

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Управління та адміністрування»

В авторській редакції

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до виконання
індивідуальних завдань

Електронне видання

ДНІПРО
2025

Упорядники:
Л. О. Аніщенко

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
«Бізнес-адміністрування»
D3 Менеджмент
Протокол № 6 від 11.02.2025 р.

Н 91 HR-менеджмент : методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань з дисципліни для студентів спеціальності D3 Менеджмент ; освітня програма : Бізнес-адміністрування (другий магістерський рівень) заочна форма навчання / упоряд. Л. О. Аніщенко ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 40 с.

Методичні рекомендації призначені для використання студентами заочної форми навчання спеціальності D3 Менеджмент; освітня програма: Бізнес-адміністрування (другий магістерський рівень).

Методичні рекомендації містять програмні питання до теоретичної частини курсу та практичне завдання до виконання контрольної роботи і перелік рекомендованої літератури.

Бібліогр.: 11 назв.

ЗМІСТ

1. ВСТУП.....	4
2. МОДУЛЬ 1. HR - менеджмент як специфічна функція менеджменту.....	5
3. МОДУЛЬ 2. Організація діяльності HR служб.....	17
4. МОДУЛЬ 3. Ефективність HR-менеджменту.....	28
5. Контроль самостійної роботи студентів.....	35
6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	39

ВСТУП

Запропоновано програмні питання до теоретичної частини курсу та практичне завдання до виконання контрольної роботи і перелік рекомендованої літератури для студентів спеціальності D3 Менеджмент; заочної форма навчання за освітньою програмою «Бізнес-адміністрування» (другий магістерський рівень) заочної форми навчання. Опанування теоретичного базису передбачає оволодіння практичними навичками формування та управління системою HR-менеджмент суб'єктів господарюванн.

Методичні вказівки призначені для здобувачів заочної форми навчання. Засвоєння дисципліни для цієї форми навчання фіксується шляхом виконання контрольної роботи та складання екзамену.

Метою викладання дисципліни «HR-менеджмент» - ознайомити студентів з основними завданнями і змістом HR-менеджменту, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі по вивченню проблеми з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем HR-менеджменту як цілісною системою цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

Процес опанування дисципліни передбачає набуття здатностей та фонових компетентностей:

- здатність до адаптації та дії в новій ситуації, зокрема під час формування колективу організації;
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), зокрема соціальна відповідальність є невід'ємною частиною управління персоналом.
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань, зокрема розуміння принципів формування колективу й командоутворення спонукає до ефективної співпраці.
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності, зокрема розгляд типів лідерів та ролей, які можуть виконувати менеджери в організації.

Написання навчально-методичних рекомендацій є узагальнення знань про аспектам HR-менеджменту підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Наведений наприкінці конспекту лекцій перелік додаткової літератури, а також список рекомендованої літератури у кожному з трьох розділів, дозволить організувати студенту процес самостійної роботи над темами та лекціями, що будуть виноситися як на семінарське заняття так і для підготовки рефератів.

МОДУЛЬ 1.

«HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту»

Тема 1: «HR-менеджмент в системі менеджменту організацій»

Науку HR -менеджмент було започатковано наприкінці XIX - на початку XX ст., що було обумовлено орієнтацією суспільного виробництва не лише на матеріальні його складові, а й на людину, на удосконалення її інтелекту, творчих здібностей, культури мислення, створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку. Ця наука є невід'ємною частиною загальної науки управління сучасними виробничо-господарськими організаціями - менеджменту, і з цих позицій належить до соціальних наук. Водночас вона ідентифікується як окрема складова науки менеджменту з власними об'єктом, предметом, проблемами та методами їх наукового дослідження.

Об'єкт вивчення науки управління персоналом - соціальна підсистема будь-якої організації, яка функціонує у сфері виробництва товарів і (або) послуг.

Предмет вивчення науки HR -менеджменту - процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

Під час дослідження процесів HR -менеджменту використовують загальнонаукові і специфічні методи: системний підхід, спостереження, синтез, індукцію і дедукцію, моделювання, експериментування, анкетування, інтерв'ювання, вивчення документів, статистичні вибірки, соціометричні дослідження тощо.

Необхідність наукових підходів до HR-менеджменту зумовлена суттєвими змінами у трудовій орієнтації найманих працівників, які дедалі частіше розраховують не просто на певні посади, а й на кар'єрне зростання. Не менш важлива для них гарантія постійної зайнятості в обраній організації. Все це свідчить про необхідність вироблення в організації цілеспрямованої HR політики, науково обґрунтованої системи добору і розстановки кадрів, використання їх потенціалу для взаємної користі організації та працівників.

HR-менеджмент - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, HR - менеджмент - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій HR (кадрової) політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Еволюція концептуальних підходів в HR -менеджменті

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Основна ціль HR -менеджменту:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

- забезпечення соціальної ефективності колективу.

HRM як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу;

- соціально-економічну - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

- відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу.

Отже, завдання HRM зводиться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- задоволення розумних потреб персоналу;

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

HR-менеджмент як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

- стабілізація персоналу - це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно - кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

HR-менеджмент ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;

- контроль за виконанням рішень.

Системне управління персоналом передбачає спільне функціонування та взаємодію синергетично поєднаних його підсистем. Управління персоналом є системоутворювальною категорією, тому за наукового підходу її необхідно

співвідносити з поняттями системи, системного аналізу, структури, організованості. На практиці нерідко до систем відносять сукупність різнорідних об'єктів, які об'єднані в одне ціле для досягнення певної мети. Головним, що визначає систему, є взаємозв'язок і взаємодія частин в цілому.

HR-менеджмент забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Система HR-менеджменту являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи HR менеджменту підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

При формуванні системи HR підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 1.1).

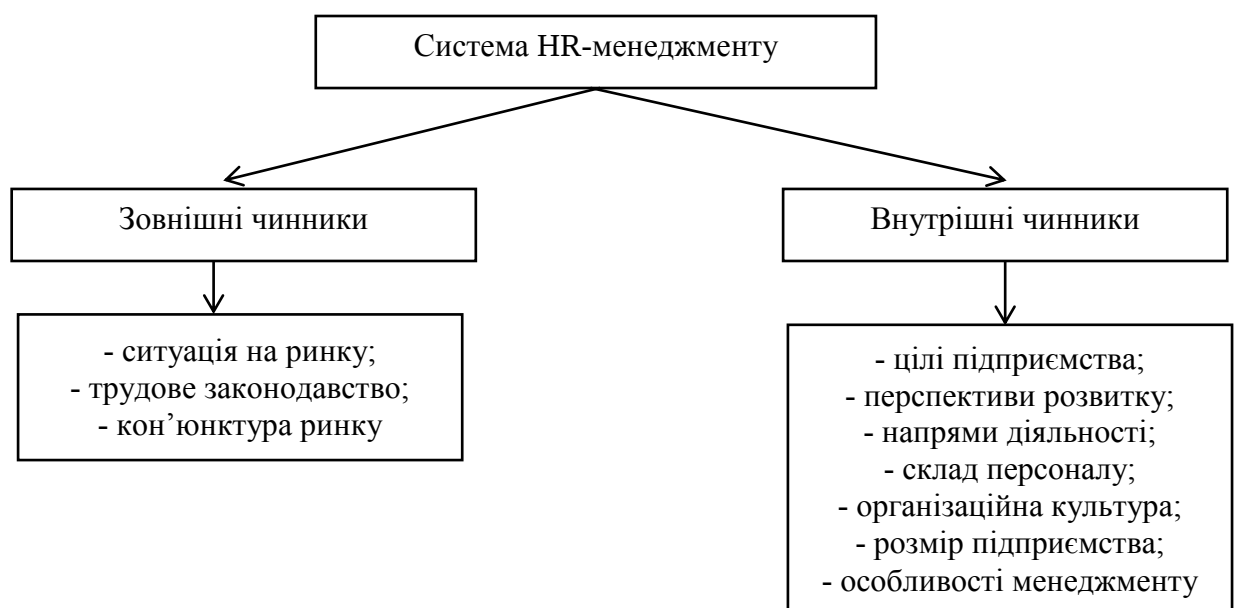


Рисунок 1.1 - Системи HR менеджмента підприємства

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис. 1.2)

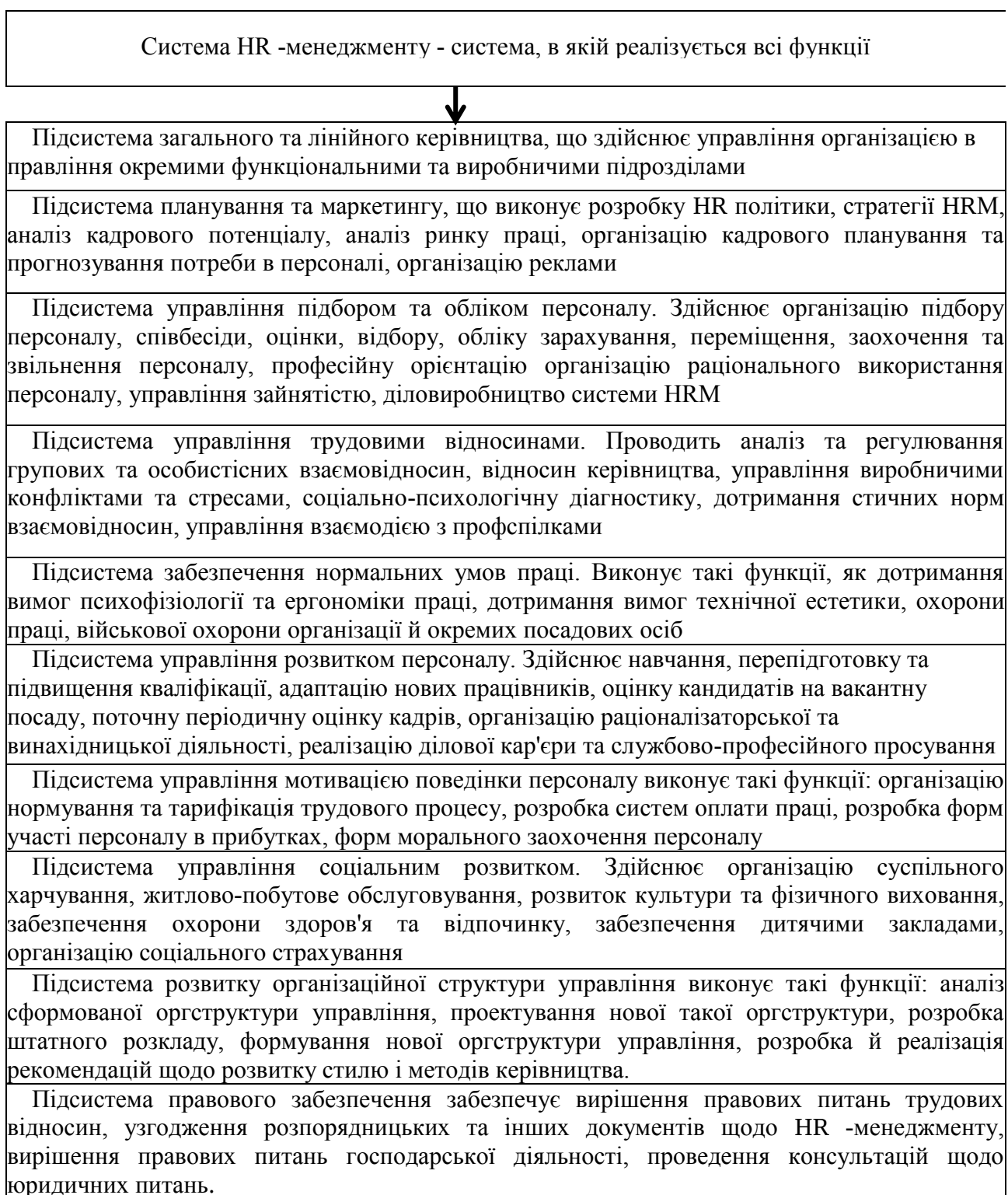


Рисунок 1.2 - Система HR - менеджменту організації

Сутність філософії HR-менеджменту організації полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи в організації. Інакше кажучи, створені умови на справедливих, рівноправних, відкритих, довірчих основах в організації; кожен співробітник може повністю використовувати свої навички: кожен працівник має можливість відігравати активну роль у прийнятті важливих виробничих рішень; працівники користуються адекватними й слушними компенсаціями; створені безпечні й здоровіші умови праці. Такою ціною адміністрація завойовує відданість персоналу організації і витрати на створення таких умов неодмінно окупаються. В організаціях, де адміністрація не опікується про підвищення якості трудового життя, вона не здатна управляти своїм персоналом.

Філософія організації як сукупність цілей і правил поведінки співробітників виникла в Японії у великих компаніях Mitsubishi, Toyota, Sony, а потім одержала широке поширення в США в компаніях IBM, General Motors, McDonald's. А. Моріта, президент Sony, так сформулював філософські принципи підприємства нового типу: "Якби вдалося створити умови, у яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно трудитися й використовувати свої технічні здатності для здійснення своїх таємних бажань, то така організація могла б принести величезну насолоду й користь".

Основні принципи Sony, сформульовані А. Моріта:

1. Вибір великих цілей і постановка амбіційних науково-технічних завдань (транзисторний приймач, домашній відеомагнітофон, портативний плеєр, лазерний звукозапис).

2. Патерналізм - виховання в зайнятих на фірмі почуття, що вони - члени однієї родини (довічний найм співробітників, неординарні форми спілкування з керівництвом, планування службової кар'єри, фірмовий одяг).

3. Розвиток творчої ініціативи і свідомо відмова від складання жорстких планів (паралельні дослідницькі групи, виявлення й підтримка ентузіастів, "людей на своєму місці").

Американці заперечують японську першість, стверджуючи, що першим сформулював філософські принципи виробництва ще на початку ХХ в. Г. Форд і завдяки ним Ford панував на світовому автомобільному ринку до 30-х рр.: "Ціль моя полягала в тому, щоб робити з мінімальними витратами матеріалу і людської сили і продавати з мінімальним прибутком... забезпечувати максимум зарплати, інакше кажучи, досягати максимальну купівельну спроможність". І ще: "Усього, чому ми навчилися із часом, усім нашим умінням і мистецтвом ми зобов'язані нашим співробітникам. Я переконаний, що якщо людям дати свободу розвитку і свідомості службового боргу, вони завжди прикладуть усі свої сили й усе своє вміння навіть до самого незначного завдання".

Ці фрази, суттєво змінюють уявлення про Г. Форда як про винахідника тільки конвеєрної системи "вижимання поту", оскільки, навпаки, він дуже уважно ставився до персоналу фірми. Він продавав свої автомобілі робітникам за ціною 360 \$ США. При мінімальній місячній зарплаті 150 \$

США! Форд будував приватні школи й потім оплачував навчання в них обдарованих дітей робітників і менеджерів.

Слід зазначити, що філософія HRM, а виходить, і організації в різних країнах має більшi відмінності.

Англійська філософія HRM ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає повагу особистості працівника, щирі доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

Американська філософія HRM побудована на традиціях конкуренції й заохочення індивідуалізму працівників із чіткою орієнтацією на прибуток компанії й залежність особистого доходу від неї. Характерна чітка постановка цілей і завдань, високий рівень оплати персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія HRM ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, увічливості й патерналізму. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам фірми, довічний найм співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці.

14 принципів менеджменту в компанії Тойота (англ. Toyota Production System)

1. Приймай управлінські розв'язки з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

3. Використовуй "витягаючу" схему, щоб уникнути надвиробництва. Організація роботи виробництва вимагає, щоб споживач одержав те, що йому потрібно, у потрібний час і в потрібній кількості.

4. Вирівнюй обсяги робіт. Для того, щоб створити правильне заощадливе виробництво і отримати поліпшення якості обслуговування, потрібно вирівняти графік виробництва, не завжди строго дотримуючись порядку надходження замовлень.

5. Зупиняй виробництво, якщо того вимагає якість.

6. Стандартні завдання й делегування повноважень співробітникам - основа безперервного вдосконалювання.

7. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

8. Використовуй тільки надійну, випробувану технологію.

9. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідують філософію компанії й можуть навчити цього інших.

10. Виховуй неабияких людей і формуй команди, що сповідують корпоративну філософію.

11. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання й допомагай удосконалюватися.

12. Прагнеш розібратися в ситуації - подивися на все своїми очами.
13. Ухвалюй розв'язок не кваплячись, зваживши всі можливі варіанти.
14. Зроби свою компанію, що навчається організацією за рахунок безустанного аналізу й безперервного вдосконалювання.

Рекомендована література до теми: [1,2, 3, 4].

Тема 2: «HR-менеджмент як соціальна система»

Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовило якісні зміни систем управління та знайшло відображення в нових формах і методах роботи з персоналом.

Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва.

Соціальна група – це сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Різновидами соціальних груп у трудовому колективі є соціальні групи за видами діяльності, тривалістю існування тощо.

Сьогодні люди, як правило, працюють не поодиночці, а у складі групи, тобто сукупності осіб, об'єднаних за якісною ознакою (за професією й т.ін.) і включених у певну систему міжособистісних відносин.

Ринкова економіка поєднує усіх членів трудового колективу загальним економічним інтересом, який визначає їх ставлення до праці і її результатів. Суть трудового колективу полягає у тому, що об'єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку. Тому HRM перебудовує також характер людських взаємовідносин всередині трудового колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва).

Об'єкт керування персоналом – один працівник або група працівників.

Суб'єкт керування виступають фахівці, керівники всіх рівнів, які виконують функцію керування стосовно своїх підлеглих.

Схему взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів HRM показано на рис 2.1.

HR-менеджери повинні допомагати, консультувати лінійних менеджерів відносно кращого досягнення основних цілей по роботі з персоналом.

До обов'язкових функцій лінійних менеджерів з ефективного HR-менеджменту належать:

- розміщення персоналу на відповідних робочих місцях;
- залучення в організацію нових працівників;
- навчання працівників новій для них роботі;
- покращення якості роботи кожного працівника;

- створення умов для творчого співробітництва і розвитку добрих взаємовідносин між працівниками;
 - роз'яснення політики та послідовності дій організації;
- контроль трудових витрат;
- розвиток здібностей кожного працівника;
 - створення і підтримання задовільно морального клімату в підрозділі;
 - турбота про здоров'я і фізичний стан працівників.

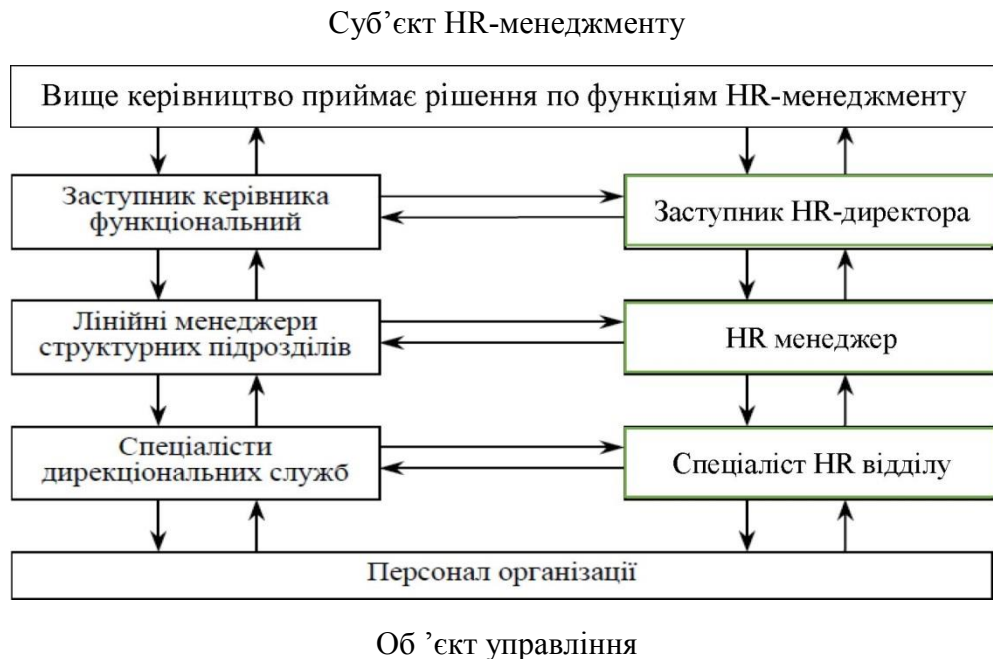


Рисунок 2.1 - Взаємозв'язки суб'єктів і об'єктів HR-менеджменту організації

У невеликих організаціях лінійні менеджери виконують всі обов'язки самостійно, але з розширення організації їм необхідна допомога і поради менеджерів по персоналу.

Слід відмітити, що персонал - це повний особовий склад найманих робітників організації (за винятком керівництва). Він має певні кількісні і якісні характеристики (структуру, досвід, стаж і т. ін.) і виконує різні виробничо-господарські функції, персонал, що офіційно значиться в штаті організації, називається кадрами.

Звичайно персонал формується цілеспрямовано. Це дозволяє встановити його оптимальну структуру, забезпечити раціональний розподіл трудових функцій і завантаження працівників.

Людина вступає до підприємства з набором цінностей, певним ставленням до соціальних явищ та діяльності як сформована особистість, яка має власну позицію.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

У структурі особистості можна виділити чотири блоки характеристик:

- біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

- психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

- педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

- соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);

- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);

- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);

- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Необхідно розрізняти такі поняття, як: гармонійний розвиток особистості та професійний розвиток особистості. При цьому поняття «професійний розвиток особистості» є більш вузьким.

Так, під гармонійним розвитком особистості слід розуміти процес удосконалення її моральних, психологічних, соціальних, професійних та фізичних якостей у їх єдності, що забезпечує більш ефективну виробничу діяльність людини.

Професійний розвиток особистості – це процес її підготовки до роботи за певною професією.

Поняття «індивідуальність» характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

Поняття «індивід» тісно пов'язане з поняттям "індивідуальність", яке використовується для позначення сукупності якостей, здібностей окремо взятої людини. Отже, «індивід» - це окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти; це особа, людина як окрема особистість в середовищі інших людей, тобто у трудовому колективі. Вона має індивідуальність як особливості характеру і психічного складу, що відрізняють одну особистість від іншої.

Наука виділяє різні класифікації кадрів: за посадовими ознаками; за рівнем управління; за спеціальною освітою; за галузями економіки, базовою є класифікація працівників у процесі прийняття і реалізації рішень. За цією ознакою кадри управління поділяються на три великі групи: керівники; спеціалісти; технічні виконавці.

Залежності від обсягу і характеру виконуваних функцій керівники поділяються на лінійних і функціональних.

Лінійні керівники повністю відповідають за виконання всіх функцій по управлінню конкретним об'єктом.

Функціональні керівники відповідають за виконання деяких функцій і очолюють відповідні колективи функціональних служб (відділи, управління). Функціональні керівники підпорядковані безпосередньо своєму лінійному керівнику, одночасно за деякими спеціальними питаннями підпорядковуються відповідному функціональному керівнику.

Керівник – ключова ланка системи управління трудовим колективом. Його основна функція – управління, тобто інтеграція всіх управлінських функцій. Керівник є не тільки організатором, а й носієм влади, повноваженим представником власника у даному колективі. З іншого боку, керівник є одночасно лідером колективу, представником і виразником інтересів даної організації. У ньому поєднуються централізовані і демократичні принципи управління.

Керівництво це не тільки виконання обов'язків, а й самостійна професія – менеджер підприємства.

Всі керівники за рівнями у системі управління підприємством (об'єднанням) поділяються на три групи:

1. Керівники нижньої ланки.
2. Керівники середньої ланки.
3. Керівники вищої ланки.

До **керівників нижньої ланки** відносяться бригадири, начальники дільниць, завідувачі секцій і т. ін., а також керівники внутрішніх підрозділів функціональних відділів і служб підприємств (об'єднань).

Керівниками середньої ланки вважаються начальники цехів, відділів, служб, підприємств (об'єднань).

До **вищої ланки** відносять керівників підприємств та їх заступників.

Найчисельнішу категорію персоналу управління складають спеціалісти. До **спеціалістів відносять** персонал, який бере безпосередню участь у розробці варіантів господарських рішень, підготовці і реалізації конкретних рішень. Основним результатом їх праці є створення нової інформації, необхідної для здійснення процесів управління. Це економісти, маркетингологи, бухгалтери, інженери і т. ін.

У системі управління працюють і **технічні виконавці**: секретарі, оператори, діловоди, експедитори, кур'єри. Цей персонал відповідає за своєчасну технічну обробку інформації: впорядкування, облік, зберігання, тиражування, видачу, пересилку і т.ін.

Конкретний склад персоналу підприємства визначає його штатний розклад, тобто перелік затверджених посад відповідно до структури управління організацією.

Перелік посад визначається єдиною номенклатурою посад у галузях економіки країни.

З погляду виконуваних функцій (розв'язуваних завдань) персонал підрозділяється на дві групи (категорії) – робітники й службовці.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру.

Основні робітники зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, у результаті чого створюються матеріальні продукти й послуги.

Допоміжні робітники пов'язані з обслуговуванням робочих місць у допоміжних підрозділах – ремонтних, інструментальних, транспортних і т. ін.

Службовці здійснюють організацію людей, керування виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі та інші функції. Вони належать до професійної групи осіб, зайнятих переважно розумовою, інтелектуальною працею.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Так, **штатна структура персоналу** відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості.

Статистична структура відображає розподіл і рух персоналу в розрізі категорій і груп посад.

Аналітична структура визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків і підрозділяється на загальну й приватну.

Організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємозалежних підрозділів організації, що утворилися в результаті внутрішнього процесу розподілу праці.

Процес формування оргструктури отримав назву департаменталізації.

Існують жорсткі оргструктури (функціональні й дивізіонні) й гнучкі (адаптивні).

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп об'єктам робіт, властивим кожній посадовій групі, вираженим у витратах часу.

Чисельність персоналу є другою характеристикою персоналу, після структури.

Чисельність визначають змістом, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, яку на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

Чисельність персоналу трудового колективу може бути: нормативна; штатна; фактична.

Вивчення HRM забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу - керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки HRM виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

Міра кваліфікації працівника називається **професійною компетентністю**. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

Рекомендована література до теми: [1, 2, 3, 5].

МОДУЛЬ 2.

«Організація діяльності HR служб»

Тема 3: «Організація діяльності та функції HR служб»

За статусом служба HRM є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ

кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т. ін.).

Кадрова служба організації – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом з зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках вибраної HR політики.

Головне призначення HR служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні HR політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні.

В останні десятиліття прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу.

Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією HR відділу. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів.

Для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення розроблення та реалізації HR політики, підвищення ефективності діяльності служб HRM в організації.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків HR служб. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HRM. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал. Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб HRM не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів

ІВМ, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної HR політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному з сотрудникові підприємства можливість спілкування з її вищим керівництвом.

Ефективність роботи сучасної HR служби на підприємстві залежить від:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємопов'язаності роботи структурних підрозділів у середині самої служби;
- органічного зв'язку роботи HR служби з роботою технічної і економічної служби підприємства;
- кадрового забезпечення служби.

Структура HR служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

HR Відділ є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством.

Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій HR служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т. ін.

Світовий досвід показує, що «критичною масою», при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або HR відділу, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями.

На великих підприємствах у складі відділу персоналу є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. Тобто, великі виробничі або комерційні структури вимагають створення розгалуженої служби HRM по

різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 3.1).

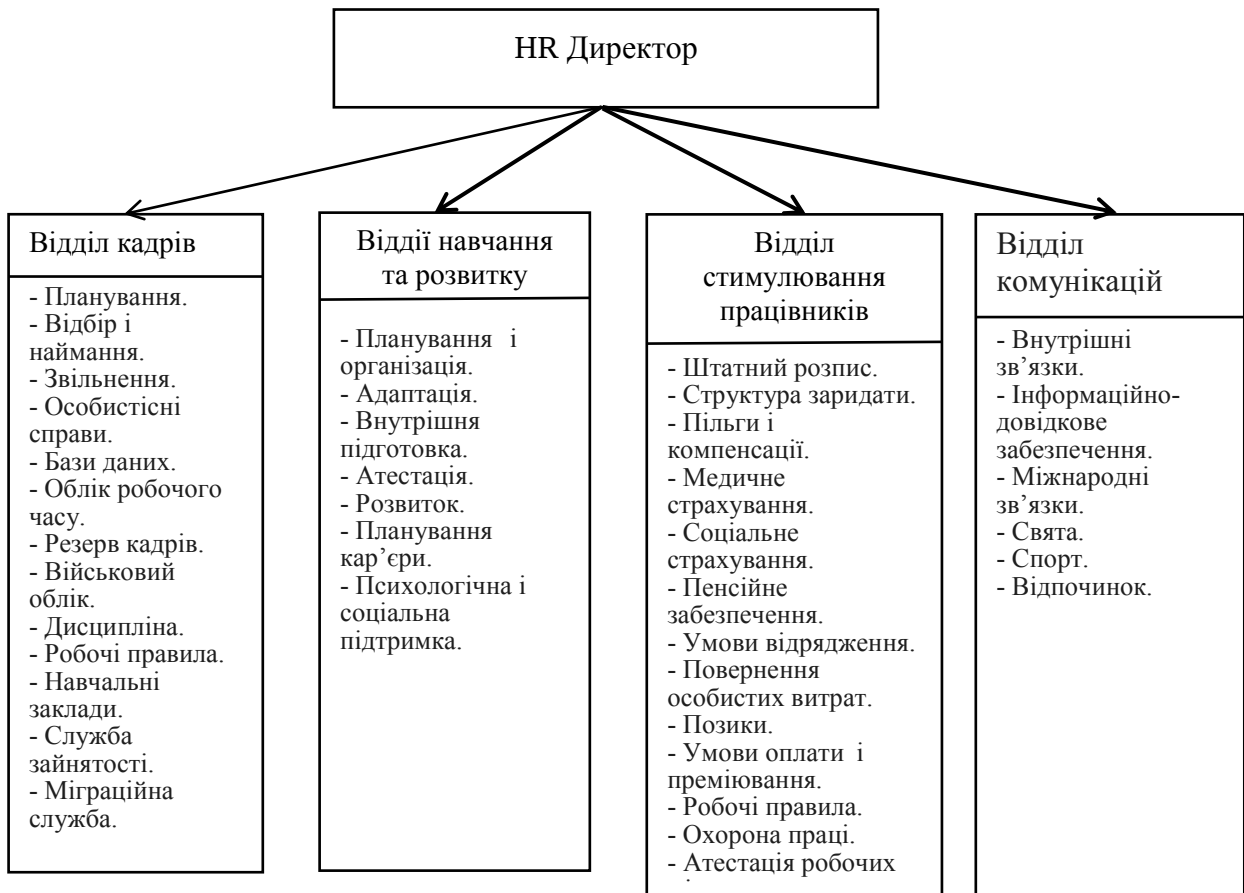


Рисунок 3.1 – Склад HR відділу

При цьому HR директор особисто вирішує наступні питання: філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом; організаційна і функціональна структури підприємства; статистична звітність; трудове законодавство; зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами; зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

На рис. 3.2 наведено організаційні структури HRM виробничого підприємства. У структурі служб HR відділів в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи: сектори; бюро; групи, функції яких виконують окремі виконавці.

До складу HR відділів можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи та інші спеціалісти.

Чисельність працівників, необхідних для виконання всіх робіт з комплектування та обліку персоналу, визначається такими показниками:

- загальна трудомісткість робіт, розрахована за типовими нормами за рік (квартал);
- чисельність персоналу в організації;
- фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.



Рисунок 3.2 - Організаційна схема HRM виробничого підприємства

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.

Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей.

HRM контролює всі підрозділи і функції підприємництва та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси. HR відділ створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

Для виконання поставлених завдань HR відділ на підприємстві виконують такі функції:

1. Разом з економічним відділом, відділом праці та соціального захисту складає перспективні та поточні плани потреби в різних категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.

2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.

3. Організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.

4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.

5. Формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.

6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.

7. Вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.

8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.

9. Складає розрахунки і заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.

10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.

11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.

12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.

13. Веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.

14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.

15. Оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди).

16. Підготовляє договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.

17. Підготовляє та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів.

18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.

19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом.

20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень.

21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.

22. Веде облік військовозобов'язаних.

23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.

24. Допомогає у працевлаштуванні особам, які звільняються, підприємствах у випадках, передбачених чинним законодавством.

HR Відділ на підприємстві має такі права:

1. Контролювати використання робітників і службовців у відповідності з їх професією, спеціальністю та кваліфікацією.

2. Вимагати від керівників підрозділів інформацію про роботу з персоналом, а також інші матеріали з комплектування, розстановки, використання та оцінки діяльності працівників.

3. Репрезентувати з питань виконання своїх обов'язків підприємство у державних і громадських закладах.

4. Брати участь у розробці та вдосконаленні організаційної структури управління підприємством, штатного розкладу, завдань відділам підприємства.

5. Пропонувати заходи заохочення та покарання за порушення трудової дисципліни.

6. Контролювати виконання трудового законодавства підрозділами підприємства (спільно з профспілковим комітетом та юридичною службою).

Начальник HR відділу, його працівники залежно від посадових функцій та відділ персоналу в цілому відповідає за:

1. Забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників, спеціалістів та допоміжного персоналу, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій у визначені планом строки.

2. Наявність резерву підготовлених інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівництва підприємства.

3. Стан обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та стан діловодства щодо персоналу.

4. Збільшення плинності всіх категорій персоналу та стан трудової дисципліни.

5. Своєчасне вирішення питань за заявами та скаргами, що стосуються персоналу.

HR відділ у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами.

Спільно з планово-економічним відділом:

1. Розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій.

2. Розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій,

механізації та автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку із введенням нових потужностей або підрозділів.

3. Складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів.

4. Готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни.

5. Складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому.

6. Готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва а також з інших причин.

З відділом організації праці та соціального захисту:

1. Вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.), розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві.

2. Готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.

3. Організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.

4. Розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд.

5. Перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення.

6. Здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

1. Узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства.

2. Готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці.

3. Виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву.

4. Організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах.

5. Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

Спільно з бухгалтерією підприємства: Організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом із юрисконсультом: організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.

У зовнішньому середовищі відділ персоналу щодо роботи з персоналом взаємодіє з різними державними та недержавними органами (рис. 3.3).

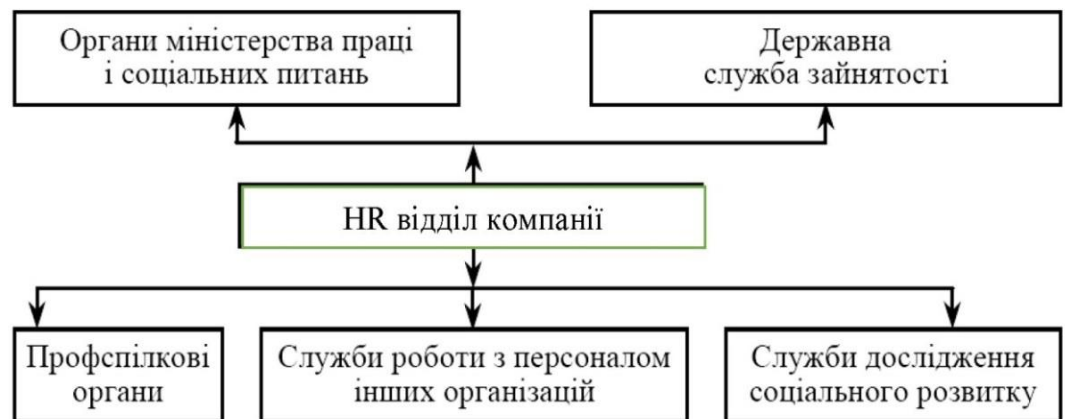


Рисунок 3.3 - Взаємодія HR відділу із зовнішнім середовищем

Отже, в цілому підрозділ з HRM:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів організації розробляє HR політику й плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництвом компанії;
- періодично (раз на рік на вимогу) представляє керівництву організації аналітичні записи про HR ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями по їхньому рішення;
- разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;
- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників (оперативне медобслуговування, харчування, постачання промисловими й продовольчими товарами, транспорт і т. ін.);
- спільно із службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпеченню безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

В останні роки функції HRM розглядалися в рамках трансформації:

- перетворення оперативної діяльності в стратегію;
- якості в кількість;
- контролю в партнерство;
- короткострокового планування в довгострокове;
- адміністративного керівництва в консультативне;
- функціональної орієнтації у підприємницьку;
- внутрішньої орієнтації у зовнішню та орієнтовану на споживача;
- реактивності у прогнозування;
- активності у прийнятті рішень.

На рисунку 3.4 наведено ролі HR менеджера в організації.



Рисунок 3.4 - Ролі HR менеджера в організації

В реальності функції HR менеджера більш широкі. Кадровики повинні займатися як оперативною діяльністю, так і стратегічним плануванням; вони повинні бути як контролерами, так і партнерами; їм необхідно відповідально відноситися до досягнення якісних і кількісних цілей в коротко-і довгостроковому плануванні діяльності фірми чи організації. Для підвищення ефективності менеджери з персоналу повинні кардинально змінити свої функції та ролі.

Ролі HR менеджера у створенні конкурентоздатної організації:

1. Довгострокові стратегічні цілі:
 - а) стратегічний менеджмент трудових ресурсів;
 - б) управління перетвореннями в організації.
- 2) Короткострокові оперативні цілі:
 - а) менеджмент організаційної структури;
 - б) оперативне HRM.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них:

- 1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Від кандидата на посаду керівника HR служби вимагається:

1) спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки;

2) знання іноземної мови;

3) юридична підготовка;

4) досвід роботи з кадрами протягом кількох років.

Для управління HR службою прийнятним вважається вік від 31 до 40 років.

Найважливішими завданнями, які вирішуються керівниками HR служб, є: розвиток персоналу; планування штатного розкладу; підбір кадрів та їх адаптація; консультивання лінійних менеджерів з кадрових питань; співробітництво з виробничою радою фірми; організація оплати праці; розстановка кадрів та ін. Вимоги до HRM показані на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 - Якісні вимоги до HR менеджера

Борючись за якість праці, HR-менеджер не повинен забувати про те, що весь контингент працівників повинен вписуватися в певну лінію компанії і відповідати загальним вимогам.

У результаті своєї діяльності менеджер проявляє себе з кількох боків: керівник, лідер, дипломат, вихователь, інноватор, просто людина з певним

рівнем розвитку, освіти і культури, яка гідна бути прикладом для оточуючих.
В таблиці 3.1 наведено плюси та мінуси професії HR-менеджера.

Таблиця 3.1 - Плюси та мінуси професії HR-менеджера

Плюси професії HR-менеджера	Мінуси професії HR-менеджера
До служби персоналу поступово стали ставитися як до важливої: в найбільших компаніях з'являються HR-директори в ранзі віце-президентів і членів ради директорів	Необхідність повідомляти кандидату, що його кандидатура не пройшла конкурсний відбір або що компанія більше не потребує його послуг
80% успіху компанії залежить від діяльності HR-менеджерів	Високий ступінь відповідальності за роботу з людським ресурсом, тому що саме від правильності вибору HR-менеджера залежить подальший успіх компанії
Досить різноманітна і різнопланова робота	Відсутність математичної і бізнес-підготовки для створення процедур у сфері оплати та атестації персоналу
У людей цієї професії завжди є робота	

Як свідчить не тільки зарубіжний, а й сучасний вітчизняний досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності та виживання організації. В умовах відвертої слабкості і нерозвиненості вітчизняного ринку праці для організації одним із найбільш складних, але водночас життєво важливим завданням є забезпечення ефективної роботи HR-менеджерів.

Рекомендована література до теми: [2, 5, 6].

МОДУЛЬ 3

«Ефективність HR-менеджменту»

Тема 4: «Оцінка ефективності HR-менеджменту»

Ефективність функціонування комплексної системи HRM підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної,

економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності HRM підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності HRM підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність HRM підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності HRM.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність HRM підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності HRM підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації HR політики підприємства.

Показники для оцінки економічної ефективності HRM підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність; витрати на керівництво.

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В.І. (формула 4.1):

$$E_e = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100 \%. \quad 4.1$$

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат.

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди! витрати на соціальні заходи.

Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін ($T_{ок}$) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін), формула 4.2:

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1}, \quad 4.2$$

де: K_1 і K_2 - капітальні вкладення по першому і другому варіантах;

$ЗП_1$ і $ЗП_2$ - заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат (Впр). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший (формула 4.3):

$$B_{\text{пр}} = 3П + E \times K, \quad 4.3$$

де: 3П – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; Е – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.ін.);

К – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень.

Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (К) на вираз $(1 + E)$, а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності HRM, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства.

Показники для оцінки соціальної ефективності HRM підприємства:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою 4.4:

$$E = P - N - V - K - N - Z, \quad 4.4$$

де: Р – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності;

Н – кількість працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на HR політику підприємства і її окремі напрямки). Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом

анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою і т. ін.

Показники для оцінки організаційної ефективності HRM підприємства:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства). Він дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві і його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу.

Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою по трудомісткості операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом);

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

Вище керівництво більшості сучасних корпорацій все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи організації. Турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно організація досягає поставлених перед собою цілей.

Оцінка діяльності HR служб в організаціях може бути різною – від повної її відсутності до використання систематичних методів. На жаль, практика засвідчує, що в багатьох організаціях зусилля відділу персоналу розглядаються виключно як додаткові дії.

Найбільш часто наведеними причинами недостатності оцінки ефективності в багатьох організаціях є:

- переконання, що проведення наукової оцінки є складним;

- рівень зусиль кадрових підрозділів складно піддається кількісному визначенню;
- складно визначити, коли цілі відділу персоналу досягнуті, а коли ні;
- працівники, які входять у штат кадрових підрозділів, не мають достатньо часу чи можуть виявляти небажання відносно проведення оцінки ефективності і продуктивності їх праці;
- незначний інтерес до оцінки ефективності і продуктивності з боку керівництва організації.

Для оцінки ефективності і продуктивності діяльності з HRM можуть застосовуватись різні методи, а саме: використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення.

Співставлення рівнів HRM (з даними в інших організаціях) може призвести до:

- визначення сфери, в яких існують можливості покращання;
- оцінки (чи переоцінки) політики і практики управління людськими ресурсами;
- порівняння діючої практики з «найкращою» практикою;
- постановка цілей виконання для звуження розриву між поточною практикою і найкращою практикою.

Найчастіше організації використовують у якості індикаторів ефективності HRM:

- загальну оплату роботи як процент від доходу фірми (в чистому вигляді до виплати податків);
- кількість чи процент керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел;
- об'єм продаж фірми в розрахунку на кожного працівника;
- пільги у вигляді процента від витрат на оплату праці.

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою 4.5:

$$E = \Pi / B, \quad 4.5$$

де: E – економічна ефективність, частини;

Π – прибуток чи економія, грн.;

B – витрати на створення економії, грн.

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Залежно від предмету оцінки існуючі методики можна поділити на дві основні групи: оцінки якості праці та оцінки результатів праці.

Вибір критеріальних показників доцільно зробити з таких економічних показників, як прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції.

Вище керівництво більшості сучасних корпорацій все частіше визнає, що витрати на управління людськими ресурсами здатні окупитись підвищенням загальної ефективності і продуктивності роботи організації, адже турботи про ефективність пов'язані з тим, наскільки успішно організація досягає поставлених перед собою цілей, та використовують при цьому різні методи.

Метод БОЕРО – це розрахунок результативності діяльності (результативність – досягнення результату, період у шт., грн., кг) персоналу підприємства за конкретний період часу.

В основі методу БОЕРО лежать відомі принципи – план за найменшу ціну, досягнення кінцевого результату, кожному за працю, стимулювання залежно від внеску, співставлення оцінки.

БОЕРО дає можливість оцінити ефективність роботи підприємства й організації, а також їх структурних підрозділів за квартал, рік, п'ятирічку. За допомогою БОЕРО можна підвести підсумки змагання і розподілити доходи (чистий прибуток) між структурними підрозділами підприємств.

КОУП призначено для визначення внеску конкретного підрозділу підприємства (цеху, дільниці, відділу, служби, бюро, групи, лабораторії) в кінцеві результати діяльності підприємства. Дозволяє ефективно проводити підсумки змагань між підрозділами, організовувати преміювання працівників за підсумками господарської діяльності з урахуванням їх особистого внеску, мобілізувати колективи підрозділів на виконання планових показників, підвищувати трудову і виконавчу дисципліну.

КТВ (оцінка за коефіцієнтом трудового внеску) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску (участі) працівників у кінцеві результати діяльності структурного підрозділу підприємства.

Перевагами КТВ є:

- простота розрахунку індивідуального внеску на основі досягнень і упущень у роботі;
- диференційований підхід до працівників з різною продуктивністю праці;
- гнучкість механізму КТВ і можливість адаптації до змінних умов виробництва;

- передбачення, що нормативний внесок працюючого і старанного трудівника оцінюється одиницею;
- визначення стандартного діапазону змін КТВ від 0,5 до 1,5 чи від нуля до двох;
- розробка шкали досягнень, які підвищують КТВ, і шкали прорахунків, які його знижують;
- експертна оцінка індивідуального внеску і призначення КТВ представницькою комісією із числа членів правління, адміністрації, профкому;
- розподіл преміального фонду і додаткової заробітної плати по КТВ.

Рекомендована література до теми: [2,3,6]

5. КОНТРОЛЬ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

5.1 Виконання контрольної роботи

Для закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни студенти зобов'язані протягом семестру виконати і до початку екзаменаційної сесії здати в деканат заочного факультету індивідуальну контрольну роботу.

Контрольне завдання видається індивідуально кожному студенту з метою перевірити засвоєння теоретичної частини навчальної дисципліни та набуття практичних навиків у вирішенні поставлених задач.

Завдання на контрольну роботу видаються студентам відразу ж після прочитання настановних лекцій з дисципліни.

Виконання контрольної роботи передбачає підготовку двох програмних теоретичних питань та практичної частини, що складається з комплексного завдання. Для виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «HR-менеджмент» передбачено 10 варіантів від «0» до «9». Варіанти вибираються за останнім номером залікової книжки студента.

Після вибору варіанту студент (ка) ретельно вивчає джерела інформації та список рекомендованої літератури за питаннями контрольної роботи за обраним варіантом і викладає їх в контрольній роботі дотримуючись таких вимог.

Виконується завдання на аркушах формату А4 на комп'ютері або рукописно з дотриманням вимог нормоконтролю до оформлення матеріалу.

Вимоги нормоконтролю до оформлення матеріалу:

- робота повинна бути виконана технічно і літературно грамотно: надрукована (або написана) на одній стороні аркуша формату А4;
- за рукописним способом пояснювальну записку виконують з розрахунку 30 – 35 рядків на сторінці, за машинним способом шрифтом 14 з міжрядковим інтервалом 1,5;

- текст слід писати, дотримуючись наступних розмірів полів: лівий – 30 мм, верхній та нижній – 20 мм, правий – 10 мм;
- всі лінії, букви, цифри і знаки повинні бути одного кольору (чорного, фіолетового або синього);
- абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту пояснювальної записки і дорівнювати п'яти знакам;
- сторінки нумерують арабськими цифрами і проставляють в правому верхньому кутку;
- ілюстрації і таблиці слід розташовувати в роботі безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються вперше, або на наступній сторінці;
- назва таблиці або рисунка повинна бути короткою і відображати його зміст, і пишеться з великої букви. В кінці назви таблиці або рисунка крапка не ставиться.

Титульний аркуш включається в загальну нумерацію сторінок записки але номер сторінки не проставляється, наприкінці роботи вказується перелік використаної літератури, ставиться підпис студента та дата.

Для запобігання академічного плагіату на всі використані джерела інформації мають бути посилання у тексті контрольної роботи. Всі джерела інформації, що були використані під час написання контрольної роботи, мають бути вказані в списку використаних джерел.

5.2 Теоретичні питання контрольної роботи

При виконанні теоретичної частини контрольної роботи використовується література, що рекомендована до вивчення дисципліни, а також конспекти лекцій. Обсяг не повинен перевищувати 5-7 сторінок.

Варіант 0.

1. Значення HR-менеджера для сучасної організації.
2. Приведіть приклади організації оцінки HR-менеджменту компаній (метрики HR-аналітики компаній за географією/ продуктом / галуззю).

Варіант 1

1. Характеристики лідерських якостей HR-менеджера.
2. Контролювання діяльності персоналу на основі використання сучасних інформаційних систем.

Варіант 2

1. Дослідити особливості процесу HR-менеджменту в багатонаціональних організаціях.
2. Системний підхід до HRM організації.

Варіант 3

1. Значення персоналу для розвитку організації.
2. Контролювання HR-менеджером управлінської дисципліни в організації.

Варіант 4

1. HR-менеджмент як специфічна функція менеджменту.
2. Наведіть аналіз сучасних концепцій і теорій HR-менеджменту.

Варіант 5

1. Роль HR-менеджера у попередженні та вирішенні конфліктів.
2. Основні задачі оцінки ефективності HRM.

Варіант 6

1. Функції HR-менеджера в сучасній організації.
2. Кадри (людські ресурси) – основний ресурс функціонування та розвитку сучасної організації.

Варіант 7

1. Сутність підходів до управління персоналом: класичного менеджменту персоналу та менеджменту людських ресурсів, їх основні відмінності.
2. Забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Варіант 8

1. HR-менеджмент в системі менеджменту суб'єктів господарювання.
2. Профіль посади HR-менеджера.

Варіант 9

1. Удосконалення організації HR служби на підприємстві.
2. Роль та розподіл відповідальності в команді топ-менеджерів, лінійних керівників та HR-менеджера.

5.3 Практичне завдання контрольної роботи

Завдання 1:

Відповідно до перспективи розвитку організації, де Ви працюєте (або на прикладі будь-якої організації, діяльність якої Вам зрозуміла), визначте внутрішні та зовнішні чинники формування кадрової політики. Складіть перелік основних причин неефективної кадрової політики управління персоналом систематизуючи види, напрями і шляхи реалізації кадрової політики управління персоналом та розробіть заходи щодо їх усунення.

Завдання 2:

Наведіть та проаналізуйте типові ситуації, які можуть призвести до проблем у команді, назвіть ознаки, які вказують на наявність проблем.

Запропонуйте варіанти дій з укріплення команди, які може здійснити:

- HR-менеджер;
- безпосередній керівник;
- HR-менеджер спільно з керівником.

Завдання 3:

Складіть функціональну матрицю управління персоналом підприємства (таблиця 5.1) в якому Ви працюєте, або на Ваш вибір. Сформулюйте основні напрями вдосконалення функціональної матриці у відповідності до ринкових умов господарювання.

Таблиця 5.1 - Вихідні дані

Пор. №	Функції управління	Структурні підрозділи	Виконавці
1	Загальне керівництво підприємством		
2	Аналіз господарської діяльності		
3	Управління економічною діяльністю		
4	Організація виробництва		
5	Управління технологією		
6	Управління персоналом		
7	Управління інженерно-технічним забезпеченням виробництва		
8	Охорона праці і безпеки		
9	Управління обліком, звітністю і фінансовою діяльністю		
10	Організація діловодства		
11	Управління будівництвом і реконструкцією		
12	Управління матеріально-технічним постачанням		
13	Управління реалізацією продукції		
14	Юридичне обслуговування		
15	Управління складським господарством і збереженням продукції		
16	Соціальне управління		
17	Господарсько-побутове обслуговування		
18	Управління природокористуванням		
19	Управління культурним і фізичним вихованням		

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

СПИСОК ОСНОВНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-менеджмент. Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2008. 244 с.
4. Торо А. Д. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. *Административный ресурс*. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlencs_sovremennye_funkcii_hr_menedzhera/ (дата звернення: 29.01.2025).

ДОПОМІЖНА ЛІТЕРАТУРА

5. Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет. Харків : ХНЕУ, 2008. 204 с.
6. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.
7. Pruitt D. G., Carnevale P. J. Negotiation in social conflict. London : Open University Press, 1993. 251 p.
8. Жалило Б. Електронна бібліотека курсу «Формування проектної команди». *Довідник кадровика*. Київ : ТОВ «МЕДІА-ПРО», 2007. № 7. 150 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

9. Кодекс законів про працю України. Чинний від 2025-01-01. Вид. офіц. Київ : Видавництво Верховної Ради України, 1971. 74 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.01.2025).
10. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2025).
11. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2025).

Навчально-методичне видання

Аніщенко Людмила Олександрівна

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації до виконання
індивідуальних завдань з дисципліни

Електронне видання

Експертний висновок склав канд. екон. наук, проф. Д. Є. Козенков

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 38 від 07.04.2025)

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка Л. О. Аніщенко

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2,32. Обл.-вид. арк. 2,35.

Зам. № 49.

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022