

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«ВСТУП ДО СПЕЦІАЛЬНОСТІ»

(для здобувачів вищої освіти за ОС «Бакалавр»
спеціальності «Економіка»)

КИЇВ – 2025

Тахтарова К.А. Вступ до спеціальності: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти за ОС «Бакалавр» спеціальності «Економіка» (усіх форм навчання). Київ: МДУ, 2025. – 64 с.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» для здобувачів вищої освіти за ОС «Бакалавр» спеціальності «Економіка».

Курс лекцій є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і проведення підсумкового контролю.

Ця дисципліна є нормативною для студентів зазначеного фаху і передбачає формування базової теоретичної та практичної системи знань щодо сутності управління людськими ресурсами (HRM), можливостей його ефективної реалізації, елементів та механізмів функціонування, а також визначення існуючих професійних ролей та фахових компетенцій HR-менеджера, особливостей професії та її затребуваності на ринку праці. Структурно конспект лекцій складається з наступних тем: сутність, значення та зміст управління персоналом; загальні уявлення про економіку праці; служба персоналу в організації: структура, функції та завдання; найм персоналу як професійна роль рекрутера; бізнес-тренер: роль у системі управління персоналом; посадові вимоги до HR-менеджера загальної спеціалізації та директора з персоналу.

Рецензенти: **Світлана КАЛІНІНА** – доктор економічних наук, професор, декан економіко-правового факультету МДУ
Валерія ПОДУНАЙ – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки праці МДУ

Затверджено на засіданні кафедри економіки праці Маріупольського державного університету (протокол №13 від 09 травня 2025 р.)

Затверджено на засіданні вченої ради економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол №11 від 27 травня 2025 р.)

© К. Тахтарова
© МДУ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1 Вступ до економіки праці та управління персоналом	6
Тема 2 Місце і роль служби персоналу в системі управління організацією. Організаційні основи HRM	15
Тема 3 Професійні ролі HR-менеджера. Посада інспектора з кадрів, рекрутера.....	24
Тема 4 HR-спеціаліст та HR-директор: відмінності, взаємодія та вимоги ...	33
Тема 5 Фахівець з розвитку персоналу, бізнес-тренер, talent-менеджер	41
Тема 6 HR-аналітик. Фахівець з внутрішніх комунікацій	49
Тема 7 Фахівець з оцінки та оплати праці	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	62

ВСТУП

З розвитком суспільства зростає значущість людського фактору у виробничих відносинах. Це зумовлено технологічним прогресом, формуванням ефективної економіки та посиленням уваги до навколишнього середовища. У світовому менеджменті спостерігається тенденція до залучення фахівців з управління трудовим потенціалом на найпрестижніші посади.

Хоча в Україні ця тенденція тільки набирає обертів через поширені технологічні підходи до управління, майбутнє інформаційне суспільство висуває людину на роль основної виробничої сили. Спеціальність «Управління персоналом та економіка праці» стає все більш перспективною та затребуваною на ринку праці.

Навчання за цією спеціальністю охоплює економічні та управлінські дисципліни, розвиваючи навички ефективного використання людських ресурсів. Терміни «економіка праці» та «людські ресурси» використовуються для позначення системи виробничих відносин, пов'язаних з працею персоналу. Категорія «персонал» виділяється у зв'язку з необхідністю вирішення проблем управління трудовою діяльністю в організаціях.

Метою вивчення дисципліни «Вступ до спеціальності» є формування базової теоретичної та практичної системи знань про сутність управління людськими ресурсами (HRM), механізми його ефективного реалізації, а також ознайомлення з професійними ролями, фаховими компетенціями HR-менеджера та особливостями професії на сучасному ринку праці.

Предметом вивчення дисципліни є сукупність теоретичних положень, концепцій, методів та практичних інструментів, що розкривають зміст професійної діяльності у сфері управління персоналом та економіки праці, її місце в системі економічних відносин та роль у забезпеченні ефективності функціонування організації.

Завдання дисципліни:

- опанування основних підходів, теоретичних положень та деяких прикладних аспектів управління трудовим потенціалом на мезо- і мікрорівнях,
- формування у студентів практичних навичок і вмінь до управління персоналом в організації;
- формування професійних здібностей у майбутніх фахівців щодо вирішення проблем управління персоналом в організації.

У результаті опанування навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» здобувачі вищої освіти ОС «Бакалавр» спеціальності «Економіка» повинні **знати:**

- сутність та основні етапи здійснення hr-менеджменту;
- основи використання системи управління персоналом в організації та особливості здійснення управлінської діяльності;
- основні напрямки трудової діяльності спеціалістів в галузі управління людськими ресурсами;

- визначення професійних ролей hr-менеджера та сфери його відповідальності;
- права та обов'язків hr-менеджерів різних напрямів роботи з персоналом;
- особливості побудови стратегічної кадрової політики та вирішення соціальних проблем трудових колективів тощо.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» здобувачі вищої освіти повинні **вміти**:

- визначати предметну область професійної діяльності управлінця з персоналу;
- забезпечувати організацію людськими ресурсами необхідної кількості та якості;
- розрізняти основні трудові показники;
- визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку;
- складати власну карту компетенцій, резюме, посадову інструкцію, тощо.

Обсяг дисципліни: 90 годин або 3 кредити ЄКТС.

Статус дисципліни: обов'язкова.

Конспект лекцій дає здобувачам вищої освіти розуміння стратегічної ролі, яку відіграють людські ресурси в організаціях, дозволяє ознайомитись з теорією управління персоналом, розподілом функцій та ролей в сучасній службі персоналу організацій для повного уявлення щодо своєї майбутньої професійної діяльності.

Тема 1

ВСТУП ДО ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

План

- 1.1 Соціально-економічна сутність праці та її соціально-економічні характеристики. Зміст та характер праці. Види праці та їх особливості.
- 1.2 Сутність, значення та зміст управління персоналом.
- 1.3 Загальні уявлення про економіку праці.

1.1. Соціально-економічна сутність праці та її соціально-економічні характеристики.

Праця (за А. Маршаллом) – всяке розумове і фізичне зусилля, що прикладається частково або в цілому з метою досягнення певного результату, в тому числі задоволення, що отримується безпосередньо від самої виконаної роботи.

Праця – це процес перетворення ресурсів природи в матеріальні, інтелектуальні та духовні блага, здійснюваний або керований людиною під впливом зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних) і внутрішніх спонукань.

Праця – свідомо цілеспрямована творча діяльність.

Праця – прояв людської індивідуальності.

Спектр уявлень про працю:

Раннє християнство: праця як покарання Господнє за людські гріхи.

Сучасне християнство: людина створена Богом, щоб панувати на землі, а для цього необхідно працювати.

В. Петті: «Земля – мати багатства, а праця – його батько»

Ж.Б. Сей: праця, земля, капітал як основні фактори виробництва

Праця має **економічну і соціальну цінність** для людини:

економічна – праця є найважливішим виробничим фактором, за допомогою якого виробляється продукція та послуги певної кількості та якості;

соціальна – праця є джерелом доходу, втіленням розвитку, визначає соціальний статус людини в суспільстві, задовольняє первинні і вторинні потреби людини.



Рис. 1.1 - Роль праці в житті людини і суспільства (функції праці)

Зміст та характер праці, їх трансформація в сучасних умовах.

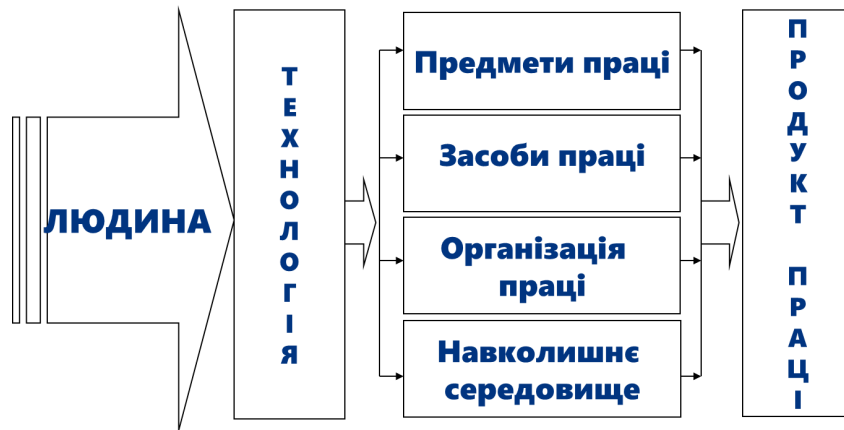


Рис. 1.2. - Процес праці

Технологія – сукупність способів впливу на предмети праці; порядок використання знарядь праці.

Предмети праці – все те, на що спрямована праця, що зазнає змін для набуття корисних властивостей і задоволення тим самим людських потреб (земля і її надра, флора і фауна, сировина і матеріали, напівфабрикати і комплектуючі вироби, об'єкти виробничих і невиробничих робіт і послуг, енергетичні, матеріальні і інформаційні потоки).

Засоби праці – все те, за допомогою чого людина впливає на предмети праці (машини, механізми і устаткування; технологічне і організаційне оснащення робочих місць; засоби програмного забезпечення, будівлі і споруди).

Засоби праці + предмети праці = ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА

Організація праці – система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва і між собою, що створює певний порядок побудови і здійснення процесу праці.

Навколишнє середовище характеризується його станом з точки зору забезпечення безпеки праці, дотримання санітарно-гігієнічних, ергономічних вимог до умов праці.

Продукти праці – об'єкти природи або інші об'єкти, що мають задані властивості і пристосовані до людських потреб.

Зміст праці виражає професійну приналежність праці, склад виконуваних робіт, їх складність, послідовність виконання:

- праця у сфері матеріального виробництва,
- праця у сфері послуг,
- праця у сфері науки, культури, мистецтва, державного управління,
- праця за видами діяльності (праця підприємця, керівника, фермера, вченого).

Зміст праці відображається в:

- тарифно-кваліфікаційних довідниках,
- положеннях про підрозділи підприємства,
- посадових інструкціях.

Характер праці відображає якісні аспекти процесу праці, його особливості незалежно від змісту праці:

- ✓ праця найманого працівника і власника засобів виробництва,
- ✓ індивідуальна і колективна праця,
- ✓ праця за бажанням, за потребою, з примусу,
- ✓ фізична і розумова праця,
- ✓ репродуктивна і творча праця,
- ✓ високо- і низькокваліфікована праця,
- ✓ ручна, механізована, автоматизована праця.

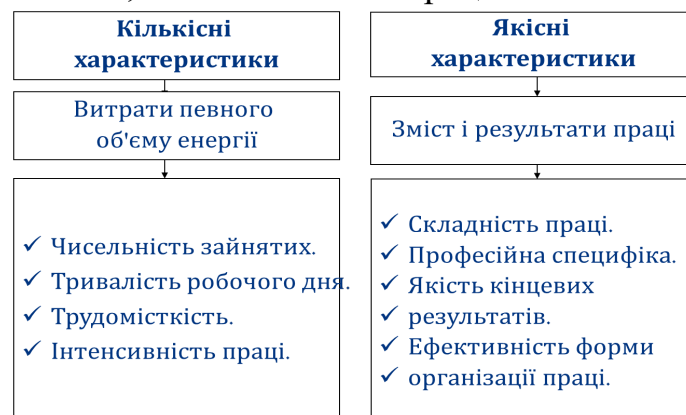


Рис.1.3. – Кількісні та якісні характеристики праці

Форми прояву (аспекти) процесу праці

Психофізіологічна сторона визначається витрачанням людської енергії (м'язів, мозку, нервів, органів чуття). Рівень витрат енергії залежить від міри тяжкості праці, умов праці і рівня нервово-психологічної напруженості.

Умови праці – сукупність виробничих і позавиробничих факторів, що чинять вплив на працездатність і здоров'я людини.

Нервово-психологічне навантаження визначається:

- ✓ об'ємом і характером інформації, що сприймає і переробляє працівник для ухвалення рішень;
- ✓ інтенсивністю уваги, що залежить від кількості одночасно спостережуваних об'єктів або тривалості зосередженого спостереження;
- ✓ напруженістю аналітико-розумової діяльності, необхідного об'єму оперативної пам'яті;
- ✓ мірою монотонності праці, що залежить від кількості і тривалості елементів виробничих операцій, частоти їх повторення, часу пасивного спостереження за ходом технологічного процесу;

✓ темпом роботи.

Організаційно-технологічна сторона – взаємодія працівника із засобами виробництва (предметами і засобами праці).

технології і техніки виробництва	організації праці
➤ технічна озброєність праці ➤ ступінь механізації і автоматизації праці ➤ підготовка і підвищення кваліфікації працівників	➤ організація робочих місць ➤ режими праці і відпочинку ➤ застосування раціональних прийомів праці

Рис.1.4 - Залежність організаційно-технологічних параметрів процесу праці

Організаційно-економічна сторона – виробнича взаємодія працівників по горизонталі (між тими, які працюють на суміжних робочих місцях, між основними і допоміжними робітниками) і по вертикалі (виробничі відносини між керівниками і підлеглими).

Характер взаємодії між працівниками залежить від:

- форм організації праці (індивідуальна, колективна, бригадна та ін.);
- рівня розподілу і кооперації праці;
- від складу і чисельності персоналу;
- від організаційно-правової форми підприємства.

Види праці та їх особливості:

Класифікація видів праці (за переважанням творчих і регламентованих компонентів (автор Б.М.Генкін)):

Регламентована праця (α-праця) – діяльність, в межах якої працівник діє в чіткій відповідності до заданої технології (інструкції) і не має об'єктивної можливості змінити цю технологію. Приклад: праця оператора на конвеєрі, праця чиновника, що зводиться до однозначного виконання інструкції.

Інноваційна праця (β-праця) – діяльність, за якої працівник зайнятий створенням нового в науці, техніці, економіці, мистецтві. Результат β-праці – нові ідеї, образи, методи тощо. Це праця винахідників, учених, інженерів, багато в чому - підприємців, лікарів.

Духовна праця (γ-праця) – діяльність, метою якої є вплив на моральні основи людського існування. Виділяють позитивну і негативну γ-працю. Приклад: священики, викладачі, державні діячі, які створюють ідеологічну основу суспільства.

Класифікація видів праці за групами ознак:

1. За характером і змістом праці:

- ✓ праця за наймом та підприємницька діяльність;

- ✓ індивідуальна та колективна;
- ✓ за бажанням, необхідністю та примусом;
- ✓ фізична та розумова;
- ✓ репродуктивна та творча;
- ✓ різного ступеня складності (проста та кваліфікована).

2. За предметом і продуктом праці – базується на професійному, функціональному і галузевому розподілі праці:

- ✓ праця наукова, інженерна, управлінська, виробнича;
- ✓ підприємницька та інноваційна;
- ✓ промислова, сільськогосподарська, транспортна та комунікаційна.

3. За засобами і способами праці:

- ✓ праця ручна (технічно неозброєна), механізована та автоматизована;
- ✓ низько-, середньо-і високотехнологічна;
- ✓ з різним ступенем участі людини.

4. За умовами праці:

- ✓ праця стаціонарна та пересувна;
- ✓ наземна та підземна;
- ✓ легка, середньої тяжкості та тяжка;
- ✓ приваблива та неприваблива;
- ✓ вільна та з різним ступенем регламентації.

1.2. Сутність, значення та зміст управління персоналом.

Згідно з поширеними управлінськими концепціями, внутрішнє середовище організації можна структурувати на п'ять основних компонентів: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Ці компоненти тісно взаємозалежні, і їхня ефективна взаємодія є критично важливою для успіху організації. Враховуючи соціотехнічну природу організації, де люди є ключовим елементом будь-якої соціальної системи, саме людському фактору слід приділяти особливу увагу як внутрішньому чиннику та джерелу підвищення ефективності всієї системи.

Управління персоналом - область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання.

Управління персоналом головну увагу приділяє людським ресурсам, їх формуванню, розвитку і відповідності стратегічній меті підприємства, дає розуміння стратегічної ролі, яку відіграє служба управління HR в організаціях, дозволяє вивчити HR-теорію, і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості, вирішує питання планування людських ресурсів, їх найму, відбору, навчання, атестації, мотивації, дотримання правових норм у трудових відносинах. На підприємстві людські ресурси представлені персоналом.

Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Кадри – це сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників. Кадри виражають ставлення щодо формування та використання

робочої сили на підприємствах, в рамках якого здійснюють техніко-організаційне регулювання соціально-трудоових процесів.

Предметом управління персоналом є організація цілеспрямованої взаємодії управління (менеджменту) і персоналу задля досягнення оптимальної реалізації місії підприємства, забезпечуючи при цьому спонукання працівників до більш інтенсивної та продуктивної праці. Тобто предметом виступає сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності працівників.

Об'єкт та суб'єкт управління персоналом



Рис. 1.5 - Об'єкт та суб'єкт управління персоналом

Мета управління персоналом

Управління персоналом слід розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу організації.

Основними цілями управління персоналом є:

- підвищення ефективності функціонування організації за рахунок ефективного використання людського чиннику виробництва;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Основні методи управління персоналом:

- *економічні*: матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна;
- *організаційно-розпорядчі*: підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій;
- *соціально-психологічні*: мотивація, моральне заохочення, соціальне планування.

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту:



Рис. 1.6 - Функції управління персоналом

Основними завданнями управління персоналом є:

- комплектація штату підприємства відповідно до стратегії його розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу;
- створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зниження ризику кадрових втрат;
- орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів;
- забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємства і його підрозділів;
- реалізація оптимальної та з низькими витратами функції обліку в сфері управління персоналом.

Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами:

- 1) економіки різних країн розвиваються глобально, а світові взаємовідносини визначають умови діяльності організацій;
- 2) стратегічний розвиток стає пріоритетним напрямом;
- 3) нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;
- 4) конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;
- 5) постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;
- 6) нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;
- 7) спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;
- 8) застосування і адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами доданої вартості, котру створюють працівники в процесі роботи;
- 9) досягнення переваги у задоволенні споживачів буде і надалі складати невіддільну частину будь-якого стратегічного плану;

10) функцією відділу персоналу є створення умов, в яких члени організації роблять максимальний внесок в успіх бізнесу.

Принципи управління персоналом

- планованості;
- системності;
- єдиноначальності;
- соціального партнерства;
- економічної ефективності;
- демократизму;
- економічної заінтересованості;
- соціальної доцільності.

1.3 Загальні уявлення про економіку праці.

Економіка праці - це комплексна дисципліна, що вивчає закономірності формування, розподілу, обміну, використання та відтворення трудових ресурсів на різних рівнях економіки - від окремого підприємства до національної та світової економіки. Вона досліджує широкий спектр соціально-економічних відносин, пов'язаних з трудовою діяльністю людини.

Основні об'єкти вивчення економіки праці:

- **Трудові ресурси:** кількісна та якісна характеристика наявного та потенційного запасу праці.
- **Ринок праці:** механізм взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками, формування попиту та пропозиції на працю.
- **Зайнятість:** рівень та структура зайнятості населення, форми та види зайнятості, безробіття.
- **Організація праці:** розподіл обов'язків, нормування праці, умови праці, режим робочого часу.
- **Продуктивність праці:** показники вимірювання ефективності використання робочої сили, фактори, що впливають на її зростання.
- **Оплата праці:** форми та системи заробітної плати, тарифні ставки, премії, надбавки, соціальні виплати.
- **Соціально-трудові відносини:** партнерство між працівниками, роботодавцями та державою, колективні договори, трудові конфлікти.
- **Міжнародний ринок праці:** глобалізація трудових відносин, міграція робочої сили.

Економіст з праці - це фахівець, який займається дослідженням та аналізом економічних аспектів формування, розподілу та використання робочої сили. Ось основні функції, які виконує економіст з праці:

- **Аналіз ринку праці:**
 - Дослідження попиту та пропозиції робочої сили.
 - Вивчення тенденцій зайнятості та безробіття.
 - Аналіз заробітної плати та інших форм компенсації.
 - Прогнозування змін на ринку праці.

- **Планування та прогнозування потреби в персоналі:**
 - Визначення поточної та майбутньої потреби підприємства в трудових ресурсах.
 - Розробка планів залучення, розвитку та звільнення персоналу.
- **Організація та нормування праці:**
 - Розробка оптимальних форм організації праці.
 - Встановлення норм часу, виробітку та обслуговування.
 - Аналіз та вдосконалення умов праці.
- **Управління продуктивністю праці:**
 - Визначення та аналіз показників продуктивності праці.
 - Розробка та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці.
- **Оплата праці та мотивація персоналу:**
 - Розробка та впровадження ефективних систем оплати праці.
 - Аналіз та оцінка мотивації працівників.
 - Розробка програм матеріального та нематеріального стимулювання.
- **Соціально-трудова відносина:**
 - Аналіз та регулювання соціально-трудових конфліктів.
 - Участь у колективних переговорах та укладанні колективних договорів.
 - Розробка та реалізація програм соціального партнерства.
- **Аналіз ефективності використання трудових ресурсів:**
 - Оцінка економічної ефективності використання персоналу.
 - Виявлення резервів підвищення ефективності праці.
 - Розробка рекомендацій щодо оптимізації використання трудових ресурсів.
- **Проведення досліджень та розробка аналітичних матеріалів:**
 - Збір, обробка та аналіз статистичних даних з питань праці.
 - Підготовка звітів, довідок та аналітичних оглядів.
 - Розробка наукових рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення політики у сфері праці.

Ці функції можуть варіюватися залежно від конкретної посади та організації, в якій працює економіст з праці.

Література: [5], [6], [7], [8], [9], [13], [14], [15], [16], [21], [30]

Тема 2

МІСЦЕ І РОЛЬ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ HRM

План

- 2.1 Функції та завдання сучасної служби персоналу.
- 2.2 Організаційна структура служби персоналу.
- 2.3 Професійний склад та штатна чисельність служби персоналу.
- 2.4 Структура служби персоналу

2.1. Функції та завдання сучасної служби персоналу.

Служба персоналу — це умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації.

В малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина — менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів.

Управління людськими ресурсами — це діяльність, спрямована на формування людських ресурсів організації і їх координацію.

Людські ресурси в будь-якій організації є одним з найбільших капіталовкладень. Крім різноманітних виплат (зарплата, різноманітні премії і бонуси), організація часто здійснює інші значні інвестиції в людські ресурси. Наприклад, капіталовкладення йдуть у здійснення таких функцій, як відбір, найм, навчання персоналу.

Таблиця 2.1

Функції та завдання сучасної служби персоналу.

Функції	Функціональні завдання
1. Формування та розвиток стратегії, політики управління персоналом і корпоративної культури	Розроблення стратегії управління персоналом Формування політики управління персоналом Підготовка заходів з удосконалення і розвитку стратегії і політики УП Розвиток корпоративної культури Моніторинг ефективності управління персоналом
2. Облік і аналіз персоналу	Ведення кадрової документації Облік руху персоналу Облік відпрацьованого часу Кількісний аналіз персоналу Якісний аналіз персоналу
3. Планування в управлінні персоналом	Планування: — трудомісткості виробничої програми; — чисельності персоналу; — продуктивності праці; — витрат на персонал; — соціального розвитку організації

4. Забезпечення потреб організації в компетентному персоналі	Аналіз робіт і робочих місць Опис робіт Розроблення посадових інструкцій, паспортів посад, кваліфікаційних карт, карт компетенцій Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг Організація професійного добору працівників на вакантні робочі місця Укладання трудових договорів Адаптація новоприйнятих працівників
5. Розвиток персоналу	Визначення потреб організації в навчанні працівників Організація навчання працівників Формування кадрового резерву організації Управління трудовою кар'єрою
6. Організація та обслуговування робочих місць	Просторове планування робочих місць Оснащення робочих місць засобами праці Комплексне обслуговування робочих місць
7. Оцінювання працівників	Організація інформаційного забезпечення робочих місць Поточне оцінювання Регулярне планове оцінювання Атестація працівників Сертифікація працівників
8. Мотивування працівників	Проектування і впровадження ефективних програм і методів мотивування активної трудової поведінки
9. Регулювання трудової діяльності підрозділів і працівників	Нормування праці Регламентування діяльності підрозділів Регламентування діяльності працівників Управління робочим часом Управління процесами руху персоналу Запровадження ефективних методів керівництва працівниками
10. Управління охороною праці	Аналіз умов праці, стану охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки в організації Розроблення і впровадження заходів з поліпшення умов праці, індивідуального та колективного захисту працівників Надання працівникам засобів компенсації впливу несприятливих умов праці
11. Управління трудовою поведінкою працівників	Створення та організація діяльності робочих груп Управління конфліктами і соціально-психологічним кліматом Організація виховних заходів Використання дисциплінарних процедур
12. Управління соціальною сферою організації	Створення і розвиток соціальної інфраструктури Організація соціального захисту працівників Розвиток соціального партнерства
13. Юридичне обслуговування	Правове регулювання трудових відносин Погодження розпорядчих документів Надання юридичних консультацій працівникам
14. Моніторинг ефективності управління персоналом	Комплексний аналіз і оцінювання ефективності управління персоналом за показниками діяльності організації Оцінювання ефективності витрат на часткові процеси управління персоналом

Отже, служба персоналу, незалежно від її масштабу та структури, є невід'ємною та стратегічно важливою частиною будь-якої організації. Вона відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та ефективному використанні людських ресурсів, які є однією з найбільших інвестицій компанії.

Як показано, управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр функцій та завдань – від стратегічного планування та обліку персоналу до його розвитку, мотивації, регулювання трудової діяльності, забезпечення охорони праці та соціальної сфери, а також юридичного супроводу. Комплексне та системне виконання цих функцій дозволяє організації не лише залучати та утримувати талановитих фахівців, але й підвищувати загальну ефективність своєї діяльності, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

2.2 Організаційна структура служби персоналу.

Організаційна структура служби персоналу — це сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів, об'єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників.

Служба персоналу належить до органів функціонального (не лінійного) управління.



Рис. 2.1 - Приблизна схема організаційної структури служби персоналу компанії

2.3 Професійний склад та штатна чисельність служби персоналу

Структура і штати служб персоналу визначаються керівництвом організацій самостійно з урахуванням:

- масштабів і складності виробництва;
- наявності відокремлених структурних підрозділів;
- загальної чисельності персоналу;
- фінансових можливостей;

—розуміння вищим керівництвом ролі служби персоналу в системі управління організацією.

В акціонерних товариствах директор з персоналу підпорядкований безпосередньо генеральному директорові, одночасно будучи членом правління товариства.

Основні функції підрозділів служби персоналу

Відділ зайнятості (кадрів)

- досліджує ринок праці та ринок освітніх послуг;
- підтримує зв'язки з регіональним центром зайнятості, кадровими агенціями, навчальними закладами;
- поширює рекламу про наявність вакансій;
- організовує професійний добір працівників;
- готує проекти трудових договорів і наказів про прийняття на роботу, переміщення та звільнення працівників;
- організовує атестацію працівників;
- бере участь у сертифікації працівників;
- веде облік персоналу;
- організовує облік відпрацьованого часу працівниками підприємства;
- контролює дотримання графіків відпусток;
- оформляє і зберігає всю кадрову документацію.



Рис. 2.3 - Модель сучасної служби персоналу великого промислового підприємства

Відділ розвитку персоналу

- організовує виробничу і соціальну адаптацію новоприйнятих працівників;
- вивчає та узагальнює потреби структурних підрозділів у навчанні працівників;
- бере участь у розробленні бюджету розвитку персоналу;
- бере участь у складанні планів і програм навчання працівників;

- організовує і контролює процеси навчання працівників;
- бере участь у формуванні кадрового резерву
- організовує навчання кадрового резерву;
- організовує навчання за програмами сертифікації працівників;
- бере участь у присвоєнні працівникам посадових категорій і кваліфікаційних розрядів;
- аналізує ефективність застосовуваних форм і методів навчання працівників; — підтримує зв'язки із зовнішніми надавачами навчальних послуг.

Відділ організації праці та заробітної плати

- здійснює нормування праці;
- веде облік трудомісткості продукції;
- визначає ліміти чисельності робітників для структурних підрозділів і контролює їх дотримання;
- бере участь у розробленні проектів планів з чисельності персоналу, продуктивності праці, фонду оплати праці та інших витрат на персонал, аналізує рівень виконання цих планів;
- бере участь у розробленні заходів зі зменшення трудомісткості продукції;
- контролює співвідношення показників зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати;
- готує проекти штатного розпису для структурних підрозділів і контролює їх дотримання;
- готує пропозиції щодо застосування тарифних сіток, тарифних ставок, посадових окладів, розцінок, доплат і надбавок;
- готує проекти положень про поточне і підсумкове преміювання працівників, винагороди за вислугу років;
- готує пропозиції щодо формування компенсаційних пакетів для різних категорій персоналу;
- контролює співвідношення показників складності робіт і кваліфікаційних розрядів робітників;
- бере участь у розробленні заходів з удосконалення організації праці на робочих місцях;
- бере участь у розробленні положень про організацію трудового змагання та визначенні переможців;
- представляє адміністрацію в переговорах із профкомом на етапі підготовки проекту колективного договору.

Відділ охорони праці

- досліджує умови праці в підрозділах підприємства та їхній вплив на здоров'я і працездатність працівників;
- організовує проведення атестації робочих місць за умовами праці;

- проводить навчання працівників з питань охорони праці та техніки безпеки;
- готує проекти наказів щодо забезпечення працівників засобами індивідуального і колективного захисту від несприятливих умов праці та контролює їх дотримання;
- контролює забезпечення працівників лікувально-профілактичним харчуванням та надання інших компенсацій за роботу у важких і шкідливих умовах праці;
- бере участь у плануванні заходів з поліпшення умов праці, скорочення травматизму і профзахворювань, контролює їх виконання;
- бере участь у розслідуванні нещасних випадків на виробництві.

Відділ соціального розвитку

- бере активну участь у прогнозуванні та плануванні соціального розвитку в організації;
- вивчає кращий досвід організації соціального розвитку;
- використовує соціальні та гуманітарні технології для цілей гуманізації праці, різнобічного розвитку особистості;
- контролює дотримання соціальних норм і стандартів, установлених державою і трудовим колективом;
- бере участь у розробленні та реалізації заходів з розвитку та зміцнення соціального партнерства;
- контролює дотримання соціальних прав і гарантій працівників;
- аналізує стан забезпечення житлово-побутових потреб працівників;
- бере участь в організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- бере участь у плануванні розвитку соціальної інфраструктури організації;
- розробляє проекти документів, які регламентують діяльність об'єктів соціальної інфраструктури та їх використання;
- контролює якість надаваних працівникам та їхнім сім'ям соціальних послуг.

Відділ безпеки та режиму

- розробляє заходи щодо захисту інформації з обмеженим доступом;
- розробляє, підтримує і вдосконалює пропускну систему;
- організовує охорону підприємства та його матеріальних цінностей;
- контролює дотримання працівниками встановлених регламентів безпеки та режиму.

Навчальний центр

- проводить теоретичні і практичні заняття за затвердженими планами та програмами;
- організовує приймання екзаменів і заліків;

- організовує проходження практики та стажування згідно з укладеними договорами;
- бере участь у присвоєнні посадових категорій і кваліфікаційних розрядів

В Україні наказом Міністерства праці та соціальної політики від 18 грудня 2003 р. No 341 затверджено Міжгалузові нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів. Цей документ містить:

- перелік основних завдань працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів;
- норми затрат часу на виконання конкретних робіт (процедур) у межах визначених завдань;
- емпіричні формули для розрахунку чисельності працівників;
- значення поправкових коефіцієнтів;
- таблиці нормативів чисельності працівників кадрової служби, розрахованих з використанням економіко-математичних методів.

2.4 Структура служби персоналу

Типи функціональних взаємоз'язків

- *лінійне* (безпосереднє адміністративне) підпорядкування;
- *функціональне керівництво* (методичне забезпечення, консультування суміжних підрозділів);
- *співвиконавство* (спільне виконання робіт);
- *функціональне обслуговування* (підготовка інформації чи інша робота суміжного підрозділу по забезпеченню процесу прийняття рішення).

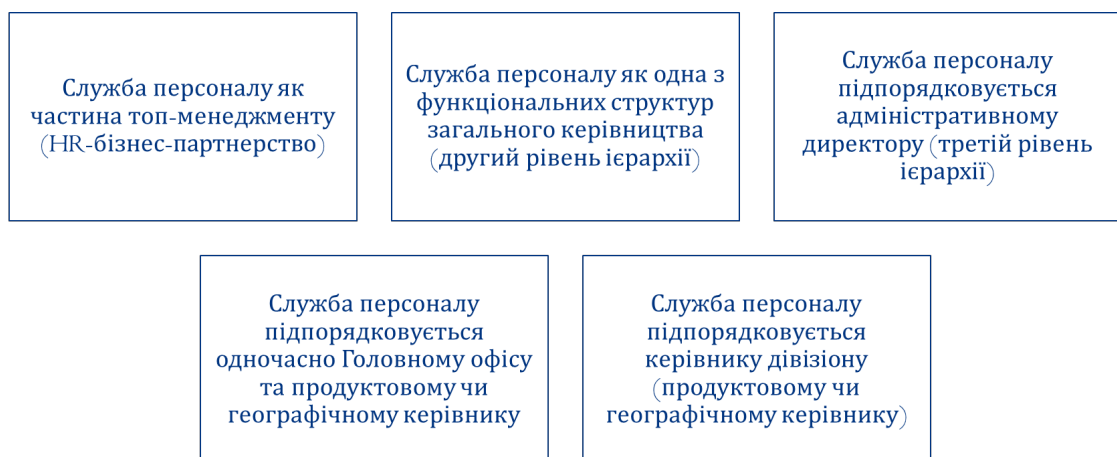


Рис.2.4 - Варіанти лінійного підпорядкування служби персоналу

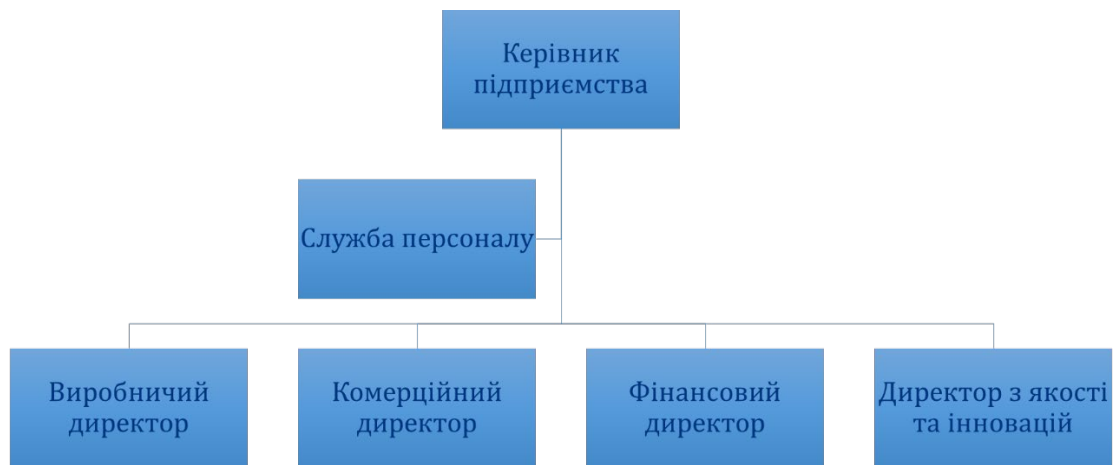


Рис.2.5. - Структурна підпорядкованість служби персоналу як штабного органу вищому керівництву

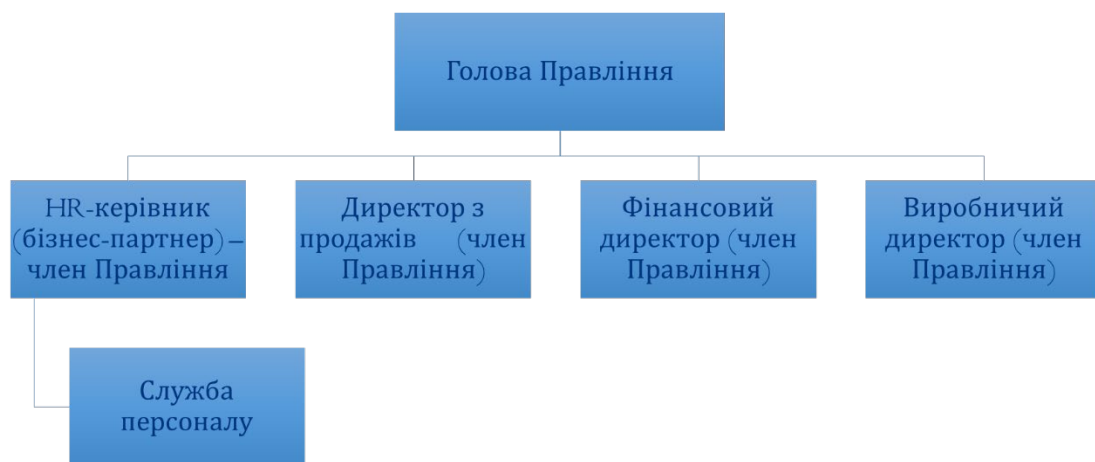


Рис.2.6. - Служба персоналу як частина топ-менеджменту (HR-бізнес-партнерство)



Рис.2.7. - Служба персоналу як одна з функціональних структур загального керівництва (другий рівень ієрархії)



Рис.2.8. - Служба персоналу підпорядковується адміністративному директору (третій рівень ієрархії)



Рис.2.9. - Організаційна структура системи управління персоналом при продуктовій організаційній структурі організації

Структура служби персоналу залежить від розміру та потреб організації.

- **У малих та середніх компаніях** функцію служби персоналу може виконувати одна людина (менеджер з персоналу, інспектор з кадрів).
- **У великих організаціях** служба персоналу зазвичай є розгалуженою структурою, що може включати:
 - **Відділ кадрів** (облік, документація).
 - **Відділ підбору та адаптації** (рекрутинг, онбординг).
 - **Відділ навчання та розвитку** (тренінги, кар'єрний ріст).
 - **Відділ компенсацій та пільг** (зарплата, бонуси, соціальний пакет).
 - **Відділ внутрішніх комунікацій та корпоративної культури.**
 - **Відділ охорони праці та безпеки.**

Така структура дозволяє ефективно виконувати всі функції управління людськими ресурсами, забезпечуючи спеціалізацію та координацію роботи.

Література: [2], [3], [6], [7], [10], [17], [23], [25], [30]

Тема 3

ПРОФЕСІЙНІ РОЛІ HR-МЕНЕДЖЕРА ПОСАДА ІНСПЕКТОРА З КАДРІВ, РЕКРУТЕРА

План

3.1. Організація роботи інспектора кадрового відділу.

3.2. Найм персоналу: професійна роль рекрутера.

3.1. Організація роботи кадровика.

Кадровик – працівник служби управління персоналом, кадрової служби.

Діапазон функцій досить широкий, одна основні – організація кадрового обліку та діловодство: функція кадрового адміністрування, або документування «життя» працівника в організації, починаючи з оформлення трудових відносин та завершуючи звільненням останнього, включаючи оформлення відпусток, лікарняних, облік понаднормованих робіт та відгулів.

Інспектор відділу кадрів – професія, що прийшла до нас із давніх часів та тісно пов'язана із виникненням службового діловодства на перших мануфактурах. Можна з впевненістю стверджувати, що сучасна HR-служба виникла саме з цієї професії, представників якої називали в європейських країнах «секретарями добробуту», та які відповідали за найм, облік відпрацьованого часу, нарахування зарплати, охорону праці найманих працівників та взаємодію з профспілками. За радянських часів кадрові служби підприємств та установ виконували виключно функції кадрового діловодства, оскільки за умов всезагального обов'язку працювати, гарантованої державою соціальної захищеності працівників, потреби в інших HR-функціях не виникало.

Значення його роботи і відповідальність

Кадровик, або вірніше сказати – менеджер чи інспектор з кадрів, відповідає за кадровий документообіг в компанії. Він оформляє прийняття на роботу працівника, його переведення, навчання та підвищення кваліфікації, відпустки, лікарняні, звільнення. Він веде базу персональних даних усіх співробітників компанії, військовий облік та облік трудового стажу, забезпечує обов'язкове медичне страхування, страхування професійних ризиків, проходження медичних оглядів у випадках передбачених законодавством. Головний результат його діяльності – це правильно, з точки зору закону, оформлені трудові відносини із найманими працівниками, вірні та своєчасно надані у бухгалтерію данні для нарахування заробітної плати та інших передбачених законодавством виплат працівникам, вчасно та правильно оформлена звітність у державні соціальні фонди та органи. Тобто у кадровика дуже важлива робота! Від правильності оформлення трудових відносин залежить не тільки безпека підприємства (за порушення законодавства про працю передбачені значні штрафи та навіть

кримінальна відповідальність), але й HR-бренд організації, тобто репутація роботодавця в очах потенційних та реальних працівників.

Де можна зустріти

В сучасних умовах на кожному підприємстві існує своя структура служби (підрозділу), яка відповідає за роботу з персоналом. На деяких підприємствах це одна людина - кадровик, який веде виключно кадрове діловодство, на інших – це розгалужені підрозділи, в яких передбачені посади інспектора з кадрів і менеджера з персоналу, рекрутера, спеціаліста з пільг та компенсацій, а також табельника, інженера з організації праці, кожна з яких, в свою чергу, передбачає виконання певних посадових обов'язків. Проте, не дивлячись на значне ускладнення роботи з персоналом, функція організації кадрового діловодства залишається актуальною на будь-якому підприємстві чи організації з огляду на зарегульоване трудове законодавство, яке постійно реформується в напрямку лібералізації та захисту трудових прав працівників. Аналітики кар'єрного порталу rabota.ua констатують постійний попит на кадрових інспекторів. Які б зкорочення чисельності персоналу, спричинені економічними кризами, не траплялись, обійтись без кадровиків неможливо – надто вже заплутана законодавча база та чимало неприємностей очікує підприємство, яке не дотримується норм КЗпП. Часто кадровики жартують: “Звільнемо спочатку всіх інших, а на останок вже й себе”.

Функції (що виконує)

Які ж функції виконує кадровик в організації? Як педантично зауважили б самі представники цієї професії, під кадровиком зазвичай мають на увазі інспектора з кадрів (код КП 3423, згідно до Національного класифікатору України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», далі - КП).

Головне завдання інспектора з кадрів: дотримання підприємством (установою) законів про працю, тобто інспектування всіх документів, що стосуються персоналу, на дотримання вимог діючого законодавства. Всі документи повинні до дрібниць відповідати нормам закону, щоб не давати зайвого приводу працівникові звертатися в суд за захистом своїх порушених трудових прав. Таким чином, інспектор з кадрів несе юридичну відповідальність за якість та законність підготовлених кадрових документів.

Обов'язки інспектора з кадрів, згідно до Випуску 1 «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336 (далі - Довідник), є наступними:

- вести облік особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації;
- оформляти прийом, переведення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій і наказів керівника підприємства, а також вести іншу документацію щодо кадрів;
- формувати і вести особові справи працівників, вносити зміни, пов'язані з трудовою діяльністю;

- брати участь в розробці перспективних і поточних планів з праці і кадрів;
- готувати необхідні матеріали для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісій, проекти документів, що стосуються винагород та заохочення працівників;
- заповнювати, вести облік і зберігати трудові книжки, розраховувати трудовий стаж, видавати довідки про трудову діяльність працівників;
- вести облік надання відпусток працівникам, складати графік відпусток і контролювати його виконання;
- оформляти документи, необхідні для призначення пенсій працівникам підприємства;
- вивчати особливості переміщення і причини плинності кадрів, брати участь в розробці заходів щодо їх усунення;
- вести архів особових справ, готувати їх до здачі в державний архів;
- вносити інформацію про чисельність персоналу та його переміщення] в банк даних, стежити за його своєчасним оновленням і заповненням;
- здійснювати контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і виконанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, а також вести облік порушень трудової дисципліни і порядку; контролювати своєчасне прийняття адміністрацією і трудовим колективом відповідних заходів;
- складати звітність про роботу з кадрами.

Компетенції (що повинен знати, вміти, яким комплексом компетенцій володіти)

Кваліфікаційні вимоги, які висувуються до інспекторів з кадрів згідно до Довідника кваліфікаційних характеристик працівників, передбачають наявність спеціальної вищої освіти:

- інспектор з кадрів повинен мати базову чи неповну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст), без вимог до стажу роботи;
- старший інспектор з кадрів - базову чи неповну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст), стаж роботи за професією інспектора з кадрів - не менше року.

Високі вимоги до рівня освіти та кваліфікації підтверджується і практикою. За результатами аналізу даних резюме кадровиків, розміщених на кар'єрному порталі rabota.ua, можна узагальнити “портрет” типового кадровика: це жінка середнього віку з повною вищою освітою та досвідом роботи від 2 років.

Працювати інспектор з кадрів може на будь-якому підприємстві, установі, організації незалежно від форми власності, галузі, напрямку діяльності, головне, щоб на підприємстві працювали принаймі 50-100 найманих працівників. Якщо ж в організації праціє менше осіб, то функції інспектора з кадрів може виконувати менеджер з персоналу або, на малих підприємствах за загальної кількості персоналу не більше 20 осіб, - секретар або офіс-менеджер чи бухгалтер.

Заробітна плата інспекторів з кадрів може значно відрізнятися в залежності від того, в якій сфері діяльності працює підприємство, який його фінансово-економічний стан, на якій стадії розвитку та в якому регіоні воно знаходиться. Зарплата кадровиків в установах бюджетної сфери традиційно є нижчою, ніж у кадровиків підприємств недержавної та комунальної форм власності, так само відрізняються оклади кадровиків у столиці та містах-мільйонниках і в маленьких населених пунктах.

Компетентності людини, яка прагне стати успішним кадровиком:

- **глибокі знання трудового законодавства.** Кадровики мають добре (по статтях) знати зміст Кодексу Законів про працю України, Закону України “Про відпустки”, основні положення Законів “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, вимоги Інструкції з ведення трудових книжок, інших нормативних актів держави в сфері регулювання трудових правовідносин.

- **знання в сфері загального діловодства.** Він має знати принципи формування, номенклатурування, ведення та зберігання справ, окремих документів за їх призначенням, строками та умовами зберігання, вимогами щодо збереження секретності та конфіденційності, що містяться в «Правилах організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях», затверджених Наказом Міністерства юстиції України 18.06.2015 № 1000/5, має знати вимоги Державних стандартів з оформлення бланків документів та їх реквізитів,

- **має знатися на правилах роботи з електронними документами,** затверджених у «Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання», затвердженого Наказом Міністерства юстиції України від 11.11.2014 № 1886/5.

- **знати специфіку трудового законодавства в певній галузі національного господарства або для певних професій чи посад** (наприклад, працівники певних галузей та видів робіт мають відмінні від загальних терміни тривалості відпустки, мають право оформлювати пенсію за вислугою років та вийти на пенсію раніше, деякі професіонали зобов'язані періодично підтверджувати свою кваліфікацію, інакше вони не зможуть працювати).

- **знання в сфері управління персоналом** або, як вживається частіше в світовій практиці, в HR-менеджменті. Він має розумітися на завданнях та вихідних результатах основних HRM-бізнес-процесів: пошуку, відборі, адаптації та навчанні, оцінці та атестації, мотивуванні персоналу і регламентуванні трудової діяльності окремих працівників та структурних підрозділів, формуванні та зміцненні корпоративної культури, тощо.

- **навички роботи в офісних програмах:** текстових редакторах (Microsoft Word), електронних таблицях (Microsoft Excel), платформах автоматизації спільної діяльності з засобами електронної пошти, персональними та груповими електронними календарями, службами миттєвих повідомлень, наприклад, Outlook або IBM Notes (Lotus Notes), базах даних (Microsoft Assess).

Високі вимоги висуваються і до професійно важливих **особистісних якостей кадровиків**. Проте, на відміну, від важливих компетенцій HR-менеджера: комунікабельності та розвинутих аналітичних здібностей, кадровик, перш за все, повинен мати *високу здатність до тривалої концентрації уваги, добру оперативну пам'ять, мати високу здатність до самоконтролю, бути акуратним та точним*, оскільки помилки в кадрових документах є неприпустимими; *розвинуті організаторські здібності або набуті навички самоорганізації та управління власним часом*.

Серед основних вимог до кадрового інспектора, які висувають роботодавці в оголошеннях про вакансію на порталах роботи, є *високий рівень грамотності на державній мові, вміння лаконічно та у відповідності до офіційно-ділового стиля викладати інформацію у документах*.

Для випускників ЗВО за освітньою програмою “Управління персоналом та економіка праці” відкриваються широкі кар’єрні можливості в кадровій службі організації:

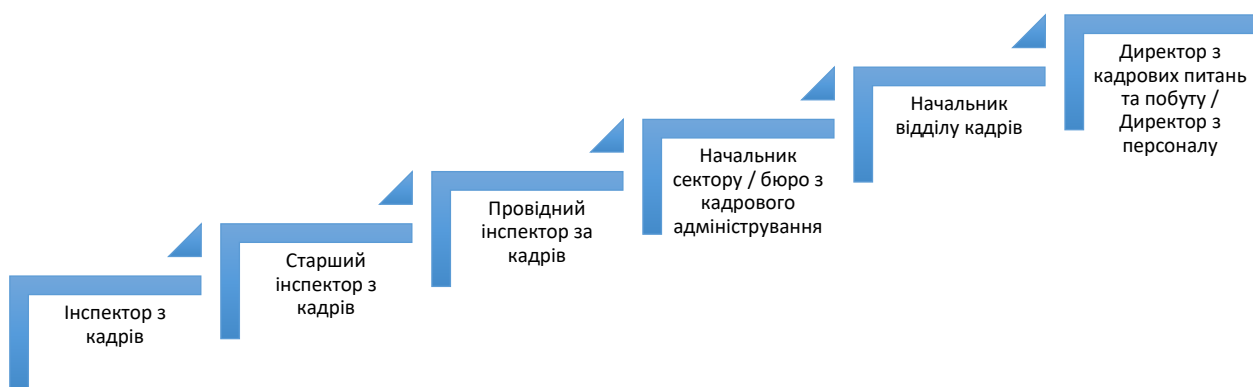


Рис.3.1 – Приклад кар’єрограми кадровика в компанії

Робочий день інспектора з кадрів переважно нормований – за умов правильної організації роботи кадрової служби кадровики, як правило, йдуть з роботи вчасно, а також мають повноцінну обідню перерву у встановлені Правилами внутрішнього розпорядку години.

3.2. Найм персоналу: професійна роль рекрутера.

Найм – процес визначення потреби у персоналі, підбору кандидатів на посаду та вивчення їх професійної відповідності і прийняття на роботу.

При наймі персоналу HR-менеджер повинен досить точно з'ясувати ті цілі та очікування, які людина принесе з собою в організацію. Це допомагає створювати і використовувати ефективну систему мотивації праці.

Процес найму персоналу схематично можна представити наступним чином:

- Складання плану потреби в персоналі
- Моніторинг ринку робочої сили
- Уточнення вимог до кандидата
- Пошук всередині компанії та ззовні
- Відбір

Рекрутинг – це один із обов’язкових і необхідних напрямів HRM, який дослівно з французької перекладається як «набір» або «вербування».

І таке походження справедливе – **рекрутер** підбирає персонал у штат компанії, в якій працює, або під замовлення компанії-клієнта, якщо він є представником рекрутингового агентства

Які бувають рекрутери?

1. **Рекрутер (Recruiter / Recruitment Manager / Recruiter Specialist / Staffing Specialist / Lead Recruiter):** загальна назва менеджера, що займається підбором персоналу в компанії або рекрутинговому агентстві, виконує усі функціональні обов’язки, починаючи від визначення вимог конкретної посади, пошуку кандидатів, їх оцінки і залучення, представлення клієнту і, відповідно, закриття вакансії

2. **Сорсер, він же Ресурсний рекрутер, він же Ресечер (Sourcer / Sourcing Recruiter / Reseacher/ Resourcer):** окремий тип рекрутера, який частіше є помічником головного рекрутера та виконує в основному роботу щодо пошуку кандидатів та складання їх бази; основна задача - швидкий та професійний пошук спеціалістів із визначеною кваліфікацією та досвідом, частіше у певному регіоні чи сфері, первинне спілкування з кандидатами

3. **Рекрутинг асистент (Recruitment Assistant):** рекрутер, частина рекрутингової команди, який займається формулювання текстів вакансій, їх розміщенням, первинними інтерв’ю, тобто виконує усю допоміжну роботу

4. **Виконавчий рекрутер (Executive Recruiting Manager):** досвідчений рекрутер, який займається пошуком працівників керівної ланки, володіє спец. методами відбору

5. **Талант-менеджер рекрутер (Talent Acquisition Manager):** рекрутер, який займається залученням персоналу через покращення бренду компанії, впровадження систем рекомендацій та інших ініціатив, займається розвитком персоналу для його подальшого працевлаштування

6. **Хедхантер (Headhunter):** вирішує завдання із залучення конкретних спеціалістів, частіше за все професіоналів найвищого рівня, «переманює» їх з інших робочих місць, пропонуючи кращі умови праці

Найм персоналу - це цілеспрямований процес, де рекрутери відіграють ключову роль. Для залучення кваліфікованих спеціалістів потрібен досвідчений рекрутер.

Рекрутери можуть бути внутрішніми (працюють у компанії) або зовнішніми (працюють у рекрутинговій компанії). Внутрішні рекрутери добре знають корпоративну культуру та потреби компанії, тому ефективно підбирають кандидатів. Їхні переваги - відсутність значних витрат на підбір, можливість кар'єрного зростання для працівників та швидке досягнення позитивного результату. Недолік - вузьке коло кандидатів та обмеженість ресурсів пошуку.

Зовнішні рекрутери працюють у рекрутингових компаніях, підбираючи персонал для різних клієнтів. Вони займаються моніторингом ринку праці та відбором кандидатів за вимогами клієнтів. Переваги зовнішнього рекрутингу - широке коло кандидатів, можливість підбору за конкретними критеріями та залучення нових знань у компанію. Недоліки - значні витрати на найм, ризик невідповідності кандидата корпоративній культурі та низький рівень контролю за процесом відбору.

Основні функції рекрутера включають пошук, підбір, відбір та адаптацію персоналу.

Рекрутер активно шукає кандидатів, використовуючи різні джерела, та планує з замовником вимоги до них. Він допомагає складати анкети, консультує керівників та проводить психологічний і професійний відбір кандидатів. Важливою функцією є представлення кандидата замовнику та інформування кандидатів про умови роботи.

Рекрутер також веде бази даних, допомагає кандидатам складати резюме та може надавати замовнику консультаційні послуги з кадрових питань.

Рекрутер відіграє важливу роль на ринку праці, швидко реагуючи на його зміни. Спеціалізуючись у певній сфері, він сприяє підвищенню зайнятості, ефективно закриваючи вакансії. На відміну від працівників держслужб зайнятості, рекрутер активно шукає "саме того" фахівця, що підходить компанії.

Він не лише підбирає кандидатів, але й допомагає їм знаходити найкращі робочі місця, а компаніям - отримувати конкурентні переваги. Рекрутер також сприяє професійному розвитку кандидатів та підвищує культуру управління персоналом у компанії, формуючи її позитивний імідж.

Рекрутер несе відповідальність за якісне виконання своїх обов'язків, включаючи підтримку кандидата та компанії після закриття вакансії.

Він відповідає за правильне розуміння вимог до кандидата та сприяє зменшенню фінансових витрат у разі помилок. Рекрутер повинен переконувати клієнтів переглянути завищені вимоги, якщо ринок не може їх задовольнити.

Помилки у виборі методів відбору або надання кандидату неправдивої інформації про умови роботи також є відповідальністю рекрутера, оскільки це призводить до незадоволення та репутаційних втрат.

Таблиця 3.1

Карта компетенцій рекрутера

Компетенція	Показник	Необхідно	Бажано
«Орієнтація на результат»	розуміння очікувань клієнта – замовника персоналу	+	
	націленість на досягнення результату	+	
	активні дії для реалізації завдання	+	
	активна життєва позиція, ініціативність		+
	гнучкість, вміння швидко приймати рішення		+
«Організованість та планування часу»	вміння правильно розставляти пріоритети	+	
	раціональне планування часу і етапів виконання роботи	+	
	застосування сучасних технологій управління часом		+
	складання реалістичних планів та програм		+
«Комунікабельність»	вміння легко встановлювати контакт з людьми	+	
	навички виявлення прихованих мотивів та зчитування невербальних реакцій	+	
	тактовність		+
	уміння слухати і розуміти співрозмовника	+	
«Знання бізнесу, клієнтоорієнтованість»	чітке розуміння мети і бізнес-процесів клієнта	+	
	знання ринку та поведінки конкурентів	+	
	вміння виявляти та передбачати потреби клієнта		+
«Націленість на якість»	уміння підібрати найкращого кандидата на посаду	+	
	дотримання професійних правил і вимог	+	
	володіння сучасними і дієвими методиками відбору персоналу	+	
«Аналітичне мислення»	здатність комплексно оцінювати ситуацію	+	
	уміння приймати обґрунтовані рішення	+	
	вміння розставляти пріоритети		+
«Стресостійкість»	високий рівень стресостійкості, самовладання	+	
«Робота в команді»	вміння налагодити конструктивні взаємовідносини в колективі	+	
	формування почуття приналежності команді, атмосфери відкритості та довіри		+

Розглянемо професійні траєкторії рекрутера у вигляді наочної схеми (рис.3.2).

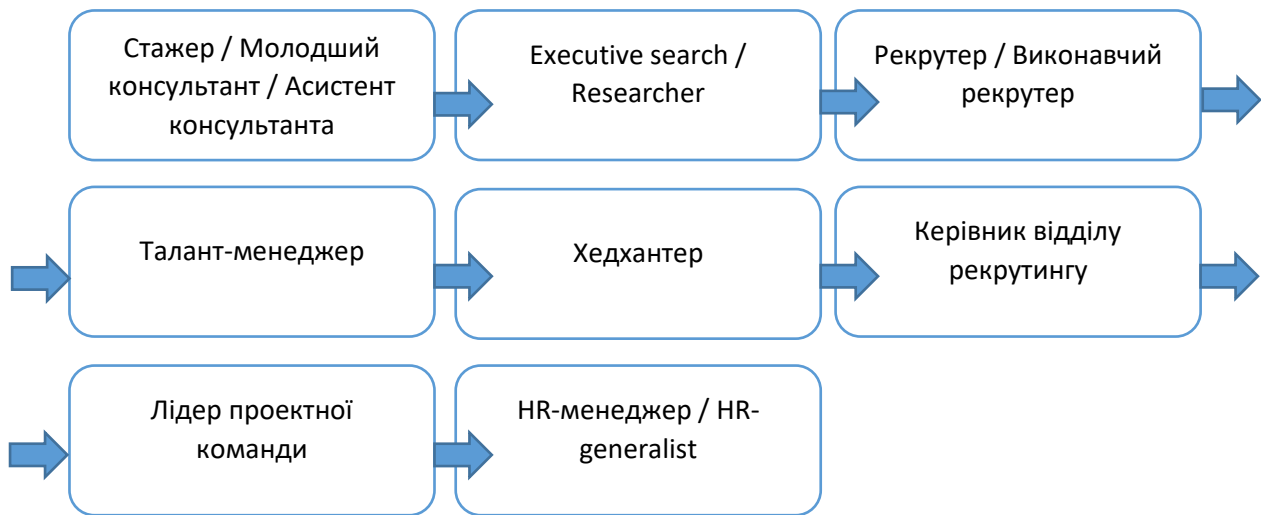


Рис.3.2 - Кар'єрограма рекрутера

Отже, рекрутери постійно працюють з людьми, тому сфера рекрутингу підходить комунікабельним. Їхній робочий день включає численні інтерв'ю та спілкування з кандидатами. Для ефективної роботи рекрутеру потрібні такі компетенції: орієнтація на результат, організованість, комунікабельність, знання бізнесу, клієнтоорієнтованість, якість, аналітичне мислення, стресостійкість та вміння працювати в команді.

Література: [1], [2], [3], [18], [24], [25], [30], [31], [36]

Тема 4

HR-СПЕЦІАЛІСТ ТА HR-ДИРЕКТОР: ВІДМІННОСТІ, ВЗАЄМОДІЯ ТА ВИМОГИ

План

- 4.1. Якісні і функціональні відмінності в роботі HR- спеціаліста та HR-директора.
- 4.2. Делегування повноважень. Робота в команді.
- 4.3. Посадові вимоги HR-менеджера загальної спеціалізації та директора з персоналу.

4.1. Якісні і функціональні відмінності в роботі HR- спеціаліста та HR-директора.

Досить часто в компаніях, де організаційна структура HR-відділу чітко не визначена, функціональні ролі, права та обов'язки розподілені не ефективно, або взагалі функції усього відділу покладені на одного фахівця, не має і принципової різниці між HR-спеціалістом та HR- директором.

Саме тому вимоги до різних рівнів HR-менеджменту повинні бути чітко сформульовані, а усі розбіжності у розумінні – прояснені.

Управління людськими ресурсами в організації вимагає різних рівнів експертизи та відповідальності. HR-спеціаліст та HR-директор, хоча й працюють в одній сфері, виконують якісно та функціонально відмінні ролі, що відображають їхній рівень залученості до операційної та стратегічної діяльності компанії.

HR-спеціаліст (або HR-менеджер загальної спеціалізації, інспектор з кадрів у малих компаніях) — це фахівець, який зосереджений на виконанні **операційних та тактичних завдань** у сфері управління персоналом. Його робота є більш деталізованою та зосередженою на конкретних процесах.

Ключові якісні та функціональні відмінності:

- *Рівень відповідальності:* Відповідає за виконання конкретних HR-процедур та завдань.
- *Сфера діяльності:* Зазвичай спеціалізується на одній або кількох функціях HR (наприклад, рекрутинг, кадрове діловодство, навчання, компенсації).
- *Залученість до стратегії:* Мінімальна або відсутня пряма участь у розробці HR-стратегії. Виконує завдання відповідно до вже розроблених політик.
- *Взаємодія:* Переважно взаємодіє з лінійними менеджерами, співробітниками та зовнішніми кандидатами.

Приклади функцій:

- Ведення кадрового діловодства (оформлення прийому, звільнення, переведення).
- Організація процесу підбору персоналу (розміщення вакансій, первинний відбір резюме, організація співбесід).
- Адаптація нових співробітників.
- Консультування працівників з питань трудового законодавства та внутрішніх політик.
- Збір та обробка даних про персонал.

HR-директор (або Директор з персоналу, HR-лідер) — це *стратегічний партнер керівництва компанії*, який відповідає за формування та реалізацію загальної HR-стратегії, що підтримує бізнес-цілі організації. Його роль є більш глобальною, орієнтованою на майбутнє та впливає на всю компанію.

Ключові якісні та функціональні відмінності:

- *Рівень відповідальності:* Несе повну відповідальність за ефективність усієї системи управління персоналом в організації.
- *Сфера діяльності:* Охоплює всі аспекти HR, розробляє інтегровані HR-рішення.
- *Залученість до стратегії:* Активно бере участь у розробці загальної бізнес-стратегії компанії, інтегруючи HR-стратегію в неї. Визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку персоналу.
- *Взаємодія:* Взаємодіє з вищим керівництвом, власниками бізнесу, керівниками департаментів.
- **Приклади функцій:**
 - Розробка та впровадження HR-стратегії та політик.
 - Управління бюджетом HR-департаменту.
 - Формування корпоративної культури та цінностей.
 - Планування наступності та управління талантами.
 - Розробка систем мотивації та винагороди на рівні компанії.
 - Управління змінами та розвиток організаційної структури.
 - Представлення інтересів компанії у зовнішніх організаціях (наприклад, урядові органи, асоціації).

Таким чином, основна відмінність між HR-спеціалістом та HR-директором полягає у **рівні стратегічної залученості та масштабі відповідальності**. HR-спеціаліст виконує операційні завдання та є "руками" HR-департаменту, тоді як HR-директор є "головою", що визначає напрямок, стратегію та забезпечує інтеграцію управління персоналом у загальну бізнес-стратегію компанії. Обидві ролі є критично важливими для успішного функціонування будь-якої організації.

Автори українського періодичного видання «Менеджер персоналу», пропонують

виокремлювати 5 складових, які впливають на успішність HR-менеджера в організації:

- Професійні знання в предметній області;
- Управлінські навички;

- Лідерські якості;
- Масштаб проблем, які він може вирішувати;
- Відповідність ціннісних установок корпоративній культурі.

Таким чином, **HR-спеціаліст** в основному займається одним-двома важливими напрямками (діловодство, рекрутинг, програми адаптації), гарно виконує свої обов'язки, але в той же час не бачить загальних взаємозв'язків у сфері управління персоналом.

HR-директор в основному займається розробкою стратегії компанії в сфері людських ресурсів, методів її реалізації, деталізації та постановки конкретних завдань перед окремими фахівцями, формуванням робочої команди.

Управлінські навички – це вміння чітко, ясно та доступно сформулювати завдання, мотивувати співробітників та організувати процес виконання праці, проконтролювати досягнення результатів і надати своєчасний та адекватний зворотній зв'язок.

Обов'язкові для директора, бажані для спеціаліста.

4.2. Делегування повноважень. Робота в команді

Лідерські якості – бажані для HR-директора, оскільки вміння вести за собою, надихати власних підлеглих та колег. Іноді лідерська харизма навіть важливіша за управлінські навички.

Масштаб реальних завдань зростає разом із посадою працівника та визначається володінням особливостями роботи різних функціональних систем (рис. 4.1).

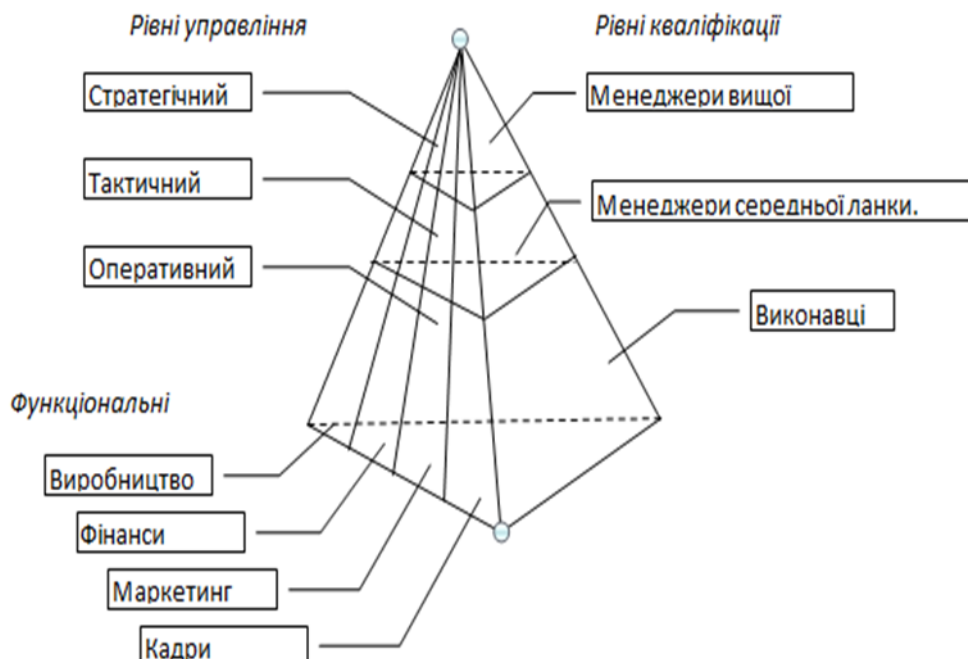


Рис. 4.1 - Рівні управління та кваліфікації в організації

Відповідність власних цінностей корпоративній культурі компанії – одна з найважливіших складових професійної ролі директора з персоналу, оскільки

саме від того, наскільки точно і вірно він розуміє та розділяє корпоративні цінності і культуру, залежатиме рівень її сприйняття іншими працівниками.

Як і будь-який управлінець, директор з персоналу повинен вміти і не боятись делегувати повноваження та ефективно розподіляти завдання між своїми підлеглими.

Делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник.

На думку американського дослідника Дж.Колінза, хороший керівник відрізняється від успішного тим, що успішний керівник не тільки передає повноваження (delegate) підлеглим, а й створює всі умови для того, щоб підлеглий міг виконати ці повноваження (empower) та бути обізнаним про результати цього делегування.

Процес розподілу функцій, прав і відповідальності між працівниками в системі HR-менеджменту включає:

1. поділ функцій шляхом складання їх загального балансу;
2. чітке формулювання цілей, завдань та очікуваних результатів відповідно до виконання кожної функції;
3. визначення необхідного для досягнення цих результатів обсягу прав;
4. установлення чіткої відповідальності за їх належне виконання

Ефективність розподілу повноважень в HR-департаменті напряду залежить від управлінських якостей керівника, його можливостей правильно оцінювати ділові і професійні якості і навички своїх підлеглих.

HR-спеціалісти потребують більшого або меншого ступеню свободи у прийнятті рішень під час виконання завдань, що обумовлюється функціональною специфікою.

Уміння правильно організувати **роботу в команді** є також важливою складовою професійних відмінностей фахівців сфери HR.

Команда — це група співробітників, які працюють на досягнення спільної мети. Така робота передбачає елементи незалежні (індивідуальні) й спільні водночас.

Розподіляючи обов'язки в hr-команді, її директор повинен звертати особливу увагу на професійні навички і схильності підлеглих спеціалістів, та водночас не давати HR-спеціалістам функціонально «завмирати» на займаних посадах.

Процес управління персоналом повинен сфокусуватись на командній динаміці, коли важливими є не лише індивідуальні зусилля працівника, а й його командна робота.

В організаційній ієрархії, директор з персоналу знаходиться вище HR-фахівця, що знаходить своє відображення у **посадових вимогах і обов'язках** :

Таблиця 4.1

HR-менеджер	HR-директор
Визначення потреби у персоналі, розробка системи посад і робочих місць, організація пошуку і підбору персоналу	Організація управління формуванням, використанням і розвитком персоналу
Участь у розробці організаційної структури (складання штатних розкладів, положень про структурні підрозділи), планів розвитку персоналу та ін.	Формування кадрової політики та стратегічних цілей в сфері персоналу
Забезпечення сприйняття і виконання корпоративних норм і цінностей працівників	Формування основ корпоративної культури
Створення необхідних умов і реальних можливостей для розвитку і задоволення потреб кожного працівника	Участь у розробці перспективних і поточних планів роботи з персоналом
Впровадження в роботу систем мотивації і стимулювання працівників,	Розробка ефективних заходів щодо підвищення мотивації працівників
Підготовка трудових контрактів, забезпечення їх виконання	Підготовка аналітичної звітності, здійснення контролю за основними процесами

HR-менеджер зазвичай в ієрархічній структурі організації підпорядковується безпосередньо директору з персоналу або заступнику директора з персоналу та може як очолювати відповідні департаменти так і працювати на посаді HR- generalist чи асистент відділу.

Делегування повноважень є ключовим управлінським інструментом, що має значне значення як для HR-директора, так і для HR-менеджера. Ефективне делегування дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити ефективність команди та сприяти професійному розвитку співробітників.

Для HR-директора

Для HR-директора делегування є стратегічною необхідністю, що дозволяє зосередитися на глобальних завданнях та розвитку бізнесу.

1. *Стратегічний фокус:* Делегування рутинних та операційних завдань HR-спеціалістам дозволяє директору вивільнити час для розробки та реалізації стратегічних ініціатив, таких як формування кадрової політики, управління талантами, розвиток корпоративної культури та інтеграція HR-стратегії з бізнес-цілями компанії.

2. *Підвищення ефективності департаменту:* Делегування сприяє більш рівномірному розподілу навантаження та оптимальному використанню ресурсів HR-департаменту. Це підвищує загальну продуктивність та оперативність виконання завдань.

3. *Розвиток команди HR:* Передача відповідальності за певні завдання молодшим співробітникам є потужним інструментом їхнього професійного

зростання. Це дозволяє їм набувати нового досвіду, розвивати компетенції та готуватися до більш відповідальних ролей.

4. *Зміцнення лідерських якостей:* Ефективне делегування вимагає від HR-директора вміння довіряти своїй команді, чітко ставити завдання та надавати необхідну підтримку, що зміцнює його лідерські позиції.

Для HR-менеджера

Для HR-менеджера делегування, хоча й у меншому масштабі, також є важливим для оптимізації повсякденної роботи та власного розвитку.

1. *Оптимізація робочого навантаження:* HR-менеджери часто мають великий обсяг оперативних завдань (рекрутинг, кадрове діловодство, адаптація). Делегування частини цих завдань (наприклад, первинний відбір резюме, організація зустрічей) асистентам або молодшим спеціалістам дозволяє їм зосередитися на більш складних випадках та проектах.

2. *Підвищення якості роботи:* Зосередження на ключових завданнях завдяки делегуванню дозволяє HR-менеджеру приділяти більше уваги якості їх виконання, а не просто кількості.

3. *Розвиток підлеглих:* Делегування є чудовою можливістю для розвитку навичок та компетенцій HR-асистентів або стажерів, готуючи їх до майбутніх ролей.

4. *Збільшення власної цінності:* Ефективний HR-менеджер, який вміє делегувати, демонструє свою здатність до управління та організації, що підвищує його цінність для компанії та відкриває перспективи кар'єрного зростання.

Делегування є не просто способом передачі завдань, а стратегічним підходом до управління, що сприяє розвитку як окремих співробітників, так і всієї організації. Воно дозволяє HR-директорам та менеджерам ефективніше використовувати свій час, зосереджуватися на пріоритетних напрямках та будувати сильніші, більш компетентні HR-команди.

4.3. Посадові вимоги HR-менеджера загальної спеціалізації та директора з персоналу

Ролі HR-менеджера загальної спеціалізації та HR-директора, хоча й взаємопов'язані, вимагають різних наборів компетенцій, знань та досвіду. Ці відмінності відображають їхній рівень відповідальності та впливу на стратегію організації.

Посадові вимоги до HR-менеджера загальної спеціалізації

HR-менеджер загальної спеціалізації (або HR-спеціаліст) є виконавцем операційних HR-процесів. Його вимоги зосереджені на практичних навичках та знанні процедур.

Знання:

- *Трудове законодавство:* Основні норми та вимоги трудового законодавства України.
- *Кадрове діловодство:* Правила ведення кадрової документації (накази, особові справи, трудові книжки).

- *Основи рекрутингу:* Методи пошуку, відбору та оцінки кандидатів.
- *Адаптація персоналу:* Принципи та етапи введення нових співробітників в компанію.
- *Внутрішні політики та процедури:* Знання корпоративних правил та HR-політик організації.

Навички:

- *Комунікативні навички:* Ефективна усна та письмова комунікація з кандидатами, співробітниками та лінійними менеджерами.
- *Організаційні навички:* Планування та координація HR-процесів, управління часом.
- *Робота з документами:* Точність та уважність при оформленні кадрових документів.
- *Робота з базами даних:* Введення та підтримка інформації в HRIS-системах або інших базах даних.
- *Вирішення повсякденних проблем:* Здатність оперативно реагувати на запити співробітників та вирішувати поточні кадрові питання.

Досвід:

- Зазвичай вимагається від 1 до 3 років досвіду роботи в HR-сфері на аналогічній посаді.
- Досвід роботи з великим обсягом інформації.

Посадові вимоги до HR-директора

HR-директор є стратегічним лідером, який формує та реалізує HR-стратегію компанії. Його вимоги значно ширші та глибші.

Знання:

- *Стратегічне управління людськими ресурсами:* Глибоке розуміння HR-стратегії, її інтеграції з бізнес-стратегією компанії.
- *Всі HR-функції:* Експертні знання у всіх ключових напрямках HR (рекрутинг, навчання та розвиток, компенсації та пільги, корпоративна культура, управління талантами, трудові відносини).
- *Організаційний розвиток:* Принципи побудови ефективних організаційних структур, управління змінами.
- *Фінансові аспекти HR:* Розуміння бюджетування HR-департаменту, аналіз ефективності HR-інвестицій.
- *Трудове законодавство та міжнародні практики:* Глибоке знання законодавства, а також міжнародних стандартів та тенденцій у сфері HR.
- *Бізнес-процеси компанії:* Розуміння бізнес-моделі, ринку, конкурентного середовища та операційних процесів компанії.

Навички:

- *Стратегічне мислення:* Здатність бачити "велику картину", розробляти довгострокові HR-плани, що підтримують бізнес-цілі.
- *Лідерство та управління командою:* Вміння надихати, розвивати та керувати HR-командою.
- *Вплив та переконання:* Здатність ефективно комунікувати та впливати на вище керівництво та ключових стейкхолдерів.

- *Аналітичні здібності:* Аналіз HR-метрик, виявлення тенденцій, прийняття рішень на основі даних.
- *Управління змінами:* Лідерство у впровадженні змін в організації.
- *Вирішення складних проблем:* Здатність знаходити інноваційні рішення для комплексних кадрових викликів.

Досвід:

- Значний досвід роботи в HR-сфері (зазвичай від 5-7 років), включаючи досвід на керівних позиціях.
- Досвід розробки та впровадження HR-стратегій.
- Досвід управління великими HR-проектами.

Таким чином, посадові вимоги до HR-менеджера загальної спеціалізації та HR-директора відображають їхню різну роль у структурі управління персоналом. HR-менеджер є виконавцем, тоді як HR-директор є стратегом та лідером, що вимагає від нього більш широких знань, глибших навичок та значного досвіду управління.

Література: [1], [2], [3], [6], [7], [8]. [9], [11], [12], [17], [21], [23], [24], [25], [36],

Тема 5

ФАХІВЕЦЬ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, БІЗНЕС-ТРЕНЕР, TALENT-МЕНЕДЖЕР

План

- 5.1. Управління розвитком персоналу. Системи зовнішнього та внутрішнього навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.
- 5.2. Бізнес-тренер: роль у системі управління персоналом.
- 5.3. Управління талантами в організації. Вплив політики управління талантами на рівень залученості персоналу.

5.1. Управління розвитком персоналу. Системи зовнішнього та внутрішнього навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності.



Рис.5.1 - Напрями розвитку персоналу

Розвиток персоналу набуває таких форм:

- первинне навчання відповідно до завдань підприємства та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Управління розвитком персоналу (УРП) — це стратегічний процес, спрямований на безперервне вдосконалення знань, навичок, здібностей та компетенцій співробітників організації. Метою УРП є забезпечення відповідності кваліфікації персоналу поточним і майбутнім потребам компанії, підвищення його продуктивності, мотивації та лояльності, а також формування кадрового резерву. Розвиток персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого зростання організації.

Системи навчання персоналу:

Навчання персоналу є основним інструментом УРП і може бути організоване за допомогою двох основних систем:

1. Внутрішнє навчання:

- **Сутність:** Організація навчальних процесів силами самої компанії, з використанням власних ресурсів (тренерів, матеріалів, приміщень).
- **Форми:** Наставництво, коучинг, стажування на робочому місці, внутрішні тренінги та семінари, корпоративні університети, обмін досвідом між співробітниками.
- **Переваги:** Висока адаптованість до специфіки компанії, нижчі витрати, зміцнення корпоративної культури, можливість швидкої реакції на потреби.
- **Недоліки:** Обмеженість експертизи, можлива "зашореність" поглядів, необхідність утримання штату внутрішніх тренерів.

2. Зовнішнє навчання:

- **Сутність:** Залучення сторонніх організацій (тренінгових компаній, консалтингових агентств, освітніх закладів) для проведення навчання.
- **Форми:** Відкриті тренінги та семінари, курси підвищення кваліфікації, перепідготовка, участь у конференціях, здобуття додаткової освіти (МБА, спеціалізовані дипломи).
- **Переваги:** Доступ до широкого спектру експертизи та новітніх методик, об'єктивний погляд, можливість нетворкінгу.
- **Недоліки:** Вищі витрати, менша адаптованість до внутрішньої специфіки, потенційна відірваність від реальних потреб компанії.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації:

- **Підвищення кваліфікації:** Процес поглиблення та оновлення вже існуючих знань і навичок працівників відповідно до зростаючих вимог професії або зміни технологій. Метою є підтримка актуальності компетенцій та покращення виконання поточних обов'язків.
- **Перепідготовка:** Навчання працівників для освоєння нової професії або спеціальності у зв'язку зі зміною профілю діяльності, автоматизацією, або потребою в нових кадрах. Це більш глибокий і тривалий процес, що передбачає отримання принципово нових компетенцій.

Обидва процеси є невід'ємними частинами системи розвитку персоналу, що забезпечують гнучкість робочої сили та її готовність до викликів сучасного ринку праці.

Фахівець з розвитку персоналу формує проекти розвитку персоналу, які є суттєвими компонентами стратегії управління організації.

Приклади проектів розвитку персоналу:

- розробка нової технології процесу професійного навчання персоналу в організації;
- зміна процедури проведення атестації персоналу;
- розробка нової підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців з вищою освітою;
- підготовка нових навчальних планів та програм для професійної перепідготовки персоналу організації.

Таблиця 5.1

Вид проекту	Направленість	Спосіб реалізації
Навчально-методичний	Зміна технології професійного навчання, підготовки резерву керівників	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічний	Планування професійно-кваліфікаційного просування персоналу, здійснення атестації	Інформаційне забезпечення, типові схеми просування, методи атестації персоналу
Кадровий	Підвищення рівня кваліфікації працівників служби управління персоналом	Підготовка та підвищення кваліфікації працівників служби управління персоналом, викладачів, майстрів та інструкторів виробничого навчання
Мотиваційний	Підвищення рівня мотивації і залученості	Проведення командотворюючих та мотиваційних тренінгів

У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку персоналу, що очолюють керівники в ранзі директора чи віце-президента.

Завдання цих відділів – здійснювати систематичний і безперервний розвиток персоналу із залученням внутрішніх і зовнішніх джерел.

У середніх та малих підприємствах стаються випадки, коли служби управління персоналу відсутні як такі, їх функції виконує один фахівець або безпосередньо власник малого підприємства. В таких випадках частіше залучують зовнішніх експертів, консультантів, бізнес-тренерів та ін.

5.2. Бізнес-тренер: роль у системі управління персоналом

Бізнес-тренер навчає персонал і керівництво навичкам, необхідним для розвитку бізнесу. У великих компаніях цим займаються професійні бізнес-тренери, а не лише досвідчені співробітники чи керівники.

Основні обов'язки тренера - розробка, організація та проведення тренінгів, а також післятренінгова робота.

Бізнес-тренінг - це навчання навичок, таких як продажі, презентації та управління персоналом. Необхідні навички визначаються завданнями компанії та рівнем фахівців.

Бізнес-тренер може працювати в компанії або на фрілансі. Його завдання включають розробку та проведення тренінгів, з'ясування потреб у навчанні, післятренінговий супровід та оцінку компетентностей співробітників. У великих компаніях цим займаються менеджери з навчання персоналу або цілі відділи.

Історія виникнення професії бізнес-тренера

Професія бізнес-тренера виникла у 80-90-х роках минулого століття в розвинутих країнах, поєднуючи ідеї Т-груп, Гештальту та школи людських відносин. Хоча навчання на виробництві існувало й раніше (наприклад, у США 50-60-х роках для жінок, що замінювали чоловіків на виробництві, та систематичне підвищення кваліфікації в СРСР), сучасна професія сформувалася на стику інспектора виробничого навчання та психолога/психотерапевта.

На пострадянських теренах бізнес-тренерство почало активно розвиватися з початку 2000-х років. Це було зумовлено економічним зростанням, розширенням ринків та нагальною потребою масового навчання персоналу навичкам продажів, якісного обслуговування клієнтів та менеджменту, що стало відповіддю на традиції "суворого радянського сервісу" та усвідомленням компаніями важливості інтенсивних факторів зростання.

Бізнес-тренери бувають як внутрішні (у штаті компанії), так і зовнішні (фрілансери або співробітники консалтингових фірм).

Внутрішні тренери навчають персонал своєї компанії,

Зовнішні — працюють на замовлення клієнтів за договорами, які деталізують умови навчання. Успішні зовнішні тренери можуть проводити відкриті тренінги для широкого кола учасників.

Основні функції бізнес-тренера:

- Аналіз потреб у навчанні.
- Розробка та проведення тренінгів.
- Підготовка методичних матеріалів.
- Розробка графіків тренінгів та забезпечення їх виконання.
- Ведення бази даних навчання та тестування знань.
- Підготовка звітів для керівництва.
- Посттренінговий супровід (корекція навичок, коучинг).

Додаткові функції можуть включати навчання кадрового резерву та консультування керівників. Сучасні роботодавці все частіше очікують від тренерів застосування коучинг-технологій для розкриття потенціалу співробітників.

Компетенції бізнес-тренера

Професія бізнес-тренера вимагає широкого спектру знань, навичок та особистих якостей.

Знання:

- *Андрагогіка та психологія:* Принципи навчання дорослих, основи психології, управління груповою динамікою.
- *Бізнес-процеси:* Економіка, менеджмент, маркетинг, розуміння специфіки ведення бізнесу.
- *Методологія тренінгів:* Структура бізнес-тренінгу, методичні прийоми, технології коуч-сесій.

Практичні навички:

- *Навчання та презентація:* Цікаве викладення теорії з практичними прикладами, сторітеллінг, проведення групових обговорень, мозкових штурмів, ігор та вправ.
- *Управління групою:* Мотивація учасників, надання зворотного зв'язку, оцінювання та корекція робочих навичок.
- *Вирішення проблем:* Аналіз проблем організації для підбору необхідного навчання, створення тренінгових програм.
- *Конфліктологія:* Вміння бачити та управляти конфліктами в групі.

Технічні вміння:

- Створення презентацій (наприклад, у PowerPoint).
- Робота з текстовими та графічними редакторами для роздаткових матеріалів.
- Використання відеокамери, мультимедійного проектора, фліпчарта та іншої оргтехніки.

Особисті якості:

- Гнучкість, комунікабельність, неконфліктність, відповідальність, цілеспрямованість.
- Відкритість, позитивність, гумор, вміння захопити аудиторію.
- Стресостійкість, системне мислення, структурованість.
- Прагнення до постійного професійного розвитку, вміння вчитися новому та застосовувати це в роботі.

Відмінності від викладача: Бізнес-тренер не є класичним викладачем. Він не ставить оцінок і не вимагає заучування інформації. Навчання дорослих базується на андрагогії, враховуючи їхній досвід та цінності. Тренер створює умови для відтворення "Циклу Колба" (актуалізуюча гра, обговорення/рефлексія, міні-лекція, відпрацювання навички), що дозволяє учасникам вчитися на власному досвіді та інсайтах, формуючи практичні навички.

Для професії бізнес-тренера критично важливими є такі **особистісні якості**, як *товариськість, уважність, оптимістичність, почуття гумору та націленість на результат*. Ефективність тренера безпосередньо залежить від його здатності керувати груповою динамікою, що вимагає сильного характеру, знань, умінь та здібностей, а також зрілості особистості та інтелекту.

Цікаво, що тип темпераменту (екстраверсія чи інтроверсія) не є визначальним для успіху в цій професії. Дослідження показують майже рівномірний розподіл між екстравертами та інтровертами серед бізнес-тренерів. Найкращими часто стають *амбіверти* — люди із серединними значеннями на цій шкалі. Вони легко комунікують з іншими, але також здатні зосередитися на

вдумливій роботі та чітко дотримуватися плану, не піддаючись впливу поточних настроїв групи.

Щоб стати дійсно успішним бізнес-тренером, варто постійно розвивати глибокі знання в андрагогії, психології та бізнесі, відточувати практичні навички викладання, управління групою та коучингу, а також культивувати такі особистісні якості, як комунікабельність, гнучкість, стресостійкість та прагнення до самовдосконалення, орієнтуючись на створення практичної цінності та інсайтів для учасників тренінгів.

В середині компанії *функції бізнес-тренера можуть виконувати досвідчені співробітники компанії, які показують відмінний результат*. Вони проходять навчальні курси в спеціалізованих школах, відвідують семінари, вивчають методики тренерської майстерності.

Найчастіше в роботі бізнес-тренера використовуються такі **методи, форми та техніки** :

Тренінг – форма інтерактивного навчання, метою якого є розвиток компетентності, міжособистісної і професійної поведінки.

Case Study – техніка навчання, яка використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, в яких повинні розібратись і вирішити учні.

Workshop – метод активної групової роботи, направлений на розвиток активності і самостійності групи. Робота вимагає постійної взаємодії та всеохоплюючого погляду на проблему.

Кар'єрограма бізнес-тренера

Якщо описувати кар'єру тренера поетапно, то це:

тренер - > тренінг-менеджер, - > провідний тренінг-менеджер - > керівник відділу навчання та розвитку (у маленьких компаніях - керівник HR-департаменту).

Отже, професія бізнес-тренера вимагає високих інтелектуальних здібностей, спеціальних навичок (проведення тренінгів, ораторське мистецтво, мотивація) та видатних особистісних якостей (харизма, лідерство, організованість, комунікабельність, гнучкість, енергійність). Досвідчені тренери здатні надихати інших на продуктивне мислення та негайні правильні дії, що робить цю роботу енерговитратною.

Водночас, професія має значні переваги: вона креативна, динамічна, передбачає постійне оновлення знань, знайомство з цікавими людьми, дає потужну енергетичну віддачу та добре оплачується.

5.3. Управління талантами в організації. Вплив політики управління талантами на рівень залученості персоналу.

Управління талантами (talent management) – сукупність інструментів управління персоналом, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати співробітників, що вносять суттєвий вклад у розвиток організації.

Управління талантами в компанії отримує такі форми:

- частина процесу управління персоналом, яка насичує організацію необхідними людьми і підтримує її в такому стані, коли співробітників не розділяють на категорії за рівнем талантів, а в цілому максимально прагнуть підвищенню ефективності кожного працівника;
- процеси управління особливими (талановитими) людьми, яких в компанії може бути не так багато;
- співробітники чітко розділяються на «талановитих» та «неталановитих».

Управління талантами містить наступні етапи:

- Пошук і відбір талантів (робота безпосереднього керівника щодо оцінки підлеглих по критеріям ефективності і компетентності);
- Розвиток і навчання талантів (застосування системи розвитку персоналу);
- Мотивація талантів (пошук ефективних методів підвищення мотивації).

Політика управління талантами — це стратегічний підхід організації до залучення, розвитку, утримання та мотивації високопотенційних співробітників, які є ключовими для досягнення її бізнес-цілей. Вона охоплює широкий спектр HR-практик, спрямованих на створення сприятливого середовища для розкриття та реалізації потенціалу кожного працівника.

Залученість персоналу відображає ступінь емоційної та інтелектуальної відданості працівників своїй роботі, організації та її цілям. Залучені співробітники демонструють високу продуктивність, ініціативність, лояльність та прагнення до постійного вдосконалення.

Вплив політики управління талантами на рівень залученості персоналу є значним і багатограним:

1. **Чітке визначення кар'єрних шляхів та можливостей для зростання:** Коли працівники бачать чіткі перспективи для розвитку та просування всередині компанії, їхня мотивація та залученість зростають. Політика управління талантами, що включає планування наступності, програми менторства та коучингу, створює відчуття стабільності та можливостей для самореалізації.

2. **Інвестиції в навчання та розвиток:** Надання доступу до актуальних тренінгів, програм підвищення кваліфікації та перепідготовки демонструє турботу компанії про професійний ріст співробітників. Це не лише покращує їхні навички, а й підвищує їхню впевненість та відчуття цінності, що безпосередньо впливає на залученість.

3. **Визнання та винагорода:** Ефективна політика управління талантами передбачає справедливую систему винагород, яка визнає внесок високопотенційних працівників. Це може бути не лише матеріальна винагорода, а й публічне визнання, можливості для участі у важливих проектах, делегування повноважень. Відчуття того, що їхня праця цінується, значно підвищує залученість.

4. **Створення сприятливого робочого середовища:** Політика управління талантами сприяє формуванню корпоративної культури, яка підтримує співпрацю, інновації, відкриту комунікацію та взаємоповагу. Таке

середовище дозволяє працівникам відчувати себе частиною команди, вільно висловлювати ідеї та брати участь у прийнятті рішень, що є основою високої залученості.

5. **Ефективний зворотний зв'язок та оцінка:** Регулярний та конструктивний зворотний зв'язок, а також прозорі системи оцінки ефективності допомагають працівникам розуміти свої сильні сторони та зони для розвитку. Це створює відчуття справедливості та прозорості, що є важливим для підтримки залученості.

6. **Можливості для участі та впливу:** Залучення талановитих співробітників до стратегічних ініціатив, проектних груп та процесів прийняття рішень дає їм відчуття приналежності та впливу. Це перетворює їх з виконавців на активних учасників розвитку компанії, що є потужним стимулом для залученості.

Таким чином, комплексна та добре продумана політика управління талантами є не просто набором HR-практик, а стратегічним інструментом для побудови високозалученої та продуктивної робочої сили, здатної забезпечити сталий успіх організації.

Література: [2], [4], [8], [12], [14], [17], [22], [28], [33]

Тема 6

HR-АНАЛІТИК. ФАХІВЕЦЬ З ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

План

- 6.1. Поняття та функції HR-аналізу. Big data як спосіб організації та впорядкування значних обсягів управлінської інформації.
- 6.2. Корпоративні мережі, організація взаємодії у внутрішньому корпоративному середовищі.
- 6.3. Організація роботи фахівця з внутрішніх комунікацій.

6.1. Поняття та функції HR-аналізу. Big data як спосіб організації та впорядкування значних обсягів управлінської інформації.

HR-аналіз (Аналіз людських ресурсів) — це систематичний процес збору, обробки, інтерпретації та представлення даних, пов'язаних з персоналом організації, з метою отримання інсайтів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Він дозволяє оцінити ефективність HR-функцій, виявити тенденції, прогнозувати майбутні потреби та проблеми у сфері управління персоналом, а також демонструвати вплив людських ресурсів на загальні бізнес-результати.

HR-аналіз може включати вивчення таких показників, як:

- Плинність кадрів
- Продуктивність праці
- Витрати на персонал
- Ефективність рекрутингу
- Рівень залученості та задоволеності співробітників
- Результати навчання та розвитку
- Демографічні дані персоналу

HR-аналіз – процес обробки HR-даних із застосуванням методів обробки значних обсягів інформації та методів бізнес-аналітики. Це інтелектуальний аналіз баз даних людських ресурсів компанії.

У HR-аналітики існують **дві основні цілі**: надання інсайтів (раніше не відомої інформації) та визначення ключових даних щодо інтелектуального капіталу організації.

Перша означає **надання організації даних щодо її власної інформації, яка може допомогти в ефективному управлінні співробітниками**. Інсайти дозволяють забезпечити ефективне досягнення цілей.

Друга **дозволяє ідентифікувати дані, які організація повинна зберігати**. Також вона надає моделі прогнозування оптимальної віддачі від інвестицій в інтелектуальний капітал.

Його основна мета — надати керівництву та HR-фахівцям обґрунтовані інсайти для прийняття стратегічних та операційних рішень, що стосуються управління

людським капіталом. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність HR-процесів, але й прогнозувати майбутні тенденції та оптимізувати використання людських ресурсів для досягнення бізнес-цілей.

Основні функції HR-аналізу:

1. Оцінка ефективності HR-функцій:

- Вимірювання результативності процесів рекрутингу (вартість найму, час на закриття вакансії, якість кандидатів).
- Аналіз ефективності програм навчання та розвитку (ROI навчання, покращення продуктивності після тренінгів).
- Оцінка систем компенсацій та пільг (конкурентоспроможність заробітної плати, вплив на утримання персоналу).

2. Виявлення тенденцій та закономірностей:

- Аналіз плинності кадрів (причини звільнень, динаміка по відділах/посадах).
- Визначення факторів, що впливають на продуктивність праці та залученість співробітників.
- Ідентифікація демографічних змін у складі персоналу.

3. Прогнозування та планування:

- Прогнозування майбутніх потреб у персоналі (на основі бізнес-планів та аналізу ринку праці).
- Передбачення ризиків, таких як висока плинність, дефіцит певних компетенцій.
- Планування кадрового резерву та програм наступності.

4. Підтримка прийняття рішень:

- Надання даних для обґрунтування інвестицій у HR-проекти.
- Допомога у розробці та коригуванні кадрової політики та стратегії.
- Підтримка рішень щодо організаційних змін, реструктуризації.

5. Демонстрація цінності HR:

- Кількісна оцінка внеску HR у досягнення бізнес-результатів (наприклад, вплив програм залученості на прибуток).
- Обґрунтування HR-ініціатив перед вищим керівництвом.

6. Оптимізація витрат:

- Аналіз витрат на персонал та їх ефективності.
- Виявлення можливостей для оптимізації витрат без шкоди для продуктивності та залученості.

HR-аналіз є не просто збором статистики, а потужним інструментом, що перетворює дані про персонал на цінні інсайти, які допомагають компаніям ефективніше управляти своїм найціннішим активом — людьми.

Професійна роль фахівця з HR-аналітики

Фахівець з HR-аналітики — це професіонал, який поєднує знання у сфері управління людськими ресурсами з аналітичними та статистичними навичками. Його основна роль полягає у перетворенні даних про персонал на цінні інсайти, які допомагають організації приймати обґрунтовані рішення щодо управління людським капіталом.

Основні обов'язки та функції:

1. *Збір та обробка даних*: Збір даних з різних HR-систем (HRIS, системи управління ефективністю, опитування, системи навчання), зовнішніх джерел та інших баз даних. Очищення, структурування та підготовка даних для аналізу.
2. *Аналіз та інтерпретація*: Проведення статистичного аналізу, виявлення закономірностей, тенденцій та взаємозв'язків між HR-показниками та бізнес-результатами. Це може включати аналіз плинності кадрів, продуктивності, залученості, ефективності рекрутингу, програм навчання тощо.
3. *Прогнозування*: Використання аналітичних моделей для прогнозування майбутніх HR-тенденцій, таких як потреба в персоналі, ризик звільнень, ефективність нових HR-ініціатив.
4. *Візуалізація та представлення результатів*: Перетворення складних даних та аналітичних висновків на зрозумілі та наочні звіти, дашборди та презентації для керівництва та інших зацікавлених сторін.
5. *Консультування та рекомендації*: Надання HR-департаменту та вищому керівництву обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів, покращення кадрової політики та підвищення ефективності використання людських ресурсів.
6. *Розробка метрик та KPI*: Створення та впровадження ключових показників ефективності (KPI) для HR-процесів та програм.

Необхідні компетенції:

- Аналітичне мислення: Здатність до критичного аналізу даних, виявлення причинно-наслідкових зв'язків.
- Статистичні знання: Розуміння основ статистики, методів аналізу даних (регресійний аналіз, кореляція тощо).
- Знання HR-процесів: Глибоке розуміння всіх функцій управління персоналом.
- Навички роботи з даними: Володіння інструментами для роботи з даними (Excel, SQL, Python/R для більш складних аналізів).
- Навички візуалізації: Вміння створювати зрозумілі та ефективні візуалізації даних (Power BI, Tableau).
- Комунікативні навички: Здатність чітко та переконливо доносити складні аналітичні висновки до неспеціалістів.
- Бізнес-орієнтованість: Розуміння бізнес-цілей компанії та здатності пов'язувати HR-дані з фінансовими та операційними показниками.

Важливість ролі:

Фахівці з HR-аналітики відіграють ключову роль у трансформації HR-функції від адміністративної до стратегічної. Вони допомагають компаніям:

- Приймати рішення, засновані на даних, а не на інтуїції.
- Вимірювати ROI (рентабельність інвестицій) HR-програм.
- Оптимізувати витрати на персонал.
- Підвищувати залученість та продуктивність співробітників.
- Прогнозувати та мінімізувати кадрові ризики.

- Створювати більш ефективні та справедливі системи управління персоналом.

Ця професія є однією з найбільш затребуваних та швидкозростаючих у сфері HR, оскільки компанії все більше усвідомлюють цінність даних для управління своїм людським капіталом.

Способи використання HR-аналітики доволі широкі, а показники, на яких слід сфокусувати свою увагу, різняться в залежності від характеру ведення бізнесу.

Big Data – дослівно «великі дані», або значні обсяги інформації, які збирають і накопичують компанії. В сфері HR використання великих даних необхідне під час здійснення аналітики і прогнозування управління талантами.

Big Data в HR аналітиці отримало широкого розповсюдження завдяки швидкому розвитку різноманітних програмних продуктів по роботі з кадрами.

Розробниками виступають: *Oracle, SAP, ADP, Ceridian, Workday*. Вони пропонують інструменти, що можуть обробляти значні обсяги даних про персонал і робити прогностичний аналіз.

Big Data в HR аналітиці - це значні обсяги інформації, які компанії збирають та накопичують з різних джерел, таких як HRIS-системи, системи управління ефективністю, соціальні мережі, опитування співробітників та зовнішні ринкові дані. У сфері HR використання великих даних є необхідним для здійснення поглибленої аналітики та прогнозування в управлінні талантами, дозволяючи виявляти складні закономірності, передбачати поведінку співробітників (наприклад, ризик звільнення) та приймати більш точні, засновані на даних, рішення щодо найму, розвитку, утримання та мотивації персоналу. Це допомагає HR-фахівцям переходити від реактивного до проактивного управління людськими ресурсами.

6.2. Корпоративні мережі, організація взаємодії у внутрішньому корпоративному середовищі

Корпоративні мережі — це сукупність інформаційних та комунікаційних технологій, що забезпечують обмін даними, знаннями та інформацією між співробітниками, підрозділами та системами в межах однієї організації. Вони є основою для ефективної взаємодії та координації діяльності у внутрішньому корпоративному середовищі.

Корпоративною мережею вважається будь-яка мережа, що працює по протоколу TCP/IP і використовує комунікаційні стандарти Інтернету, а також сервісні застосування, що забезпечують доставку даних користувачам мережі.

Це мережа, головним призначенням якої є підтримка роботи конкретного підприємства, що володіє даною мережею. *Користувачами корпоративної мережі є тільки співробітники даного підприємства.*

Основні види корпоративних мереж:

1. **Локальні обчислювальні мережі (LAN):** Об'єднують комп'ютери та пристрої в межах одного офісу, будівлі або кампусу. Забезпечують швидкий обмін даними та спільний доступ до ресурсів.
2. **Глобальні обчислювальні мережі (WAN):** Об'єднують LAN-мережі, розташовані на значних відстанях, забезпечуючи зв'язок між філіями, віддаленими офісами та партнерами.
3. **Інтранет:** Внутрішня корпоративна мережа, побудована на технологіях Інтернету (TCP/IP, веб-браузери), але доступна лише для співробітників організації. Використовується для обміну інформацією, доступу до внутрішніх ресурсів, документів, новин.
4. **Екстранет:** Розширення інтранету, що дозволяє обмеженому колу зовнішніх користувачів (партнери, постачальники, клієнти) отримувати доступ до певних внутрішніх ресурсів компанії.

Організація взаємодії у внутрішньому корпоративному середовищі за допомогою мереж:

Корпоративні мережі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії та комунікації всередині організації. Вони дозволяють:

1. **Централізований доступ до інформації:** Створення єдиних сховищ документів, баз знань, корпоративних порталів, що забезпечує швидкий та зручний доступ до необхідної інформації для всіх співробітників.
2. **Ефективна комунікація:**
 - *Електронна пошта:* Основний засіб для обміну офіційними повідомленнями та документами.
 - *Корпоративні месенджери та чати:* Забезпечують оперативне спілкування, обмін швидкими повідомленнями, створення робочих груп.
 - *Відеоконференції та вебінари:* Дозволяють проводити онлайн-зустрічі, наради, навчання для співробітників з різних локацій.
3. **Спільна робота та управління проектами:**
 - *Системи управління проектами:* Дозволяють планувати завдання, відстежувати прогрес, розподіляти відповідальність та координувати роботу команд.
 - *Спільний доступ до документів:* Можливість одночасної роботи над документами, їх редагування та коментування.
4. **Автоматизація бізнес-процесів:** Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), CRM-систем (Customer Relationship Management) та інших корпоративних додатків, що автоматизують рутинні операції та покращують взаємодію між відділами.
5. **Формування корпоративної культури:** Створення внутрішніх соціальних мереж, форумів, блогів, що сприяють обміну ідеями, знаннями, зміцненню командного духу та формуванню єдиного інформаційного простору.

Таблиця 6.1

Важливість корпоративних мереж

<i>Можливості</i>	<i>Результат</i>
Підвищення продуктивності:	Оптимізація робочих процесів та прискорення обміну інформацією.
Покращення комунікації:	Зменшення бар'єрів у спілкуванні між відділами та рівнями управління.
Зміцнення співпраці:	Створення умов для ефективної командної роботи.
Підтримка прийняття рішень:	Надання швидкого доступу до актуальних даних для аналізу.
Розвиток персоналу:	Можливості для онлайн-навчання та обміну знаннями.

Таким чином, корпоративні мережі є не просто технічною інфраструктурою, а стратегічним інструментом, що забезпечує ефективну взаємодію, оптимізацію процесів та підвищення загальної ефективності діяльності організації.

Внутрішнє корпоративне середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток.

Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій.

Важливим завданням HR-менеджера при цьому виступає підтримка високого рівня залученості персоналу, його вмотивованості та позитивного ставлення до роботи.

Як досягти гармонійної корпоративної взаємодії?

Необхідно:

1. Створювати позитивну атмосферу.

Окремо взяті управлінці не можуть змінити корпоративну культуру цілої організації, але можуть покращити атмосферу в колективі, яким вони управляють.

«Чи виявляєте ви доброзичливість? Чи намагаєтесь вдумливо розібратися в проблемах працівників? Чи відкриті до спілкування? Чи притаманна вам допитливість?» – ці питання фахівців з внутрішніх комунікацій задаватиме керівникам підрозділів і самому собі.

2. Виходити з того, що підлеглі - дорослі люди.

У Netflix вважають: **щоб працівники діяли як дорослі люди**, здатні повною мірою відповідати за свої рішення та вчинки, — **їм потрібні «свобода та відповідальність»**. Компанія ліквідувала всі правила та процедури, що суперечать цій тезі (відмовилася від традиційних відпусток, їх працівники можуть взяти «тайм-аут», коли їм це потрібно без якихось формальностей. Ви завжди можете дати підлеглим достатньо свободи, аби вони самостійно вирішували, як найкраще організувати свою працю.

3. Сприяйте формуванню позитивних міжособистісних стосунків.

Позитивні стосунки з оточуючими формують наше психологічне благополуччя. Неможливо змусити людей відчувати духовну близькість, але цілком реально так керувати групою.

Для цього потрібно: створювати можливості для частої та позитивної взаємодії між працівниками; формувати партнерства між «новачками» і досвідченими співробітниками; запропонувати образ, символ чи річ, які б служили ототожненням команди; заохочувати працівників якнайчастіше зустрічатися один із одним.

6.3. Організація роботи фахівця з внутрішніх комунікацій.

Управління внутрішніми комунікаціями - це діяльність на стику HR (Human Resources, кадри) і PR (Public Relations - зв'язки з громадськістю).

Відділ внутрішніх комунікацій може належати до HR, PR- департаменту або департаменту з якоюсь узагальненою назвою. Робота фахівців з внутрішніх комунікацій відрізняється від компанії до компанії, в силу специфіки їх діяльності. Приблизний список напрямків діяльності фахівця з внутрішніх комунікацій:

- створення і підтримка роботи порталів, ведення блогів;
- організація різних заходів, у тому числі професійних конкурсів, спортивних змагань, свят;
- робота корпоративних засобів масової інформації;
- підтримка соціальних програм та ін.

Фахівець з внутрішніх комунікацій (Internal Communications Specialist) — це ключова роль у сучасній організації, яка відповідає за ефективний обмін інформацією між співробітниками, керівництвом та підрозділами. Його діяльність спрямована на формування єдиного інформаційного поля, зміцнення корпоративної культури, підвищення залученості та лояльності персоналу.

Основні завдання та функції фахівця з внутрішніх комунікацій:

1. *Розробка та реалізація стратегії внутрішніх комунікацій:*
 - Визначення цілей та завдань внутрішніх комунікацій відповідно до загальної стратегії компанії.
 - Розробка плану комунікаційних заходів та кампаній.
 - Вибір найбільш ефективних каналів та інструментів комунікації.
2. *Управління інформаційними потоками:*
 - Забезпечення своєчасного та достовірного інформування співробітників про новини компанії, стратегічні зміни, досягнення, плани, рішення керівництва.
 - Збір зворотного зв'язку від співробітників та передача його керівництву.
 - Фільтрація та структурування інформації для різних цільових груп.
3. *Створення та підтримка комунікаційних каналів:*
 - Управління корпоративним інтранет-порталом, внутрішніми соціальними мережами.
 - Підготовка та розсилка внутрішніх новинних розсилок (дайджестів).

- Організація та проведення корпоративних заходів (зустрічі з керівництвом, Town Hall meetings, вебінари, конференції).

- Створення та оновлення інформаційних стендів, дошок оголошень.

- Розробка та підтримка корпоративних месенджерів та чатів.

4. *Формування та зміцнення корпоративної культури:*

- Просування корпоративних цінностей, місії та бачення компанії.

- Організація заходів, що сприяють зміцненню командного духу та взаємодії.

- Підтримка внутрішніх ініціатив та проектів, що відображають корпоративну культуру.

5. *Робота з контентом:*

- Написання, редагування та адаптація текстів для різних внутрішніх комунікаційних каналів.

- Створення візуального контенту (презентації, інфографіка, відео).

- Забезпечення якості та послідовності комунікаційних повідомлень.

6. *Вимірювання ефективності:*

- Моніторинг та аналіз ефективності внутрішніх комунікаційних кампаній (опитування, аналіз статистики використання внутрішніх ресурсів).

- Визначення KPI (ключових показників ефективності) для внутрішніх комунікацій.

- Підготовка звітів для керівництва.

Необхідні компетенції:

- ✓ *Комунікативні навички:* Високий рівень усної та письмової комунікації, вміння адаптувати повідомлення для різних аудиторій.

- ✓ *Стратегічне мислення:* Здатність розробляти комунікаційні стратегії, що підтримують бізнес-цілі.

- ✓ *Креативність:* Вміння створювати цікавий та привабливий контент.

- ✓ *Аналітичні здібності:* Здатність аналізувати дані та вимірювати ефективність комунікацій.

- ✓ *Навички роботи з технологіями:* Впевнене володіння інструментами для внутрішніх комунікацій (інтранет-платформи, месенджери, графічні редактори).

- ✓ *Розуміння бізнесу та HR:* Знання основних бізнес-процесів та HR-функцій.

- ✓ *Стресостійкість:* Здатність працювати в умовах змін та кризових ситуацій.

Організація роботи:

Фахівець з внутрішніх комунікацій може працювати як у складі HR-департаменту, так і у відділі маркетингу/PR, або ж у самостійному підрозділі внутрішніх комунікацій. Його робота тісно пов'язана з керівництвом компанії, HR-менеджерами, лінійними керівниками та всіма співробітниками. Ефективна організація його роботи передбачає чітке визначення ролі, доступ до необхідної інформації та підтримку з боку вищого керівництва.

При наявності розвинутої системи неформальних комунікацій значно полегшується процес адаптації. Для компанії це означає, що новий співробітник швидше почне приносити компанії користь.

Література: [1], [2], [3], [5], [6], [7], [14], [15]

Тема 7 ФАХІВЕЦЬ З ОЦІНКИ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

План

- 7.1. Сутність та види оплати праці
- 7.2. Значення роботи фахівця з оцінки праці
- 7.3. Посадові обов'язки фахівця з оцінки і оплати праці

7.1. Сутність та види оплати праці

Оплата праці — це система відносин, пов'язаних із забезпеченням працівникам винагороди за виконану роботу, а також з відшкодуванням витрат, пов'язаних з виконанням трудових обов'язків. Вона є основним джерелом доходів для більшості населення та ключовим елементом мотивації персоналу.

Оплата праці — це заробіток, розрахований, як правило, в грошовому вираженні, який за трудовими договорами власник чи уповноважений ним орган виплачує за виконану роботу чи надані послуги.

Трудові прибутки робітника визначаються його особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів діяльності підприємства або фірми. Вони регулюються податками і максимальними розмірами не обмежуються.

Мінімальний розмір оплати праці встановлюється законодавством.

Основні функції оплати праці:

- **Відтворювальна:** Забезпечення умов для відтворення робочої сили (задоволення життєвих потреб працівника та його сім'ї).
- **Стимулююча (мотиваційна):** Заохочення працівників до підвищення продуктивності, якості праці, розвитку компетенцій.
- **Регулююча:** Вплив на формування ринку праці, розподіл робочої сили за галузями, регіонами, кваліфікацією.
- **Соціальна:** Забезпечення соціальної справедливості та рівності у винагороді.
- **Обліково-аналітична:** Відображення витрат на робочу силу та їх аналіз.

Види оплати праці

Оплата праці може бути класифікована за різними критеріями.

За формою виплати:

- **Грошова оплата:** Виплата у національній або іноземній валюті (заробітна плата, премії, бонуси).
- **Натуральна оплата:** Виплата товарами або послугами (дозволена лише у випадках, передбачених законодавством та колективним договором, і не може перевищувати певного відсотка від загальної оплати).

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

За характером зв'язку з результатами праці:

1. **Основна заробітна плата** — це винагорода за виконану роботу відповідно до установлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та підрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

- **Тарифна система:** Визначається на основі тарифних ставок (за годину, день, місяць) або окладів (для службовців, керівників). Залежить від складності, умов праці та кваліфікації працівника.

- **Відрядна система:** Винагорода залежить від кількості виробленої продукції або виконаного обсягу робіт (наприклад, оплата за одиницю продукції). Стимулює зростання обсягів.

- **Погодинна система:** Оплата за фактично відпрацьований час (година, день, місяць) незалежно від обсягу виконаної роботи. Часто застосовується для працівників, чия праця важко нормується.

2. **Додаткова заробітна плата** — це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці:

- **Премії:** Виплати за досягнення певних показників (виконання плану, якість, економія ресурсів).

- **Надбавки:** За особливі умови праці (шкідливість, інтенсивність), високу кваліфікацію, стаж роботи.

- **Доплати:** За роботу в надурочний час, у нічний час, у святкові дні, за суміщення професій.

- **Гарантійні та компенсаційні виплати:** Оплата відпусток, лікарняних, відряджень, вихідна допомога.

3. **Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:**

- Винагороди за підсумками роботи за рік.

- Матеріальна допомога.

- Компенсації за використання особистого транспорту, зв'язку тощо.

За системою організації:

- **Тарифна система:** Використання тарифних сіток, ставок, окладів.

- **Безтарифна система:** Оплата праці залежить від кінцевих результатів роботи підрозділу або компанії, участі працівника в прибутку.

- **Грейдингова система:** Оцінка посад за їхньою цінністю для компанії та визначення рівня оплати на основі грейдів.

Вибір конкретної системи та видів оплати праці залежить від специфіки діяльності компанії, її стратегії, фінансових можливостей та цілей мотивації персоналу.

7.2. Значення роботи фахівця з оцінки праці

Фахівець з оцінки та оплати праці (Compensation & Benefits Specialist / C&B Specialist) відіграє критично важливу роль у сучасній організації. Його робота має глибоке стратегічне та операційне значення, впливаючи на ефективність управління людським капіталом та загальні бізнес-результати.

Основні аспекти значення роботи фахівця з оцінки праці:

1. **Залучення та утримання талантів:**

- Розробка конкурентоспроможних систем винагороди дозволяє компанії залучати висококваліфікованих фахівців з ринку праці.

- Справедлива та прозора система оплати праці, що ґрунтується на об'єктивній оцінці, сприяє утриманню цінних співробітників та зниженню плинності кадрів.

2. **Мотивація та підвищення продуктивності:**

- Ефективні системи преміювання та бонусів, розроблені фахівцем, безпосередньо пов'язують винагороду з результатами праці, стимулюючи співробітників до досягнення високих показників.

- Чіткі критерії оцінки праці допомагають працівникам розуміти, що від них очікується, і як їхня робота впливає на загальний успіх компанії.

3. **Оптимізація витрат на персонал:**

- Фахівець з оцінки та оплати праці аналізує структуру витрат на заробітну плату та пільги, виявляючи можливості для їх оптимізації без шкоди для мотивації та продуктивності.

- Він забезпечує ефективне використання бюджету на персонал, максимізуючи його віддачу.

4. **Забезпечення внутрішньої та зовнішньої справедливості:**

- **Внутрішня справедливість:** Через оцінку посад та грейдування фахівець забезпечує, щоб оплата праці відповідала цінності та складності виконуваних обов'язків усередині компанії.

- **Зовнішня справедливість:** Шляхом бенчмаркінгу ринкових зарплат фахівець гарантує, що рівень винагороди є конкурентоспроможним порівняно з іншими компаніями в галузі.

5. **Підтримка стратегічних рішень:**

- Дані та аналіз, надані фахівцем, є основою для прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики, реструктуризації, інвестицій у навчання та розвиток.

- Він допомагає керівництву розуміти взаємозв'язок між інвестиціями в персонал та бізнес-результатами.

6. **Дотримання законодавства та мінімізація ризиків:**

- Фахівець забезпечує відповідність систем оплати праці та оцінки трудовому законодавству, податковим нормам та іншим регуляторним вимогам, що мінімізує юридичні та фінансові ризики для компанії.

7. **Формування корпоративної культури:**

- Система винагороди та оцінки є потужним інструментом формування бажаної корпоративної культури, що підтримує цінності компанії (наприклад, орієнтація на результат, інновації, командна робота).

Важливість ролі:

Фахівець з оцінки та оплати праці відіграє критично важливу роль у залученні, мотивації та утриманні талановитих співробітників. Ефективно побудована система винагороди є потужним інструментом для підвищення залученості персоналу, покращення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

7.3 Посадові обов'язки фахівця з оцінки і оплати праці

Фахівець з оцінки та оплати праці (Compensation & Benefits Specialist / C&B Specialist) — це професіонал у сфері управління персоналом, який відповідає за розробку, впровадження та адміністрування систем винагороди та оцінки ефективності праці в організації. Його діяльність спрямована на забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати, справедливої винагороди за працю, мотивації співробітників та підтримки бізнес-цілей компанії.

Основні завдання та функції:

1. Розробка та адміністрування систем оплати праці:

- Аналіз ринку праці та бенчмаркінг заробітних плат для забезпечення конкурентоспроможності.
- Розробка та впровадження тарифних сіток, систем грейдування, схем преміювання та бонусів.
- Розрахунок та контроль фонду оплати праці.
- Управління системою пільг та компенсацій (страхування, медичне обслуговування, соціальні пакети).

2. Оцінка посад та робочих місць:

- Проведення аналізу та опису робочих місць.
- Оцінка посад за допомогою різних методик (бальні, факторні, аналітичні) для визначення їхньої цінності для організації.
- Розробка та підтримка посадових інструкцій та профілів компетенцій.

3. Управління системою оцінки ефективності (Performance Management):

- Розробка та впровадження методології оцінки ефективності співробітників (KPI, MBO, 360-градусна оцінка).
- Координація процесу оцінки, навчання менеджерів та співробітників.
- Аналіз результатів оцінки та їх використання для прийняття рішень щодо винагороди, навчання та кар'єрного зростання.

4. Аналіз та звітність:

- Збір, обробка та аналіз даних щодо заробітної плати, пільг та ефективності.
- Підготовка регулярних звітів та аналітичних оглядів для керівництва.
- Виявлення тенденцій та проблем у сфері винагороди та оцінки.

5. Консультування:

- Надання консультацій керівникам та співробітникам з питань оплати праці, бонусів, пільг та системи оцінки.
- Участь у розробці та впровадженні HR-політик, пов'язаних з винагородою.

Необхідні компетенції:

- **Аналітичні здібності:** Високий рівень аналітичного мислення, вміння працювати з великими обсягами даних, проводити статистичний аналіз.

- **Знання трудового законодавства:** Глибоке розуміння законодавства, що регулює питання оплати праці та трудових відносин.
- **Знання методик оцінки:** Володіння різними методами оцінки посад та ефективності праці.
- **Фінансові знання:** Розуміння основ бюджетування, економіки праці, податкового законодавства в частині оплати праці.
- **Навички роботи з програмним забезпеченням:** Впевнене володіння Excel, HRIS-системами, системами для аналізу даних.
- **Комунікативні навички:** Здатність чітко та зрозуміло доносити складну інформацію, вести переговори.
- **Уважність до деталей:** Точність у розрахунках та роботі з документами.
- **Бізнес-орієнтованість:** Розуміння бізнес-цілей компанії та здатності пов'язувати системи винагороди з їх досягненням.

Таким чином, робота фахівця з оцінки та оплати праці є не просто адміністративною функцією, а стратегічним важелем, що дозволяє організації ефективно управляти своїм найціннішим активом — людським капіталом, забезпечуючи його мотивацію, продуктивність та відповідність бізнес-цілям.

Література: [5], [6], [7], [9], [14], [16], [20], [21], [29], [36].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. HR-book : підручник / Оксана Щур, Анна Зайцева. Дрогобич; Львів: Коло, 2017. 235 с.
2. HRM сучасної організації: навч. посібник / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко та ін.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 496 с.
3. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: Колективна монографія / За заг. ред. І. Б. Швець. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
4. Абетка професій: Бізнес-тренер. URL: http://robota.lviv.ua/index.php/business/ABC_jobs/biznes-trener
5. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Навч.посібник URL: <http://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
7. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури URL: <http://westudents.com.ua/knigi/337-upravlnnya-personalom-vinogradskiy-md.html>
8. Вступ до спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» : Опорний конспект лекцій / Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаков, Н. Г. Протасова. К.: МАУП, 2006. 80 с.
9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник / О.А. Грішнова. - 5-те вид., оновлене. К. : Знання, 2011. 390 с.
10. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюх, С. О. Цинбалюк. К.: КНЕУ, 2012. 398 с.
11. Дейв Ульрих. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации / Harvard Business School Press. 2017. 304 с.
12. Дяків О. П. HRM: навч.-метод. посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. – видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi_2019.pdf
14. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія і практика / Т. В. Березянюк та ін. Нац. ун-т харч. технологій. Київ: КАФЕДРА, 2017. 269 с.
15. Бей Г.В. Аудит персоналу: навчальний посібник. Вінниця: вид-во Твори, 2018. 216 с.
16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2013.

17. Залюбінська Л. М. HRM: підручник у 2 ч. Ч. 2 /Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. 410 с.
18. Зразки посадових інструкцій: Типова посадова інструкція менеджера з персоналу. URL: <http://trudova-ohrana.ru/primery-dokumentov/zrazki-posadovih-nstrukcj/2899-posadova-nstrukcja-hr-menedzhera.html>
19. Класифікатор професій ДК 003-10. Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <http://hrliga.com/>
20. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
21. Колот А.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб., К.: КНЕУ, 2015. 711 с.
22. Ласло Бок. Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Вид-во «Наш формат». 2016. 424 с.
23. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
24. Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій / М. М. Новікова, А. Б. Швед; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
25. Павленчик Н. Ф. Опорний конспект лекцій з дисципліни управління персоналом. Львів: ЛДУ фізичної культури імені Івана Боберського, 2019. 76 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea2201c6-d579-4c89-ad2b-c4c21bbb23af/content>
26. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю. І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. Київ: Ліра-К, 2016. 336 с.
27. Радислав Гандапас. URL: <http://blog.radislavgandapas.com/biznes-trener-svobodnaya-professiya/>
28. Тренінговий портал: Тренери. URL: <https://www.trn.ua/trainers/?search=&company=0>
29. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. / Літинська В. А. Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 187 с.
30. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://mu.edu.ua/c/4xE8e>
31. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с. URL: https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/uprper/
32. Фінкельштейн С. Супербоси. Як видатні лідери плекають таланти / Вид-во: Yakaboo Publishing. 2017. 256 с.

33. Форум бізнес-тренерів Академії живого бізнесу. URL: <http://www.akademiki.biz/forum/>
34. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2020. 492 с.
35. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
36. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>
37. <http://aviconn.com/press/kompetentsii-rekrutera-idealnyi-rekruter.html>
38. <http://hrm.ru/model-kompetencijj-rekrutera>