of HR-management issues that ensure the effectiveness of human resources management directly on labor productivity and general performance indicators of the enterprise. The essence of the concept of "HR-engineering" is determined, which includes the totality of an effective system of personnel integration, corporate architecture and information technologies. An overview analysis of the impact on the content of engineering of the current principles of evaluating work results and the compensation system was carried out. The composition of business processes, which are expedient to implement for the implementation of the HR engineering system at a modern enterprise, has been determined. The main tasks, principles and stages of implementation of HR engineering at the enterprise are considered. For Ukrainian enterprises, engineering, in particular HR-engineering, is an urgent issue, since domestic enterprises need the implementation of new world-class technologies to change the management system and carry out production activities. Raising production to the international level will provide opportunities for a high level of organization of enterprises, their economic component and will ensure the sustainable development of our country and the growth of its well-being. The complex of works during the practical application of business process engineering principles at the enterprise is described in detail. The positive and negative consequences of the implementation of the business process engineering method are determined.

Key words: HR engineering, HR management, HR technologies, business processes, personnel management.

ВЕДЕРНИКОВ, М., & СОХАРУК, А. (2023). ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, (3), 154–161. [HTTPS://DOI.ORG/10.31891/DSIM-2023-3\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(24))

VEDERNIKOV, M., & SOXARUK, A. (2023). THEORETICAL BASICS OF DEFINING HR-ENGINEERING OF THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (3), 154–161. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(24))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Актуальність даного дослідження полягає в зростанні важливості концепції HR-менеджменту в сучасному суспільстві. Особливий акцент робиться на його впливі на систему управління кар'єрою працівників у підприємствах та підвищенні продуктивності праці. Це сприяє покращенню мотивації персоналу і розширює розуміння ефективності управління кар'єрою працівників та мотиваційних заходів на підприємствах. Вибір конкретних стратегій управління персоналом визначає вплив на результативність діяльності підприємства та перспективи його розвитку в майбутньому. Лідери підприємств все частіше стикаються з важливістю питань HR-менеджменту, оскільки ефективність управління людськими ресурсами прямо впливає на продуктивність праці та загальні показники діяльності підприємства.

HR-фахівцям потрібно ретельно вивчати всі аспекти функціонування підприємства та міцно розуміти всі процеси, які відбуваються на ньому, оскільки ефективне управління персоналом є важливим чинником для досягнення позитивних результатів компанії. Враховуючи це, актуальним є розробка новаторських підходів до управління персоналом, враховуючи мотиваційні аспекти, а також визначення необхідності забезпечення HR-процесів кваліфікованими кадрами та створення умов для їхнього активного участі в бізнес-процесах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанням управління персоналом, мотивації персоналу, HR-менеджменту, творення систем компетенцій персоналу присвячено дослідження таких учених, як: С. Ананд, Д. Аткинсон, Б. Гройсберг, Д. МакКлеланд, С. Паркер, О.І. Аверіна, Л.В. Балабанова, Д. Богиня, В.М. Гриньова, М.В. Семикіна та інші.

Питаннями дослідження концепції архітектури підприємств займалися такі науковці: Дж. Захман, Дж. Сова, С. Співак, Д. Шеккерман, Ю. Зіндер, Г. Калянов, Є. Забегалін, В. Галактіонов, А. Слюсаренко, А. Данілін, Д. Кудрявцев, Л. Григор'єв, тощо. Питанням моделювання та формування архітектури діяльності підприємств присвячені праці М. Хаммера, Д. Чампі, Д. Нортон, О. Шеєра, Р. Каплана, М. Грюнінгера, В. Волкової, С. Горелика та інших. Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші.

Багато уваги було приділено розвитку глобального ринку інжинірингових послуг, залишаючи осторонь питання створення системи HR-інжинірингу на рівні конкретного підприємства. Проблеми цього розвитку також були вивчені українськими вченими, серед яких можна виділити Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюка та інших. В їхніх дослідженнях акцентувалася увага на аналізі проблем розвитку інжинірингових послуг в Україні, вивченні основних тенденцій та перспектив ринку. Однак, так само як і зарубіжні автори, вони приділяли мало уваги особливостям створення системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Ця конкретна аспект привертає нашу увагу, враховуючи, що ключовим ресурсом будь-якої діяльності є персонал підприємства чи організації, а ефективність його роботи визначається побудовою HR-інжинірингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

У сучасних ринкових умовах однією із тенденцій ефективної діяльності є підвищення ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється гуманістичною парадигмою економіки, розвитком теорії людського капіталу, залученням інвестицій у трудовий потенціал.

Прогнозна аналітика, заснована на сучасних технологіях, які стають все більш популярними в українському та міжнародному бізнесі, сприяє розвитку інноваційних ініціатив. Ці ініціативи стають ключовими для ефективного реагування на постійну турбулентність економічного середовища та зміни на ринках товарів і послуг. Дослідники в Україні та за кордоном наголошують на важливості бізнес-аналітики та цифрових технологій у реформуванні та рості бізнесу.

Сучасна глобальна економіка переходить на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Швидкі темпи розвитку міжнародної торгівлі послугами у сфері управління персоналом є характерною рисою глобалізаційних процесів. Розширений спектр послуг у сфері управління потребує постійного оновлення знань у менеджменті. Відзначається гостра потреба у фахівцях, які здатні нестандартними аналітичними методами вирішувати проблеми, виявляючи невикористані резерви для досягнення максимальних результатів в будь-якій сфері діяльності.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують провадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту.

Отже, виникає потреба в інтеграції на підприємствах систем управління персоналом, які базуються на принципах інжинірингу.

Формулювання цілей статті

Мета даної роботи полягає в вивченні новаторського підходу до створення системи HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи, що об'єднує у собі інтеграцію персоналу, корпоративну архітектуру та інформаційні технології. Дана система розглядає аспекти цифровізації, адаптації персоналу до постійних інновацій та стрімкий розвиток підприємств у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг» [1, с. 13]. «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів». Натомість, [5, с. 28], зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства». У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом.

HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [5, с. 28].

Важливо відзначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві розв'язує широкий спектр управлінських задач.

Впровадження цієї системи передбачає впровадження бізнес-процесів як окремих видів робіт у структурі управління персоналом. Реалізація цих бізнес-процесів включає в себе роботу, яка тісно пов'язана з системою управління персоналом. Важливо відзначити, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів вимагає змін та вдосконалення корпоративної культури підприємства, оскільки це пов'язано з необхідністю впровадження нових елементів у систему цінностей підприємства.

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг» [7]. «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів». Натомість, [10, с. 148], зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства». У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом.

HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [10, с. 148].

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом. Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 1) [10, с. 149]. Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей.

Діючі принципи оцінювання результатів праці та системи компенсації впливають на сутність інжинірингу. Підприємство повинно вжити відповідних заходів, спрямованих на зміну уявлень підлеглих та на сприяння підвищенню впливу працівників на функціонування підприємства. Іншими словами, результативність цих заходів повинна визначатися зміною усвідомлення працівниками своєї ролі та впливу на процеси, пов'язані з розвитком бізнесу. Все вищезазначене може бути розглянуто як основні принципи роботи працівників підприємства, орієнтовані на інновації. Для досягнення ефективних змін у системі управління необхідно не лише теоретично змінювати принципи, а й практично застосовувати їх у роботі підприємства.

Тобто, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, на наш погляд, повинно супроводжуватись певними кроками, зміст яких полягає у наступному [5]:

- 1) інжиніринг планування персоналу (визначення джерел для пошуку персоналу, визначення потреби

в персоналі, розробка алгоритму визначення потреби у персоналі на підприємстві, навчання керівників підрозділів основам аналізу визначення потреб у людських ресурсах);

2) інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритму оцінювання змісту діяльності на робочому місці й визначення нормативів завантаження, детальний аналіз даних про робоче місце);

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення особливих вимог до конкретної категорії співробітників, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації працівників);

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до порядку вербування, відбору та найму працівників, розробка анкет з оцінки рівня кандидатів на посаду, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі та визначенні кваліфікаційних вимог до нього);

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективної та мобільної адаптації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог і критеріїв з дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур по трудовій дисципліні, визначення алгоритму розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників);

7) інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації);

9) інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників (визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання);

10) інжиніринг управління документаційним забезпеченням управління людськими ресурсами.

Таким чином, у результаті впровадження змін у процесі управління персоналом на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності [5]:

- визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу на підприємстві;
- розробка або удосконалення наявної організаційної структури підрозділу (відділу) з управління персоналом на підприємстві;
- планування та прогнозування основних етапів впровадження інжинірингу на підприємстві;
- врегулювання календарного плану впровадження інжинірингу з детальним описом всіх етапів (заходи щодо запровадження, реалізації та подальшого розвитку бізнес-процесів інжинірингу);
- проведення моніторингу ефективності дій щодо впровадження інжинірингу й подальше коректування заходів

Практичне застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві буде мати такі позитивні наслідки [11, с. 305]:

- зменшення кількості рівнів управління структурою персоналу за рахунок оптимізації загальної організаційної структури та підвищення рівня контролю за персоналом з боку менеджерів;
- запровадження багатовекторності у роботі окремих працівників, що у свою чергу слугує збагаченню його досвіду, а також додатковим мотиваційним фактором;
- підвищення рівня делегування у колективі, що дозволяє працівникам приймати самостійні рішення без узгодження з керівником;
- зміна оцінки ефективності роботи працівників: оцінка проводиться за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;
- зміна за критеріями підвищення за посадами: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [5].

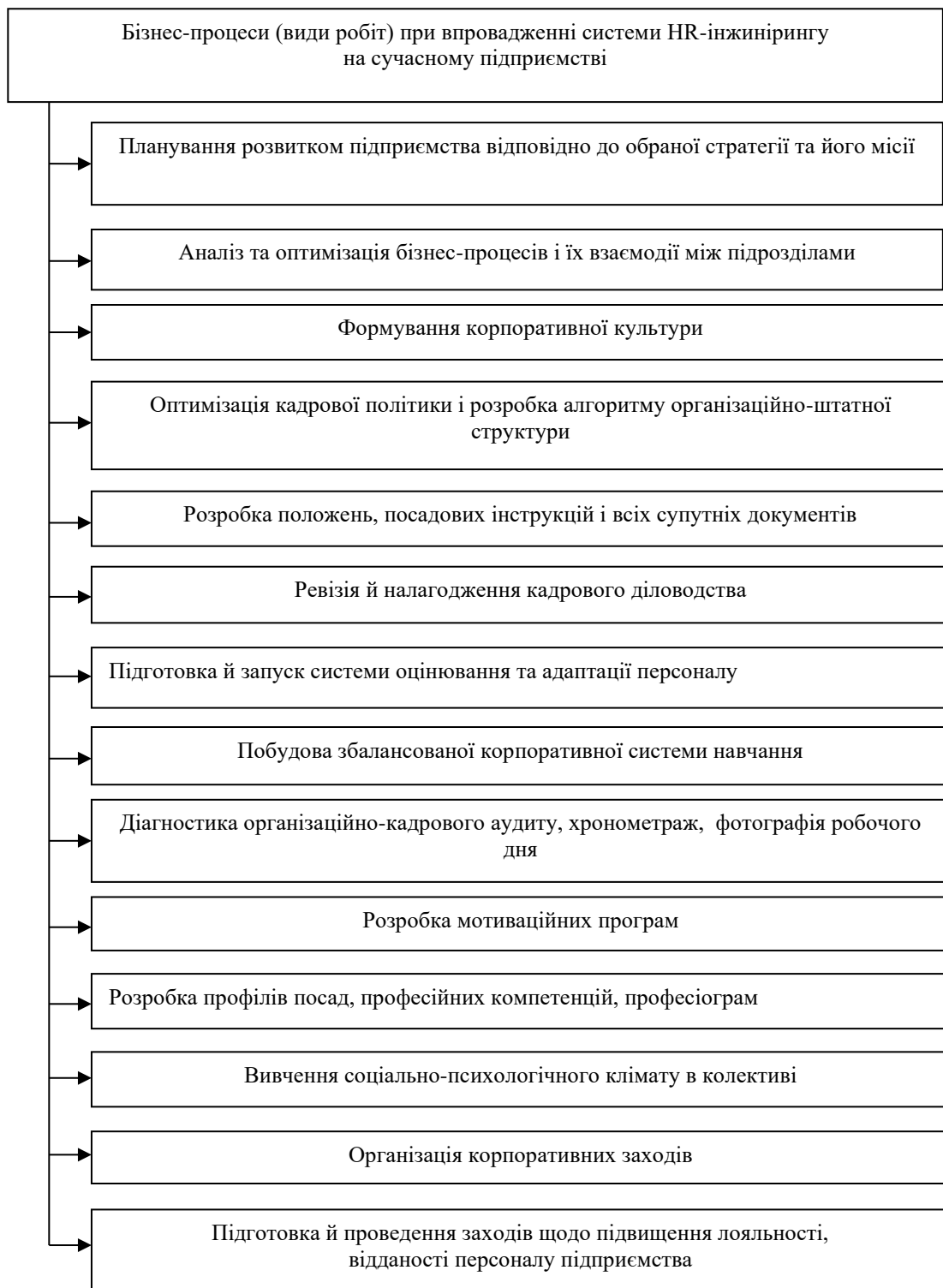


Рис. 1. Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Говорячи про тренди 2021 HR-сфери, складно не зачіпати тему пандемії COVID-19, оскільки саме вірус призвів до трансформації HR. 2020 рік був не схожий ні на один з минулих років, але тренди, які зародилися, будуть актуальні й у 2021 році (таблиця 1).

HR-інжиніринг

Тренди HR-інжинірингу	Характеристика
1	2
Трансформація HR в повноцінного бізнес-партнера	<p>Нові умови, розширення віддаленого штату співробітників привів до повного переосмислення ролі HR в компанії. HR-менеджер допомагає керівнику створювати корпоративну культуру в компанії, займається підвищенням ефективності та залучення співробітників, утриманням ключових фахівців, розвитком внутрішнього і зовнішнього HR-бренду компанії.</p> <p>Саме від його роботи залежить, наскільки злагодженими й ефективними будуть бізнес-процеси, які під час пандемії та кризи стали найважливішими й найбільш цінними. Відповідно, роль HR-менеджера трансформувалася. Цей процес ми й обговорили з нашими експертами, які висловили свою думку щодо того, що HRD сьогодні - повноправний бізнес-партнер в компанії, який зацікавлений у розвитку людських ресурсів і максимально втягується в процес.</p>
Когнітивні технології та BigData в пошуку і найманні талантів	<p>Залучення талантів, в тому числі й за допомогою нових технологій – це і є один зі світових трендів. З'являються нові ролі та спеціальності. На них різко зростає попит. Стратегії залучення талантів будуть змінюватися і швидше будуть ґрунтуватися на нових когнітивних технологіях і BigData. Застосування AI в наборі персоналу допоможе оптимізувати й автоматизувати деякі частини робочого процесу, заощаджувати час рекрутера і, відповідно, підвищувати якість найму. За допомогою Штучного Інтелекту і BigData можна буде автоматизувати процес скринінгу резюме, залучення кандидатів в режимі реального часу за допомогою чат-ботів. З огляду на те, що на пошук кандидата на одну посаду рекрутери витрачають в середньому 13 годин на тиждень, напрошується логічний висновок, що технології ШІ зможуть значно спростити цей процес. Унікальна здатність ШІ швидко аналізувати мільйони точок даних дозволяє рекрутерам відразу ж визначити кандидатів з високим потенціалом.</p> <p>Використовуючи AI, рекрутери також можуть залучити ширше коло фахівців для пошуку кандидатів, включаючи онлайн-поради по вакансіях, платформи соціальних мереж і бази даних агентств. Один з найбільш прибуткових результатів впровадження ШІ в рекрутинг – здатність ефективно і дієво виявляти пасивних кандидатів, оскільки 70% претендентів – пасивні. Ігнорування або знецінення потенціалу цього кадрового резерву може знизити ефективність найму.</p> <p>Виходячи з цього тренда, ми плавно переходимо до наступного – діджиталізації рутинних процесів.</p>
Діджиталізація	<p>Невизначеність і турбулентність минулого року принесли HR-департаменту потік непередбачених ускладнень. На HR-фахівця впала велика кількість як рутинних, так і комплексних завдань, впоратися з якими, особливо, в умовах дистанційної роботи – складно. А враховуючи, що основний потік сил HR повинен бути спрямований не на рутину, а на утримання співробітників, залучення нових талантів, розробку стратегії, питання про автоматизацію став ще гострішим.</p> <p>HRIS-рішення дозволяють автоматизувати рутинну роботу HR і рекрутингового відділу, тим самим, надаючи можливість заощадити ресурси бізнесу. За даними дослідження Deloitte, впровадження систем автоматизації допомагає компаніям заощадити до 22% коштів на кожного співробітника.</p> <p>За даними дослідження IBM, понад 66% керівників компаній вважають, що автоматизація HR-процесів підвищує якість роботи фахівців з персоналу. І їх число буде тільки рости. Інший, позитивний момент автоматизації, – швидка і комфортна робота через чат-боти, такі як AI Partner. Стверджувати в один клік відпустки й лікарняні, відправляти повідомлення про зустрічі 1:1, проводити опитування – те, що буде не фішкою, а необхідністю у 2021 році. <i>З IT-рішеннями багато операцій перестають робитися вручну, а сам процес передається від HR до керівників. Він стає зручним і зрозумілим для того, щоб керівники самі управляли адаптацією і розвитком своїх співробітників: виставляли оцінки за цінностями або компетенцій, відстежували результативність, призначали сесії one-to-one, фіксували їх результати.</i></p>
HR-zero	<p>Цей тренд породила автоматизація. Суть цього тренду полягає в передачі обов'язків HR-фахівця лінійним керівникам, а саме – робота над продуктивністю співробітників. Основна причина приходу тренду в цю область – неефективність «стороннього» втручання в справи склалася команди. Керівник підрозділу, як «своя людина» і лідер, з більшим успіхом буде впроваджувати нові елементи корпоративної культури на відміну від HR-а. Якщо раніше завдання по роботі з ефективністю співробітників (або як мінімум контроль за їх виконанням) лежали на плечах HR, то з налаштованим в IT-середовищі процесом вони повністю переходять безпосереднім керівникам. Цей тренд заведено називати HR-zero, і, припускаю, він буде тільки набирати популярність завдяки автоматизації.</p> <p>Взаємодія між співробітником і його керівником відбувається безпосередньо. За рахунок цього забезпечується швидка реакція на зміни: "випадає" проміжну ланку в особі HR. А з іншого боку - саме взаємодія стає більш ефективним, коли співробітник бачить, що керівник зацікавлений в його професійному та особистісному розвитку. Багато досліджень підтверджують, що якісні зміни в компанії можливі, тільки якщо в управління персоналом включаються самі керівники.</p>
Емпатія, лояльність та індивідуальний підхід	<p>Співчуття, розуміння і підтримка співробітників в нелегкий період кризи й пандемії – основні напрямки, яких дотримувалися і дотримуються компанії. Керівництво таких компаній створюють всередині організації середовище співпраці, підтримки й поваги, аналізують залученість і допомагають командам впоратися зі стресом.</p> <p>Крім того, добре розвинена емпатія – якість, необхідна всім, хто працює з людьми. Вона допомагає вибудовувати дружні відносини між співробітниками, формувати позитивну культуру спілкування в компанії й ефективно вирішувати бізнес-завдання.</p> <p>Якщо раніше емпатію сприймали як новомодний термін, зараз багато хто усвідомлює, що вона дійсно необхідна. HR-менеджери й керівники повинні вміти не тільки слухати співробітників, але і чути їх. Емпатичний керівник приділяє час розмов з членами своєї команди, розуміє їхні потреби.</p> <p>За даними дослідження StateofWorkplaceEmpathy, 96% співробітників хочуть, щоб керівники виявляли співчуття, а 92% вважають, що ця риса недооцінюється в їх роботі. Крім того, прибуток компанії, керівництво яких проявляє співчуття і цікавиться станом співробітників, випереджає доходи байдужих конкурентів на 20%.</p> <p>Коли люди відчувають, що керівництво їх розуміє, вони стають більш сприйнятливими до завдань і проблем компанії. Такі співробітники більш залучені в робочий процес і намагаються працювати якомога краще, щоб збільшити прибуток бізнесу.</p>

1	2
Ціннісний підхід в управлінні та пошуку талантів	<p>Дуже важливо, чітко визначити цінності компанії. Одне із завдань HR-підрозділу організувати процес формалізації цінностей компанії та створення матриці компетенцій, де з цінностей народжуються зрозумілі та оцінювані моделі поведінки. Або "Як заведено поводитися у нас в компанії".</p> <p>Матриця компетенцій служить інструментом для оцінки на вході людини в компанію і супроводжує його на всіх етапах життєвого циклу. Результат – ЩО я роблю, модель поведінки – ЯК я це роблю.</p> <p>Це те, що буде нашою силою. Позитивне співвідношення цінностей компанії (профіль організації) з цінностями людини (внутрішній профіль) дає компанії конкурентну перевагу. По суті, ціннісний підхід до управління і пошуку талантів – це те, що допоможе компаніям у 2021 році утримувати кращих співробітників і наймати кваліфікованих кандидатів. Створивши й запровадивши в компанію цінності, які будуть відображатися в кожному співробітнику, ви зможете бути впевненими в тому, що у вас працюють «ваші» люди. Крім того, розуміючи свої цінності, місію і зіставляючи її з портретом ідеального кандидата, ви зможете знаходити потрібних фахівців, відразу ж відсіваючи нерелевантних.</p>

На HR звалилася і організація віддаленої роботи, і підтримка співробітників в турбулентність.

Фокус HR змістився від операційних завдань до стратегічних: він формує HR-стратегію не окремо від загальної бізнес-стратегії, але як її частина, розуміє бізнес-контекст і специфіку компанії, знає і бере участь у формуванні цілей і завдань організації. З огляду на ці фактори, він буде концепції відбору і розвитку талантів. HR говорить мовою цифр і легко переводить результати своєї діяльності в показники прибутку» [5].

Нова роль HR - скоріше не нова, але точно посилюється роль HR, як HeadofTransformation. Це роль, завдання якої [5]:

1. Ще більшою мірою продовжувати ініціювати та впроваджувати зміни;
2. Управляти змінами, розуміти до якої стратегічної мети йде компанія і допомагати їй сформувати;

Це гнучкий стратег і людина, яка з'єднує інтереси бізнесу і співробітників. Очевидно, що у 2024 році роль HR ще більше посилиться, це нам чітко показав 2023 рік.

Для себе і команди фокусами автоматизації 2024 року ставимо:

- рекрутинг і адаптація – автоматизація рекрутингу та застосування чат-боту на етапі адаптації;
- розвиток – індивідуальні плани розвитку на спеціалізованій платформі й автоматизована оцінка компетенцій;

- навчання – гейміфікація.

В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний результат [12, с. 58].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів через вдосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак слід відзначити можливі негативні наслідки, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що багато керівників, які ініціюють процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних, практично спрямованих результатів. Згідно з досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може займати у середньому від 6 місяців і більше. При повноцінному впровадженні інжинірингу, налагодженні всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може очікувати отримання ефективного механізму управління, який при подальшому використанні принесе очікуваний результат.

Література

1. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ: НАДУ, 2019. –28 с.
2. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємствам. *Проблеми науки*. 2016. № 4. С. 16–23.
3. Ведерніков, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., Клімас, В. А., & Конопко, А. Ю. (2020). Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (56), 132-140.
4. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ, 2010. 378 с.
5. Краснопольський М. Ю. Побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій (на прикладі ТОВ «Абсолют ЛЬ», м. Львів) : дипломна робота магістра : 051 Економіка / Краснопольський М. Ю.; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2022. – 119 с.
6. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. № 137. С. 49–52.
7. Boiko, J., Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., & Bazaliyska, N. (2023). Formation of Innovative Model of Personnel Management on the Basis of Digitalization in the COVID-19 Pandemic. *Management and Production Engineering Review*, 14.

8. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 49–52. 4. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443. 5. Управління персоналом: навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с

9. Чернушкіна, О. О., Зелена, М. І., Баксалова, О. М., & Петричак, В. В. (2023). Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 85-101.

10. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій. *Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації»*, (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). Кременчук: КрНУ, 2017. С. 147-150.

11. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи hr-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. № 10 (62). жовтень, 2018 р. С.304-307.

12. Ведерніков, М. Д., Чернушкіна, О. О., & Волянська-Савчук, Л. В. (2023). Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 56-72.

References

1. Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannya yakosti liudskoho kapitalu: analit. zap. / [V. S. Kuibida, O. M. Petroie, L. I. Fedulova, H. O. Androshchuk]. – Kyiv: NADU, 2019. –28 s.

2. Navkalova N.L. Innovatsiina rol menedzhmentu personalom v protsesi formuvannya stratehii pidpriemstvatom. *Problemy nauky*. 2016. № 4. С. 16–23.

3. Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Klimas, V. A., & Konopko, A. Yu. (2020). Rozvytok suchasnykh HR-tekhnohii yak kliuchovoho elementu u systemi upravlinnia personalom. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, (56), 132-140.

4. Zakharova O. V. Upravlinnia investuvanniam u liudskiy kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia: monohrafiia. Donetsk: DVNZ DonNTU, 2010. 378 s.

5. Krasnopolskyi M. Yu. Pobudova HR-inzhynirynhu pidpriemstva yak efektyvnoi systemy intehratsii personalu, korporativnoi arkhitektury ta informatsiinykh tekhnolohii (na prykladi TOV «Absoliut L», m. Lviv) : diplomna robota mahistra : 051 Ekonomika / Krasnopolskyi M. Yu.; Khmelnyts. nats. un-t. – Khmelnytskyi, 2022. – 119 s.

6. Pryimak V. Model profesiinykh kompetentsii suchasnoho menedzhera. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. 2012. № 137. S. 49–52.

7. Boiko, J., Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., & Bazaliyska, N. (2023). Formation of Innovative Model of Personnel Management on the Basis of Digitalization in the COVID-19 Pandemic. *Management and Production Engineering Review*, 14.

8. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 14. С. 49–52. 4. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443. 5. Управління персоналом: навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с

9. Чернушкіна, О. О., Зелена, М. І., Баксалова, О. М., & Петричак, В. В. (2023). Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 85-101.

10. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій. *Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації»*, (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). Кременчук: КрНУ, 2017. С. 147-150.

11. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи hr-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. № 10 (62). жовтень, 2018 р. С.304-307.

12. Ведерніков, М. Д., Чернушкіна, О. О., & Волянська-Савчук, Л. В. (2023). Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 56-72.