

УДК 331.1: 005.95/96

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ірина Серняк

*Івано-Франківський державний коледж технологій та бізнесу,
Івано-Франківськ, Україна*

Резюме. Показано зв'язок між управлінням людськими ресурсами та розвитком людських ресурсів у сучасних організаціях. Розглянуто сутність поняття «інструментарій управління персоналом», під яким розуміють способи, засоби та механізми формування нових і розвитку існуючих компетентностей, що охоплюють знання, уміння, навички та цінності, які необхідні для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків. Як складова цього комплексу, соціальні інструменти ґрунтуються на соціально-психологічних методах менеджменту та спрямовані на забезпечення співробітникам умов для поліпшення їх працездатності і, як наслідок, підвищення успішності підприємства. Незважаючи на те, що соціальний інструментарій управління персоналом не включає методи матеріального заохочення, в працівників з'являються інші механізми трудової мотивації, а саме: сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, можливість участі в управлінні підприємством, постійний соціальний розвиток персоналу на основі зростання соціальних нормативів, підтримка ініціативності та творчого ставлення до виконання службових і громадських обов'язків. На підставі аналізу вітчизняних і зарубіжних досліджень із проблематики управління людськими ресурсами та практичного досвіду провідних компаній у цій сфері, виокремлено такі соціальні інструменти управління персоналом: управління ефективністю, мінімізація й управління конфліктами, розвиток лідерства та побудова команди, планування та розвиток кар'єри працівника, посилення участі працівників в управлінні підприємством, забезпечення добробуту працівників і якості трудового життя, впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу, зворотний зв'язок, консультування та коучинг, налагодження ефективного соціального партнерства, розвиток інформаційної системи людських ресурсів. Визначено роль кожного з розглянутих соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. Показано важливість розроблення підприємством кадрової стратегії організації для ефективного розвитку людських ресурсів та необхідність її інтеграції у стратегії інших підрозділів та корпоративну стратегію підприємства.

Ключові слова: людські ресурси, розвиток людських ресурсів, управління людськими ресурсами, соціальні інструменти управління персоналом, кадрова стратегія, людський потенціал, розвиток організації.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.075

Отримано 27.07.2019

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами є важливою функцією в організації. Їй надається велике значення та цінність у сучасному менеджменті. Сьогодні працівники кадрової служби проходять спеціальну підготовку в цій сфері для задоволення зростаючого попиту на професійного, мотивованого та лояльного до підприємства персоналу. Кожна організація та її керівництво інвестують значні ресурси у розвиток своїх людських ресурсів, якщо вони взагалі хочуть втриматися в бізнесі, протистояти конкуренції або забезпечити стале зростання ефективності й результативності.

Залишилися у минулому часи, коли до співробітників ставилися як до частини машини. Менеджери зрозуміли, що, приділяючи належну увагу працівникам і розвиваючи їх таланти, можна отримати у відповідь величезну допомогу в організаційному розвитку підприємства. Це породило появу нових, соціальних

інструментів управління персоналом, які усе частіше витісняють матеріальні засоби впливу на продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню інструментів управління персоналом присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні учені, як Н. Андрушкевич, М. Армстронг, Н. Верхоглядова, О. Гавриш, Л. Довгань, Г. Домбровська, І. Журавльова, Н. Іваннікова, С. Ільїна, О. Коломицева, І. Крейдич, О. Лаврінченко, С. Пучкова, О. Сардак, Н. Семенченко, Е. Яхонтова й інші. Проте, не зважаючи на увагу науковців до цієї проблематики, подальшого наукового дослідження потребують питання впливу комплексу інструментів управління персоналом на розвиток людських ресурсів організації.

Метою дослідження є визначення ролі соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: виявити зв'язок між розвитком людських ресурсів і управлінням людськими ресурсами; визначити сутність інструментарію управління персоналом і його складової – соціальних інструментів управління персоналом; виокремити основні соціальні інструменти управління персоналом і проаналізувати їх роль у розвитку людських ресурсів організації; показати важливість розроблення підприємством кадрової стратегії підприємства для ефективного розвитку людських ресурсів.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Розвиток людських ресурсів є складовою управління людськими ресурсами, його основною функцією. Без нього неможливе ефективне використання потенціалу працівників і задоволення потреб організації у висококваліфікованому та компетентному персоналі для вирішення викликів сучасності. Розвиток людських ресурсів відіграє ключову зв'язуючу роль між управлінням людськими ресурсами та механізмом упровадження змін, загальним управлінням якістю та розвитком організації. Він допомагає підприємству функціонувати в умовах інноваційного, інформаційного й індустріального динамізму.

Розвиток людських ресурсів дозволяє організаціям розвивати своїх працівників і керівників для виконання наглядових та управлінських обов'язків. Цей процес являє собою безперервне підвищення знань, компетентностей, можливостей, інтелекту й талантів як працівників організації, так і суспільства загалом. Якщо дивитися з економічної, соціальної та культурної точок зору, то розвиток людських ресурсів допомагає людям вести багатше, задоволеніше та цікавіше життя.

Розвиток людських ресурсів тісно пов'язаний із розвитком організації загалом і дозволяє цілеспрямовано використовувати зусилля працівників для підвищення ефективності та результативності діяльності компанії. Наслідком цього симбіозу є підвищення рівня особистої довіри в колективі, зростання рівня задоволеності працівників, розширення співпраці між працівниками, широко залучення персоналу до вирішення проблем організації, ефективного управління конфліктами.

Логічно процес розвитку людських ресурсів починається з вивчення кадрових проблем і пошуку нових підходів до їх вирішення. При цьому використовується політика «відкритих дверей», що передбачає постійний зворотний зв'язок із працівниками, урахування їх скарг і побажань. Водночас, така відкритість сприяє легшому впровадженню інновацій, зокрема застосуванню соціального інструментарію управління персоналом у процесі розвитку людських ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати підприємства на цю сферу та підвищити мотивацію працівників до саморозвитку й зростання якості праці.

Загалом під інструментарієм управління персоналом розуміють способи, засоби та механізми формування нових і розвитку існуючих компетентностей, що охоплюють знання, уміння, навички та цінності, які необхідні для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків. Як складова цього комплексу, соціальні інструменти ґрунтуються на соціально-психологічних методах менеджменту та спрямовані на забезпечення співробітникам умов для поліпшення їх працездатності і, як наслідок, підвищення успішності підприємства. Незважаючи на те, що соціальний інструментарій управління персоналом не включає методи матеріального заохочення, в працівників з'являються інші механізми трудової мотивації, а саме: сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, можливість участі в управлінні підприємством, постійний соціальний розвиток персоналу на основі зростання соціальних нормативів, підтримка ініціативності й творчого ставлення до виконання службових і громадських обов'язків.

Проаналізувавши вітчизняні та зарубіжні дослідження з проблематики управління людськими ресурсами і практичний досвід провідних компаній у цій сфері, ми виокремили такі соціальні інструменти управління персоналом:

- управління ефективністю;
- мінімізація та управління конфліктами;
- розвиток лідерства та побудова команди;
- планування та розвиток кар'єри працівника;
- посилення участі працівників в управлінні підприємством;
- забезпечення добробуту працівників і якості трудового життя;
- впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу;
- зворотний зв'язок, консультування та коучинг;
- налагодження ефективного соціального партнерства;
- розвиток інформаційної системи людських ресурсів.

Розглянемо коротко роль кожного з цих соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації.

Розвиток людських ресурсів тісно пов'язаний із оцінюванням ефективності. Це дає змогу керівництву підприємства знати, чи працюють працівники відповідно до очікуваних стандартів і хто потребує додаткової підготовки. Оцінювання ефективності також застосовується службою персоналу для визначення результатів роботи працівників і їх порівняння із затраченими підприємством ресурсами. За результатами такого оцінювання працівник буде або підвищений за посадою, або понижений, або його посада не зміниться. Водночас, оцінювання ефективності дозволяє виявити потребу в навчанні працівника та вчасно її задовольнити. При цьому менеджери з персоналу здійснюють постійний супровід працівника, надають допомогу та сприяння у його особистісному розвитку.

Орієнтації на ефективність дозволяє досягти високої внутрішньої мотивації персоналу. При цьому доцільно навчити підлеглих вимірювати ступінь успішності їх роботи, що забезпечить стеження працівниками за зростанням власного професіоналізму й ефективності [1].

Для оцінювання ефективності використовують традиційні та сучасні методи. До традиційних відносять метод шкали оцінювання, метод ранжування, метод парного порівняння, систему конфіденційного звіту, метод контрольного списку, метод графічного рейтингу, метод примусового розподілу й інші. Сучасні методи оцінювання ефективності охоплюють управління за цілями, метод 360 градусів, метод оцінювання за відгуками клієнтів, метод оцінювання потенціалу працівника й інші. Концептуальна відмінність традиційних методів оцінювання від сучасних полягає в тому, що останні зорієнтовані більшою мірою на виявлення негативних чинників і попередження

ймовірного зниження ефективності роботи працівника, тоді як традиційні методи просто фіксують результати діяльності персоналу.

Одним із негативних чинників, що впливають на ефективність роботи працівника, є трудові конфлікти. Вони можуть бути викликані зовнішніми обставинами, такими, як створення роботодавцем умов роботи, шкідливих для здоров'я, і внутрішніми причинами, наприклад, почуттям неблагополуччя та/або розчарування. Скарги зовнішнього походження можна усунути шляхом зміни чинників зовнішнього середовища роботи, що їх викликають; переглядом умов трудового договору чи контракту, поліпшенням умов праці, створенням додаткових вигод тощо. Конфлікти, що спровоковані внутрішніми причинами та які мають відношення до душевного стану працівника, найкраще піддаються управлінню за допомогою недирективного консультування. Останнє передбачає виявлення проблеми та пошук пояснень подіям, а не намагання їх змінити чи виправити.

Джерелом конфліктів можуть слугувати також міжособистісні та міжгрупові конфліктогенні ситуації, недосконалість наукових і організаційних структур, суперечливість цілей технологічного й економічного розвитку. Конфлікти в системі управління персоналом підприємства можуть базуватися на різних уявленнях, інтересах та цінностях. Особливо часто виникають конфлікти за відсутності єдиноначальства, переважання горизонтальних структур, при матричних і функціональних типах таких організацій. Варто зауважити, що у багатьох випадках конфлікти не лише виконують діагностичну функцію, але і є єдиним шляхом досягнення поставлених цілей [2, с. 138].

Численні трудові конфлікти виникають швидше від простого непорозуміння, ніж від глибокого конфлікту інтересів. У цьому випадку досить лише чітко розставити всі крапки над «і», і проблема буде усунена. Дрібні конфлікти можуть виникати від недоліків або збою у внутрішніх організаційних комунікаціях, від почуття ревності, міжособистісної конкуренції або від суперечок між підрозділами. Подібні проблеми легко вирішити збільшенням потоку інформації в межах організації, чітким розподілом обов'язків і повноважень працівників та підрозділів, зміцненням співпраці між структурними підрозділами підприємства [3, с. 114–115]. Підхід, побудований на мінімізації та управлінні конфліктами, дозволяє використовувати їх для удосконалення інституційного розвитку та управління персоналом організації.

Побудова команди (teambuilding) здійснюється, як правило, після організаційної діагностики, атестації або оцінювання персоналу в організації та є своєрідним етапом у межах консультування з організаційного розвитку. У цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

1. Формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінювання персоналу.
2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно з інформацією, отриманою в ході організаційної діагностики, атестації або оцінювання персоналу, з урахуванням умінь, навичок, здатностей працювати в команді.
3. Переформування існуючих команд на основі даних організаційної діагностики, атестації та оцінювання персоналу з метою досягнення максимальної ефективності [4, с. 76].

Учені в галузі психології вважають, що для того, аби команда успішніше працювала, необхідно змінити керівника. Саме тому розвиток лідерства та побудову команди розглядають як єдиний соціальний інструмент управління персоналом. Лідери команди мають бути зацікавлені в своїх підлеглих. Покращення результатів діяльності відбувається у випадку, коли менеджери активно зацікавлені в здатності команди компетентно виконувати свою роботу. Особливу важливість має стиль поведінки лідера, орієнтованого на особисті взаємовідносини. Лише деякі лідери можуть розподілити свою

увагу рівномірно – і на виконання завдань, і на створення гарних взаємовідносин. Однак ключовим моментом є забезпечення виконання функцій членами команди з мінімальною безпосередньою участю [4, с. 90–91].

Застосування командного підходу та лідерства в управлінні персоналом організації дозволяє значно підвищити ефективність розвитку людських ресурсів, забезпечити інноваційність розвитку підприємства, його гнучкість і стійкість.

Планування кар'єри – це процес, за допомогою якого вибирають кар'єрну мету працівника та шлях її досягнення. Основний акцент у плануванні кар'єри робиться на зниженні плинності кадрів і задоволенні негайної майбутньої потреби в людських ресурсах підприємства. При цьому менеджери з персоналу розвивають компетентності працівника, зокрема так звані «м'які» навички, покращують морально-психологічний клімат в колективі, поліпшують мотивацію працівників. Як наслідок використання даного соціального інструменту управління персоналом, використання людських ресурсів організації стає більш раціональним і прогнозованим.

Одним із соціальних інструментів управління персоналом, який успішно себе зарекомендував на підприємствах і в публічному секторі США, Німеччини, Японії й інших розвинених країнах, є участь працівників в управлінні організацією, або партисипативне управління. У широкому розумінні участь – це вплив працівників, зокрема індивідуальний, на діяльність підприємства, який реалізується через отримання окремими працівниками інформації від роботодавця, одноосібне чи колективне внесення пропозицій роботодавцю щодо поліпшення організації виробництва та праці, індивідуальні чи колективні письмові звернення до посадових осіб. У вузькому розумінні участь – це реалізація права працівників на обговорення та вирішення управлінських питань через свої представницькі інституції в рамках колективно-трудова правовідносин [5, с. 301]. Істотна перевага використання участі як соціального інструменту управління персоналом обумовлена її нормативно-правовим регулюванням в Кодексі законів про працю України. Тому застосування ідей партисипативного управління дає керівникам безкоштовний механізм до побудови ефективної системи управління персоналом підприємства.

Забезпечення добробуту працівників і якості трудового життя є інструментом, який у вітчизняних реаліях має дві крайнощі: з одного боку, підприємство може просто гарантувати дотримання усіх соціальних вимог, які й так визначені державою, а з іншого боку, дуже затребуваний персонал може отримувати від керівництва соціальні пільги та привілеї, що суттєво вищі середніх показників по підприємству. В результаті ефективність використання цього соціального інструменту зводиться до нуля. Тому з метою забезпечення добробуту працівників і якості трудового життя варто розробити систему пільг і компенсацій, яка буде прозора та відкрита для персоналу й виконуватиме дійсно мотивуючу функцію. При цьому вона має бути достатньо гнучкою й реагувати на конкуренцію, зміни тенденцій на ринку праці, очікувань працівників, вимог профспілок і законодавства.

Впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу – це соціальний інструмент управління людськими ресурсами, спрямований на покращення ефективності роботи працівників і команд в організаційних умовах. Серед методів навчання та розвитку виокремлюють запровадження індивідуалізації навчання, інтерактивне навчання за комп'ютером, збагачення змісту роботи, тренування професійним інструментом роботи, лекції, рольові ігри, семінари тощо. Під час навчання персоналу варто враховувати такі аспекти:

- заохочення ентузіастів, тобто людей, які хочуть навчитися чогось нового та впровадити інновації у практику, мотивуватиме інших працівників;
- скорочення роботи з папером вивільнить час на зміст і цілі навчання;

- щоб уникнути зіткнення людських «его», потрібно вибирати тренерів-керівників для керівників, тренерів-працівників для навчання працівників, інженерних тренерів для інженерів та тренерів-топ-менеджерів для топ-менеджменту;
- програми навчання мають бути розроблені відповідно до плану навчання та розвитку персоналу й після узгодження з кадровою службою. Адже первинною в навчанні є потреба розвитку людських ресурсів і програма навчання проектується лише на її основі.

Предмет навчання має бути таким, щоб працівник міг використовувати знання у щоденній роботі. І не зважаючи на широкий простір для розвитку людських ресурсів, досить універсальними та популярними сьогодні є такі програми навчання: лідерство, розвиток міжособистісних навичок, навчання тренерів, командоутворення, навчання навичкам читання, написання й опрацювання текстів, навчання навичкам ухвалення рішень і вирішення проблем, навчання роботі з комп'ютером, навчання техніці безпеки й охороні праці, вивчення продукту для покращення його якості, навчання маркетингу та закупівлям, навчання навичкам ведення переговорів, керування часом, управління стресом, стратегічне планування, реінжиніринг, делегування повноважень, управління змінами, мотивація тощо. Основна мета такого різноманітного навчання – це всебічний розвиток людських ресурсів організації для змоги брати на себе розширені обов'язки. Як правило, підприємства самостійно організовують такі програми навчання та розвитку своїх співробітників і керівників. Проте, якщо виникає потреба, вони можуть звертатися за допомогою до зовнішніх інституцій.

Зворотний зв'язок, консультування та коучинг – це інструменти підтримки працівника підприємства іншими, як правило, більш досвідченими та компетентними працівниками цього ж підприємства. Особливістю таких інструментів є фокусування на всій роботі працівника протягом конкретного періоду часу, а не на конкретній проблемі. Розглянуті соціальні інструменти управління персоналом дозволяють організувати виконання роботи та розвиток персоналу при незначних вартості й затратах часу порівняно з іншими інструментами досягнення результату.

Щодо налагодження ефективного соціального партнерства як соціального інструменту управління персоналом, то його вплив на розвиток людських ресурсів ще потребує наукового обґрунтування. Проте вже сьогодні досвід розвинених країн демонструє, що налагоджений соціальний діалог сприяє залученню соціальних партнерів в обговорення політики навчання, тренувань і розвитку навичок працівників, яке, у свою чергу, є фундаментом формування успішних систем розвитку людських ресурсів. Постіндустріальне суспільство характеризується збільшенням попиту на високоосвічених і висококваліфікованих працівників через збільшення ролі людини у виробництві та потреби у постійних інноваційних запровадженнях. У зв'язку з цим змінюється і роль соціального партнерства: ситуація конфронтації між найманими працівниками і роботодавцями стає неприйнятною. Роботодавці змінюють мотиваційний і стимулюючий вплив на найманих працівників, взаємодіючи з ними і залучаючи найбільш талановитих і висококваліфікованих працівників до участі в управлінні виробництвом [6, с. 83–84].

Інформаційна система людських ресурсів – це програмне забезпечення або онлайн-рішення для внесення, відстеження та використання даних про потреби в галузі людських ресурсів, нарахування заробітної плати, управління й обліку. Зазвичай вона має вигляд бази даних і слугує корпоративною пам'яттю організації, що дозволяє накопичувати досвід управління людськими ресурсами без прив'язки до конкретних посадових осіб в компанії.

Незважаючи на те, що розвиток людських ресурсів є основною відповідальністю відділу кадрів, інші відділи підприємства також не можуть уникнути цієї функції. Вони

мають проявляти ініціативу та повідомляти про вимоги щодо розвитку своїх співробітників, щоб відділ кадрів міг належним чином і вчасно використати весь соціальний інструментарій управління персоналом. Для безперервного розвитку людських ресурсів і ефективності роботи організації всі відділи повинні працювати в унісон. Стратегії всіх підрозділів компанії разом зі стратегією управління персоналом мають бути інтегровані з корпоративною стратегією і кожне рішення ухвалюється з огляду на корпоративну стратегію.

Кадрова стратегія є частиною корпоративної стратегії і має дуже динамічний характер. Її зміни залежать від змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. До того ж кадрова стратегія розробляється для задоволення потреб майбутнього організації, яке є невизначеним. Тому необхідно, щоб стратегія завжди залишалася гнучкою. Жорсткість у цьому відношенні означає, що в майбутньому доведеться вносити постійні зміни.

Стратегія розвитку людських ресурсів зазвичай охоплює прогнозування людських ресурсів, їх відбір, мотивування, безпеку та здоров'я, надання соціальних гарантій у випадку звільнення чи смерті. Кадрова стратегія має бути розроблена відповідно до змін, спричинених технологічним прогресом, демографією, соціально-економічною та політичною політикою, конкуренцією. Формування такої стратегії має враховувати цілі розвитку людських ресурсів організації.

Висновки. Розвиток та управління людськими ресурсами набувають все більшого значення в сучасний час. Їх важливість усвідомили бізнес і промислові підприємства, які дедалі частіше асоціюють розвиток організації саме з розвитком людських ресурсів. Менеджмент підприємств погоджується з тим, що управління людськими ресурсами неможливе без їх розвитку так само, як зростання ефективності бізнесу неможливе без задоволення кадрових потреб організації. Тому розробляються кадрові стратегії, які потім інтегруються в стратегії інших підрозділів та корпоративну стратегію підприємства.

Вся діяльність організації з розвитку людських ресурсів нерозривно пов'язана з використанням соціальних інструментів управління персоналом, які охоплюють управління ефективністю, мінімізацію й управління конфліктами, розвиток лідерства та побудову команди, планування та розвиток кар'єри працівника, посилення участі працівників в управлінні підприємством, забезпечення добробуту працівників і якості трудового життя, впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу, зворотний зв'язок, консультування та коучинг, налагодження ефективного соціального партнерства, розвиток інформаційної системи людських ресурсів.

Підприємствам і організаціям варто докласти серйозні зусилля для усунення почуття тривоги та невпевненості серед працівників, які зазвичай обережно та навіть негативно реагують на запровадження соціальних інструментів управління персоналом. Якщо менеджерам з персоналу вдасться перебороти цей страх, то працівники не лише зможуть розвивати власний потенціал відповідно до індивідуальної стратегії розвитку, але й сприятимуть появі новому типу організації – організації, що навчається.

Conclusions. Human resources development and management are becoming increasingly important in present times. Their importance has been recognized by businesses and industrial enterprises, which are more and more often associate the development of the organization with the development of human resources. Enterprise's management agrees that human resource management is not possible without human resource development as well as the business efficiency growth is not possible without meeting the staffing needs of the organization. Therefore, human resource strategies are developed and then integrated into the strategies of other divisions and corporate strategy of the enterprise.

All human resource development activities are inextricably linked to the use of human resource management social instruments that cover performance management, conflict

minimization and management, leadership development and team building, employee career planning and enhancement, employee involvement in enterprise management, ensuring the employee's welfare and quality of working life, introduction of innovative forms of staff training and development, feedback, counseling and coaching, establishing an effective social partnership, development of human resources information systems.

Organizations should make serious efforts to eliminate the anxiety and insecurity among employees, who typically respond cautiously and even negatively to the implementation of human resource management social instruments. If HR managers can overcome this fear, employees will not only be able to develop their own potential in accordance with an individual development strategy, but will also contribute to the emergence of a new type of organization – a learning organization.

Список використаної літератури

1. Сардак О. В. Сучасні кадрові інструменти управління як засіб формування високої внутрішньої мотивації персоналу підприємств. Перспективніе разработки науки и техники: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58837.doc.htm.
2. Коломицева О. В., Андрушкевич Н. В. Інструменти управління персоналом інноваційного підприємства: збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2015. Випуск 40. Частина IV. С. 134–140.
3. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Серняк І. Участь як соціальний інструмент управління персоналом: нормативно-правове регулювання. Становлення публічного адміністрування в Україні: матеріали X конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю (м. Дніпро, 10 трав. 2019 р.) / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 300–304.
6. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство як одна з головних передумов розвитку людського капіталу в Україні. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип. 16. Ч. 1. С. 81–88.

References

1. Sardak O. V. Suchasni kadrovi instrumenty upravlinnia yak zasib formuvannia vysokoi vnutrishnoi motyvatsii personalu pidpriemstv. Modern Human Resource Management Instruments as a Means of High Internal Motivation Forming of the Enterprises' Personnel. Perspektivnyie razrabotki nauki i tehniki: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. Perspective Developments of Science and Technology: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58837.doc.htm. [In Ukrainian].
2. Kolomytseva O. V. Instrumenty upravlinnia personalom innovatsiinoho pidpriemstva. Human Resource Management Instruments for an Innovative Enterprise: zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky. Collection of Scientific Works of ChSTU. Series: Economic Sciences, 2015. Vol. 40. Part IV. Pp. 134–140. [In Ukrainian].
3. Grehem H. T., Bennett R. Upravlenie chelovecheskimi resursami. Human Resource Management / T. Yu. Bazarova, B. L. Eremina. Trans Chief Editors. Moscow: YuNITI-DANA, 2003. 598 p. [In Russian].
4. Havrysh O. A., Dovhan, L. Ye., Kreidych, I. M., & Semenchenko N. V. Tekhnolohii upravlinnia personalom. Human Resources Management Technologies. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», 2017. 528 p. [In Ukrainian].
5. Serniak I. Uchast yak sotsialnyi instrument upravlinnia personalom: normatyvno-pravove rehuliuвання. Participation as a HR Management Social Instrument: regulatory framework. O. B. Kirieieva (Eds.), Stanovlennia publicnogo administruvannia v Ukraini: materialy X konferentsii studentiv ta molodykh uchenykh za mizhnar. Uchastiu. Public Administration Formation in Ukraine: Proceedings of the X Students and Young Scientists Conference with International Participation. (pp. 300–304). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. [In Ukrainian].
6. Sytnyk O. Yu. Sotsialne partnerstvo yak odna z holovnykh predumov rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini. Social Partnership as One of the Main Prerequisites for the Human Capital Development in Ukraine. Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky. Scientific Works of KNTU. Economic Sciences, 2009. Vol. 16, Part 1. Pp. 81–88. [In Ukrainian].

UDC 331.1: 005.95/96

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SOCIAL INSTRUMENTS IN THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Iryna Serniak

*Ivano-Frankivsk State College of Technology and Business,
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

Summary. *The relationship between human resource management and human resource development in modern organizations is shown. The essence of the “human resource management instruments” concept is considered. This implies ways and mechanisms of formation of new and development of existing competences, covering the knowledge, skills and values, which are necessary for the effective fulfillment of the employee's professional duties. As a component of this complex, social instruments are based on social and psychological management methods and are aimed at providing employees with the conditions to improve their performance and, as a consequence, to increase the success of the enterprise. Despite the fact that human resource management social instruments don't include the methods of material motivation, employees have other mechanisms of work motivation, namely: favorable moral and psychological climate in the team, the opportunity to participate in the management of the enterprise, continuous social development of staff based on the growth of social regulations, support of initiative and creative attitude to performance of official and public duties. Based on the analysis of domestic and foreign researches on issues of human resource management and the practical experience of leading companies in this field, the following human resource management social instruments are singled out: performance management, conflict minimization and management, leadership development and team building, employee career planning and enhancement, employee involvement in enterprise management, ensuring the employee's welfare and quality of working life, introduction of innovative forms of staff training and development, feedback, counseling and coaching, establishing an effective social partnership, development of human resources information systems. The role of considered human resource management social instruments in the organization's human resource development is determined. The importance of the personnel strategy of the organization for the effective human resource development and the necessity of its integration into the strategy of other divisions and corporate strategy of the enterprise are shown.*

Key words: *human resources, human resource development, human resource management, human resource management social instruments, human resource strategy, human potential, organizational development.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.075

Received 27.07.2019