

**НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

**МЕНЕДЖМЕНТ
ПЕРСОНАЛУ**

навчальний посібник

**Київ – 2022
МПП «ЛІНО»**

*Рекомендовано Вченою Радою
Національного університету харчових технологій
як навчальний посібник для здобувачів спеціальності
073 «Менеджмент» закладів вищої освіти
(протокол №08 від «24» лютого 2022 р.)*

Рецензенти:

Могилевська О.Ю., доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Київського міжнародного університету;

Шмиголь Н.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»;

Петухова О.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного університету харчових технологій.

Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, 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 [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

ISBN_978-617-95078-5-4

У навчальному посібнику висвітлені сучасні тренди у менеджменті персоналу: бренд роботодавця, управління талантами, благополуччя працівників, кадрова безпека, корпоративна соціальна відповідальність, що представлені на прикладі підприємств харчової промисловості.

Навчальний посібник відрізняється збалансованістю та зрозумілістю викладу матеріалу. Тематична композиція навчального посібника та його прикладні завдання у формі тестів, кейсів, розрахункових вправ, спрямовані на впровадження активних методик навчання і сприяє розвитку аналітично-розрахункових здібностей, готує до прийняття самостійних рішень у питаннях менеджменту персоналу.

Призначено для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» закладів вищої освіти та для менеджерів-практиків, яких цікавлять питання менеджменту персоналу.

УДК 65.012.32

ISB N978-617-95078-5-4

© Безпалько О.В., Бергер А.Д.,
Березянко Т.М., Гринюк Ю.М.,
Грищенко Д.Г., Драган О.І.,
Зеніна-Біліченко А.С.,
Мазник Л.В., Соломка О.М.,
Тертична Л.І., Чигринець О.А.
2022

© МПП «ЛИНО», 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	11
--------------------	-----------

ТЕМА 1	МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА: ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І СТРУКТУРА	14
1.1.	Сутність поняття «менеджмент персоналу».....	14
1.2.	Структура, складові, принципи та функції системи менеджменту персоналу	18
1.3.	Стратегія менеджменту персоналу з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності та сучасних HR-трендів	30
1.4.	Формування кадрової політики підприємства на прикладі харчової промисловості	38
1.5.	Розвиток ключових компетенцій менеджера з персоналу.....	42
	Контрольні запитання	52
	Глосарій.....	52
	Тести.....	53
	Практичні завдання.....	57
	Список використаних джерел.....	58

ТЕМА 2	УПРАВЛІННЯ HR-МАРКЕТИНГОМ ТА БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦІВ	61
---------------	--	-----------

2.1.	Сутність, функції і принципи HR-маркетингу.....	61
2.2.	Бренд роботодавця: зміст, види та інструменти формування..	68
2.3.	HR-брендинг та брендбук роботодавця.....	73
2.4.	Зарубіжний і вітчизняний досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця компаній.....	78
2.5.	Досвід управління HR-маркетингом і брендом роботодавця на підприємствах харчової промисловості.....	81
	Контрольні запитання.....	83
	Глосарій.....	83
	Тести.....	85
	Практичні завдання.....	89
	Список використаних джерел.....	90

**ТЕМА 3 ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....91**

3.1. Поняття правового забезпечення менеджменту персоналу та особливості джерел трудового права.....	91
3.2. Нормативно-методичне забезпечення системи менеджменту персоналу.....	99
3.3. Поняття, види колективних договорів. Особливості, сфера укладання та сторони трудового договору.....	105
3.4. Охорона праці та здоров'я працівників на виробництві: правове забезпечення та особливості в харчовій промисловості.....	109
Контрольні запитання.....	113
Глосарій.....	113
Тести.....	114
Практичні завдання.....	118
Список використаних джерел.....	119

**ТЕМА 4 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ.....121**

4.1. Кадрове планування: зміст, завдання, принципи.....	121
4.2. Види та методи кадрового планування.....	125
4.3. Основні категорії, функції та завдання кадрового адміністрування.....	130
4.4. Вимоги до організації кадрової роботи.....	134
4.5. Особливості діловодства в кадровому адмініструванні.....	139
4.6. Облік та визначення показників руху кадрів.....	145
Контрольні запитання.....	150
Глосарій.....	151
Тести.....	152
Практичні завдання.....	157
Список використаних джерел.....	161

ТЕМА 5	ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	162
5.1.	Сутність та основні етапи рекрутингу.....	162
5.2.	Технології пошуку, підбору, руху та звільнення персоналу.....	166
5.3.	Інноваційні технології рекрутингу: вітчизняний і зарубіжний досвід.....	172
5.4.	Особливості діяльності рекрутингових агенств.....	175
5.5.	Технології рекрутингу на підприємствах харчової промисловості.....	178
	Контрольні запитання.....	180
	Глосарій.....	181
	Тести.....	182
	Практичні завдання.....	186
	Список використаних джерел.....	190
ТЕМА 6	УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	191
6.1.	Адаптація: поняття, функції, види, принципи.....	191
6.2.	Класифікація, етапи та методи адаптації.....	195
6.3.	Підходи до формування та розвитку системи адаптації працівників.....	205
6.4.	Методика оцінки системи адаптації працівників в організації.....	213
	Контрольні запитання.....	220
	Глосарій.....	221
	Тести.....	222
	Практичні завдання.....	226
	Список використаних джерел.....	230

ТЕМА 7	МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	231
7.1.	Сутність поняття мотиваційний менеджмент підприємства.....	231
7.2.	Принципи мотивуючої організації праці.....	233
7.3.	Довіра як основний метод мотивації персоналу.....	235
7.4.	Делегування повноважень.....	240
7.5.	Сутність демотивації.....	243
7.6.	Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості.....	249
	Контрольні запитання.....	255
	Глосарій.....	255
	Тести.....	256
	Практичні завдання.....	259
	Список використаних джерел.....	261
ТЕМА 8	УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ.....	262
8.1.	Поняття, види, суб'єкти та рівні соціально-трудових відносин (СТВ)	262
8.2.	Характеристика типів та принципів СТВ.....	265
8.3.	Мета, принципи та функції соціального партнерства.....	269
8.4.	Управління різноманітним проявом в трудових відносинах та запобігання дискримінаційним проявам.....	274
8.5.	Корпоративна соціальна відповідальність у трудових відносинах: сутність, шляхи активізації та інструменти реалізації.....	278
	Контрольні запитання.....	285
	Глосарій.....	285
	Тести.....	287
	Практичні завдання.....	291
	Список використаних джерел.....	294

**ТЕМА 9 УПРАВЛІННЯ
 БЛАГОПОЛУЧЧЯМ.....297**

9.1. Сутність поняття «управління благополуччям».....	297
9.2. Впровадження wellbeing-програм у діяльність компаній....	302
9.3. Приклади та ідеї піклування про психологічний клімат на робочому місці.....	307
9.4. Зарубіжний досвід застосування wellbeing- технологій.....	310
9.5. Досвід застосування wellbeing- технологій на підприємствах харчової промисловості.....	312
Контрольні запитання.....	318
Глосарій.....	318
Тести.....	319
Практичні завдання.....	326
Список використаних джерел.....	331

**ТЕМА 10 УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ
 ПЕРСОНАЛУ332**

10.1. Сутність управління поведінкою персоналу.....	332
10.2. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури.....	334
10.3. Методики діагностики корпоративної культури підприємства в контексті менеджменту персоналу.....	339
10.4. Зарубіжний досвід управління корпоративною культурою.....	345
10.5. Досвід управління корпоративною культурою на підприємствах харчової промисловості.....	348
Контрольні запитання.....	350
Глосарій.....	350
Тести.....	351
Практичні завдання.....	357
Список використаних джерел.....	360

ТЕМА 11	ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.....	361
11.1.	Оцінювання персоналу: сутність, завдання, проблеми.....	361
11.2.	Методи і техніки оцінювання персоналу.....	372
11.3.	Особливості оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців управління.....	384
11.4.	Атестація персоналу підприємства.....	390
	Контрольні запитання.....	397
	Глосарій.....	397
	Тести.....	398
	Практичні завдання.....	403
	Список використаних джерел.....	405

ТЕМА 12	УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРОЮ	406
----------------	---	------------

12.1.	Сутність професійного розвитку персоналу.....	406
12.2.	Навчання персоналу організації.....	411
12.3.	Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації.....	425
12.4.	Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників. Етапи роботи з кадровим резервом.....	436
	Контрольні запитання.....	445
	Глосарій.....	447
	Тести.....	448
	Практичні завдання.....	452
	Список використаних джерел.....	452

	ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	539
15.1.	Діджиталізація менеджменту персоналу: поняття, напрямки, властивості, функції	539
15.2.	Тренди діджиталізації та сучасні підходи до інформаційного забезпечення менеджменту персоналу.....	545
15.3.	Діджитал-інструменти для реалізації основних функцій менеджменту персоналу.....	551
	Контрольні запитання.....	570
	Глосарій.....	571
	Тести.....	573
	Практичні завдання.....	577
	Список використаних джерел.....	578
ТЕМА 16	ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	579
16.1.	Сутність поняття «ефективність менеджменту персоналу» та чинники, які її визначають.....	579
16.2.	Витрати на персонал.....	586
16.3.	Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.....	591
16.4.	Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу.....	593
16.5.	Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.....	594
16.6.	Сутність та показники репутаційної ефективності менеджменту персоналу.....	596
	Контрольні запитання.....	600
	Глосарій.....	600
	Тести.....	601
	Практичні завдання.....	605
	Список використаних джерел.....	607
	ДОДАТКИ.....	610
	КЛЮЧІ ДО ТЕСТІВ.....	614

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ЯК СИСТЕМА: ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ І СТРУКТУРА

1.1. Сутність поняття «менеджмент персоналу».

1.2. Структура, складові, принципи та функції системи менеджменту персоналу.

1.3. Стратегія менеджменту персоналу з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності та сучасних HR-трендів.

1.4. Формування кадрової політики підприємства на прикладі харчової промисловості.

1.5. Розвиток ключових компетенцій менеджера з персоналу.

1.1. Сутність поняття менеджмент персоналу

Суттєві зміни, що сталися в системі функціонування вітчизняних підприємств та національної економіки України в цілому, створили потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до побудови системи менеджменту персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованої на досягнення поставлених цілей.

Отже, вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» підприємства стає вагомим і затребуваним у сучасних умовах, коли продукти, технології, операційні процеси, організаційні структури втрачають свою актуальність та дієвість, і, на перший план, виходять інтелектуальні ресурси та підхід до людини-професіонала, як до найважливішої цінності. Саме взаємовідносини між працівниками формують відповідний соціально-психологічний клімат у колективі, впливають на поведінку працівників, зумовлюють підвищення продуктивності праці, мотивують їх на ефективну діяльність.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до високопродуктивної, інтелектуальної, інноваційної праці в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, залежить від ефективності функціонування HR-служби і є запорукою досягнення фінансового успіху підприємства.

Науковці розглядають **менеджмент персоналу** – як систему взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації.

Узагальнення підходів науковців до визначення сутності «менеджмент персоналу» наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності «менеджмент персоналу»

№	Автор	Менеджмент персоналу – це....
1	2	3
1.	В.І. Куделя, Ю. В. Мирощиченко, І. В. Моцна	– важлива складова частина загального менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб’єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату.
2	О.О. Болотова	– наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.
3	С.І. Архіреєв	– цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи надання послуг, що включає визначення цілей, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль.
3	М. Армстронг	– безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації.
4	П. Друкер	– цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку кадрової стратегії, а також її реалізації.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
5	М.С. Павленко, А.О. Мельник	– розроблення, створення, застосування та використання системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення продуктивного використання людських ресурсів з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи.
6	О. А. Гавриш	– формування та розвиток ефективного кадрового потенціалу згідно з його стратегічними цілями розвитку.
7	Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко	– цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
8	Т.І. Костюченко	– однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва та передбачає сформовану і документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку й використання працівників підприємства з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації
9	Концепція HR- менеджмент у зарубіжній літературі	– аспекти концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення стратегічних завдань – лояльність споживачів, економія витрат, висока рентабельність, тобто увага приділяється бізнес-цілям; вагомим процесом стає залучення персоналу до послідовного досягнення цих цілей.

Складено на підставі [1, 2, 3, 4, 7, 10, 19]

Менеджмент персоналу є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей. Водночас менеджмент персоналу виступає

частиною менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без винятку структурних підрозділах, а продуктивність роботи значною мірою залежить від їх обґрунтованості та ефективності.

Менеджмент – це система управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами в умовах цивілізованої конкуренції для ефективної діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце менеджменту персоналу в системі менеджменту підприємства (організації)

Операційний менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом продукції або надання послуг, що має на меті підвищення його ефективності.

Менеджмент персоналу (МП) – це наука про управління працівниками і відносинами між ними в процесі виробничої (операційної) діяльності.

Фінансовий менеджмент – це управління фінансовими ресурсами для раціонального їх використання (різновиди – інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент).

Маркетинг – це система управління взаємозв'язками споживачів із виробниками, замовників із виконавцями, яка орієнтується на вимоги ринку й задоволення потреб споживача.

1.2. Структура, складові, принципи та функції менеджменту персоналу

З позицій системного підходу менеджмент персоналу містить цільову, функціональну, керуючу, керовану, забезпечувальну підсистеми, які, на основі використання об'єктивних законів, закономірностей, наукових підходів, теорій, концепцій дозволять досягти визначених стратегічних цілей підприємства.

Мета менеджменту персоналу – покращення якості трудового життя персоналу за рахунок забезпечення підвищення ефективності функціонування підприємства (організації, компанії).

Основні завдання:

- ✓ розроблення кадрової політики, стратегії підприємства;
- ✓ аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, виявляти її ключові елементи, оцінювати їх вплив на персонал;
- ✓ формувати професійний добір працівників на вакантні робочі місця, наймати, звільняти та переміщувати персонал;
- ✓ організація кадрового адміністрування та діловодства;
- ✓ збір, аналіз та систематизація інформації по роботі з персоналом;
- ✓ забезпечення ефективних комунікацій між різними групами працівників з метою вирішення тактичних та стратегічних завдань;
- ✓ забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- ✓ забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни та співробітництва;
- ✓ формування стабільного колективу за рахунок залучення, розвитку персоналу, професійно-кваліфікаційного просування;
- ✓ балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, забезпечення економічної та соціальної ефективності.

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що

працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем. *Кадри* являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Аналіз практики управління різними організаціями дає підстави розглядати менеджмент персоналу на трьох рівнях.

На нижчому рівні управління (виробнича дільниця, функціональний підрозділ) відбувається безпосереднє керівництво виконавцями. На середньому рівні (структурний підрозділ, цех, завод в структурі комбінату, філіал підприємства) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. На верхньому рівні розробляються стратегія менеджменту персоналу як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу.

Піраміда посад в системі менеджменту персоналу (рис. 1.2).

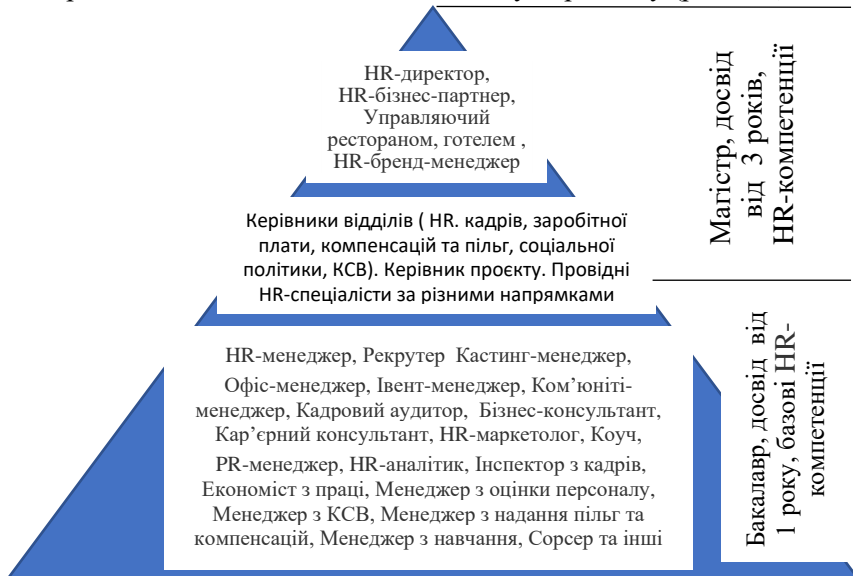


Рис. 1.2. Піраміда посад в системі менеджменту персоналу

Основні елементи системи менеджменту персоналу, на ведені на рис.1.3 та її структура – рис.1.4, принципи – рис. 1.5.



Рис. 1.3. Основні елементи системи менеджменту персоналу



Рис. 1.4. Структура системи менеджменту персоналу



Рис. 1.5. Принципи системи менеджменту персоналу підприємства

Джерело: [1, 4 19].

Основними принципами системи МП підприємством є:

- *системності*, що полягає у системному розгляді усіх бізнес процесів на підприємстві на усіх етапах – від аналізу проблеми і постановки цілей до контролю за їхнім виконанням;
- *економічності* передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи МП, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності діяльності;

- *прогресивності* передбачає відповідність системи МП передовим закордонним і вітчизняним аналогам;
- *перспективності* передбачає урахування перспектив розвитку організації, сучасних трендів HR-сфери;
- *цілеспрямованості* передбачає розподіл відповідальності або колективну відповідальність, винагороду за результати в досягненні цілей і поставлених завдань;
- *багатоаспектності* передбачає виконання завдань МП, як по вертикалі, так і по горизонталі, може здійснюватися за різними каналами: адміністративному, економічному, правовому та ін.
- *корпоративного духу та етики бізнесу*, що передбачають: повагу до людей, професійність та якість, достовірність інформації, добросовісну конкуренцію, чесність і справедливість, гідні умови праці для працівників, відповідальність за власні дії та рішення, взаємовигідне партнерство, дотримання слова, здоров'я та безпеку, рівні права;
- *оптимальності* передбачає багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи МП, яке забезпечує вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов підприємства;
- *прозорості* передбачає, що система МП повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах, фазах, функціях для різних за економічним змістом процесів управління;
- *комплексності* передбачає врахування всіх факторів, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкту управління і т.д.);
- *оперативності* передбачає своєчасне прийняття рішень з аналізу і удосконалення системи МП, що попереджають або оперативно усувають негативні відхилення;
- *простоти* передбачає спрощення системи МП без погіршення якості функціонування її складових;
- *науковості* передбачає розробку заходів щодо формування системи МП, яка повинна базуватися на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу;

➤ *структурності* передбачає можливість опису цілого через встановлення зв'язків і відносин частин цілого, тобто через структуру;

➤ *ієрархічності* передбачає, що у системах МП повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками);

➤ *автономності* передбачає забезпечення раціональної автономності структурних підрозділів або окремих керівників у системи МП;

➤ *узгодженості діяльності* передбачає раціональні дисциплінарні вимоги, єдиноначальність та колегіальність, системність і плановість, узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, ієрархія влади та відповідальності, дотримання кодексів поведінки, раціональні комунікації;

➤ *стійкості* передбачає для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи МП;

➤ *комфортності* передбачає, що система МП повинна забезпечити максимум розкриття здібностей людини, розвитку творчих процесів за рахунок створення виробничого середовища, яке відповідає усім соціальним стандартам;

➤ *забезпечення задоволеності працею* передбачає справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіру до людей, задоволення їхніх потреб в самореалізації та визнанні.

Методи менеджменту персоналу: економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Економічні методи менеджменту персоналу, як система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства, трудових колективів та окремих працівників. Дані методи посідають найважливіше місце у системі МП, оскільки управлінські відносини визначаються насамперед соціально-економічними відносинами, які реалізуються не лише між людьми всередині підприємства, а й

поширюються на інші об'єкти управління – ресурси (в тому числі - людські) та результати діяльності.

Економічні методи МП включають: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування, економічне стимулювання, фінансування, оплату праці, преміювання, кредитування, участь у прибутках і капіталі, пільгове оподаткування, встановлення норм і нормативів, страхування, встановлення матеріальних санкцій, бонусів та заохочень тощо.

Адміністративні методи МП включають організаційно-розпорядчий вплив, матеріальну відповідальність, дисциплінарну відповідальність і покарання, адміністративну відповідальність.

До адміністративних методів відноситься: прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства, розроблення нових документів, інструкцій, стандартів і положень, застосування адміністративних норм і нормативів, правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування, відбір, добір, розміщення і ротація персоналу, затвердження методик і рекомендацій, встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

Соціально-психологічні методи МП дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, сформувати команди односторонців, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в трудовому колективі.

Соціально-психологічні методи МП включають: соціально-психологічне планування; створення креативного середовища для зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти; формування корпоративної культури; участь працівників в управлінні; застосування технологій тимбилдингу та лідерства, мотивація працівників; задоволення культурних і духовних потреб; створення нормального психологічного клімату на принципах співпраці, довіри, безпеки і благополуччя; встановлення соціальних норм поведінки; встановлення моральних санкцій та заохочень.

Система забезпечення менеджменту персоналу підприємства включає організаційне, методичне, інформаційне, нормативно-

правове, фінансове, програмне забезпечення, яке використовується у процесі взаємодії складових системи МП.

Організаційне забезпечення є сукупністю взаємопов'язаних внутрішніх підрозділів системи МП і посадових осіб, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень з окремих напрямів діяльності підприємства і несуть відповідальність за результати цих рішень. Сучасна організаційна структура Департаменту по роботі з персоналом наведена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Організаційна структура HR-Департаменту

Підрозділи, як носії функцій менеджменту персоналу підприємства, можуть розглядатися в широкому розумінні як департамент по роботі з персоналом (служба управління персоналу), склад якої може визначатися одночасно як за ієрархічною (одно-, двох-, трьох-... рівнева), так і за функціональною ознаками (за функціями МП).

Місце і роль департаменту по роботі з персоналом (служби управління персоналом) у загальній системі управління підприємством визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу менеджменту персоналу та обумовлюється складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, станом соціально-організаційного розвитку управління, масштабами, формою тощо.

У практичній діяльності Департамент по роботі з персоналом включає в структуру наступні види управління: з адміністративної роботи з персоналом, з організаційного розвитку, з розвитку бренду роботодавця та ін.

Методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо вирішення завдань менеджменту персоналу підприємства. Особливість формування методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства полягає у тому, що прийняття управлінських рішень вимагає урахування багатоаспектності, взаємоузгодженості, комплексності.

Основними вимогами до формування методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства є:

- розроблені методичні прийоми повинні відповідати загальній меті менеджменту персоналу підприємства, частковим цілям його складових;
- уніфікація управлінських впливів щодо управління окремими складовими у межах менеджменту персоналу підприємства;
- накопичення і систематизація методів менеджменту персоналу підприємства на усіх його рівнях (оперативному, тактичному та стратегічному);
- установа взаємозв'язку між трудовими показниками та показниками ефективності роботи підприємства;

- можливість покращення трудових показників підприємства за допомогою коректування або заміни неефективних методів менеджменту персоналу підприємства;
- застосування інструментарію наукових підходів для забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу підприємства;
- вироблення механізмів трансформації системи методів менеджменту персоналу підприємства у накази, розпорядження, вказівки тощо та доведення їх до керованої підсистеми;
- розроблені методичні прийоми повинні бути чіткими та зрозумілими, не трудомісткими, що підвищить вірогідність реального застосування у практичній діяльності підприємства.

Дотримання зазначених вимог щодо методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства сприятиме зниженню ризику прийняття недоцільних та неефективних управлінських рішень щодо розвитку персоналу підприємства як на найближчу, так на довгострокову перспективу.

Для забезпечення ефективного менеджменту персоналу підприємства потрібна, як внутрішня інформація, що достовірно відображає стані функціонування підприємства, так і зовнішня інформація. Отже, інформаційне забезпечення повинно бути достовірним, своєчасним, оперативним з використанням різних джерел.

Інформаційне забезпечення забезпечує цілеспрямований та безперервний процес збирання, реєстрації, обробки, розміщення, визначення форм організації, аналізу інформації щодо діяльності підприємства.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу підприємства повинно задовольняти інтереси усіх зацікавлених сторін, що сприятиме забезпеченню раціональності управлінського процесу, координації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Інформаційне забезпечення на пряму пов'язане з програмним забезпеченням, яке може допомогти орієнтуватися в тонкощах найму, звільнення, адміністрування переваг та управління продуктивністю, значно полегшити управління заробітною платою,

внутрішніми сертифікатами, заохоченнями та іншими завданнями, орієнтованими на персонал.

Сучасні інформаційні технології можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин у колективі, веденні баз даних по кадрам. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих норм.

Для HR-служб актуальні процеси діджиталізації через використання програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з підтримкою чат-ботів, застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності підприємства.

Штучний інтелект може здійснити вплив у HR-процесах:

- планування співбесід із кандидатами – прикладом може бути відслідковування в соціальних мережах, коли найзручніше відправити кандидату запрошення на співбесіду;

- зручний процес підбору персоналу й комунікацій з персоналом, допомога з процесами, що потребують концентрації на деталях й уваги, а саме з попереднім відбором кандидатів;

- персоналізація: кожен з персоналу є унікальною людиною і для кожної особи потрібен свій стиль навчання. За допомогою використання штучного інтелекту через збір великої кількості інформації про співробітників і моделювання їхньої поведінки можна коригувати програми навчання і підвищувати їхню ефективність;

- прогнозування – це стрімливе знаходження факторів плинності кадрів, ступеню взаємодії з співробітниками, нинішнього стану проектів та інших питань дає змогу зменшити кількість витрачених коштів, час та збільшити загальну ефективність роботи організації.

Фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність коштів, інвестицій на фінансування, розвиток, утримання, професійне навчання, стимулювання персоналу.

1.3. Стратегія менеджменту персоналу з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності та сучасних HR-трендів

Узагальнюючі різноманітні підходи до сутності поняття «стратегія» можна виділити наступні групування:

1) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф);

2) комплексний (довгостроковий) план, спрямований на забезпечення здійснення місії та досягнення визначених цілей (А. Томпсон, А. Стрінкланд, М. Мескон, Ф Альберт, М. Хедоурі, ін.);

3) напрямок розвитку (О. Віханський), траєкторія (Л. Шевцова), довгостроковий курс (З. Шершньова), спрямований на досягнення цілей організації;

4) модель діяльності (В. Стадник, М. Йохна), модель дій (В. Герасимчук), яка приймається для досягнення стратегічних цілей;

5) послідовність дій (А. Тищенко, Ю Іванов, Н. Кизим), сукупність дій (І. Должанський, І. Ягнюк) для адаптації в динамічно змінному середовищі та досягнення конкурентних переваг на ринку;

6) патерн, зразок, позиціонування, перспектива, специфічний маневр, що інтегрує цілі діяльності організації (Г. Мінцберг);

7) ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу (М. Мартиненко, І. Ігнатєва).

Стратегія системи менеджменту персоналу – це послідовність дій, розроблення заходів на перспективу, які повинні включати актуальні напрями розв’язання сучасних проблем у менеджменті персоналу підприємств.

На стратегію менеджменту персоналу впливає загальна стратегія соціально-економічного розвитку підприємства, яка враховує напрямки, перспективи, дії, моделі функціонування та прогресивні напрямки розвитку – соціальна відповідальність бізнесу (рис. 1.7).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність підприємства за вплив його рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку.



Рис. 1.7. Взаємовплив загальної стратегії соціально-економічного розвитку та стратегії менеджменту персоналу підприємства

Стратегія менеджменту персоналу повинна враховувати сучасну концепцію корпоративної соціальної відповідальності, які

впроваджують підприємства (компанії) харчової промисловості – Кернел, Глобино, Оболонь, Кока-Кола, Миронівський хлібопродукт (МХП), Концерн Хлібопром, Данон, Рошен, Вінницький ОЖК, Олком та ін.

Для підприємств-лідерів харчової промисловості невід’ємною частиною бізнесу стає корпоративна соціальна відповідальність, яка передбачає дотримання кращих принципів і практик корпоративної соціальної відповідальності у діяльності.

Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства – це розвиток його за трьома складовими економічної, соціальної й екологічної та обов’язкового впровадження в діяльність стандарту ДСТУ ISO 26000:2009 «Система управління соціальною відповідальністю». Цей стандарт включає в діяльність компаній наступні компоненти: захист прав людини, захист навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих общин, а також організаційне управління та етику бізнесу.

Економічна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов’язана із раціональним використанням ресурсів, удосконаленням бізнес-процесів підприємства, виробництвом безпечних якісних продуктів харчування на підставі впровадження міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю», ДСТУ ISO 22000:2007 «Система управління безпекою харчових продуктів».

Екологічна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов’язана із забезпеченням збереження біологічних і фізичних природних систем за рахунок підвищення екологічності виробництва, контролем за викидами CO₂, ефективним управлінням водними ресурсами і відходами та формуванням відповідної екологічної політики діяльності на підставі впровадження стандартів ДСТУ 14001:2015 «Система екологічного керування».

Соціальна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової галузі пов’язана із впровадженням гуманістичного підходу до праці, створенням для співробітників безпечних умов праці відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 45001 «Система управління охороною здоров’я та безпекою».

праці». Цей стандарт демонструє, що компанія виконує свої зобов'язання щодо здоров'я та безпеки працівників, вона захищає і підвищує свою репутацію і довіру. Реалізація компаніями соціальних стандартів сприяє самореалізації і професійної майстерності працівників, участі в соціальних, благодійних програмах, меценатстві і спонсорстві, проведенні різних соціально-культурних заходів на галузевому та регіональному рівнях.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності при реалізації стратегії розвитку менеджменту персоналу:

Прозорість передбачає інформування представників зацікавлених сторін про результати діяльності компаній в сфері КСВ і рішеннях, які плануються, в галузі стратегічного розвитку, що безпосередньо стосується соціальної та екологічної сфери, спрямованих на стійкість і вдосконалення харчових виробництв. Стратегія КСВ направлена на подолання стереотипів населення щодо діяльності компаній і передбачає спільну просвітницьку роботу в аспекті економічної та соціальної значимості підприємств і проєктів розвитку промисловості для країни і регіонів.

Відповідальність передбачає ініціативи компаній у сфері КСВ, які спрямовані на вирішення актуальних завдань для зацікавлених сторін і суспільства в цілому і реалізуються на послідовній регулярній основі. Неухильне дотримання законодавства, норм міжнародного права, міжнародних стандартів екологічного менеджменту та соціальної відповідальності.

Формування загальної цінності з зовнішніми стейкхолдерами передбачає розгляд стратегічного розвитку компаній у взаємозв'язку та інтеграції залучення зовнішніх стейкхолдерів у процес вдосконалення харчових виробництв, яке спрямовано на зміцнення довірчих, прозорих відносин і поліпшення процесів прийняття рішень та встановлення системних зв'язків:

- з органами управління та контролю,
- державними органами влади та органами самоврядування,
- незалежними регуляторними інституціями,
- інвесторами,
- учасниками ринку харчових продуктів,
- партнерами,

- засобами масової інформації,
- міжнародними і українськими неурядовими організаціями,
- науковими та навчальними закладами,
- жителями територій в місцях розташування структурних підрозділів та філій компаній,

Інноваційність передбачає реалізацію соціально та екологічно значущих проєктів, які спрямовані на підтримку та відновлення навколишнього середовища і підвищення якості життя людей. Впровадження інноваційних технологій повинно здійснюватися у всіх сферах діяльності підприємств від реконструкції існуючих об'єктів і при проектуванні нових з урахуванням соціальних і екологічних аспектів.

Дотримання цінностей передбачає розгляд цінності як етичного фундаменту компаній – відданість принципам ділової етики та відповідальної поведінки, сприяння зміцненню командного духу, зростання професіоналізму і відповідальності кожного співробітника. Цінності компаній поєднують у собі три складові бізнес-моделі – економічну, екологічну та соціальну, інтегровані у внутрішні і зовнішні комунікації, бізнес-процеси всіх структурних підрозділів.

Відповідність кращим практикам передбачає врахування досвіду застосування кращих прогресивних практик національних і міжнародних харчових компаній у діяльності підприємств.

Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств харчової промисловості, пов'язано із зростанням ризиків, загроз і небезпек у діяльності підприємства в умовах невизначеності, кризових явищ. Отже, кожна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємства повинна бути пов'язана із заходами щодо попередження ризиків, небезпек і загроз. Водночас треба враховувати, що економічним ефектом від впровадження програм та заходів соціальної відповідальності підприємства є зменшення ризику невизначеності за допомогою налагодженої системи управління нефінансовими ризиками, які пов'язані з подіями нефінансового походження. Економічна складова КСВ, пов'язана із впровадженням попереджальних заходів економічної, фінансової, техніко-технологічної безпеки підприємства. Екологічна складова КСВ – із впровадженням попереджальних заходів екологічної

безпеки підприємства. Соціальна складова КСВ – із впровадженням попереджальних заходів з політичної, соціальної, кадрової, інтелектуальної безпеки, охорони праці та техніки безпеки тощо.

Для формування ефективної системи менеджменту персоналом на підприємствах харчової промисловості необхідно застосовувати прогресивні зарубіжні технології з використання інформаційних технологій, забезпечення та дотримання соціально-економічної безпеки і корпоративної соціальної відповідальності.

Форми реалізації корпоративної соціальної відповідальності у розвитку менеджменту персоналу: освітні програми, тренінги, соціальні комунікації, добродійність, спонсорство, менторство, соціальне підприємництво, соціальні проекти, волонтерство, навчання етичній поведінці співробітників, соціальне партнерство.

Для адаптації до сучасних умов невизначеності стратегії розвитку менеджменту персоналу компаній необхідно змінити образ мислення керівників HR-департаменту (відділів) і компаній в цілому. Керівництву компаній належить переглянути свій підхід до роботи зі співробітниками, якій базується на концепції «людина стає центром усіх процесів».

«Міжнародне дослідження тенденцій управління персоналом – 2021» від Deloitte, яке проводилось у 96 країнах світу, виділило основні фактори, які допоможуть компаніям перейти від стратегій виживання до стратегій процвітання [24].

Основні тренди у HR-індустрії, які можна пристосувати до компаній харчової промисловості:

1) Баланс між роботою та особистим життям

Через пандемію суттєво збільшилася кількість співробітників, які працюють віддалено. Тому кордони між особистим життям і роботою стали менш чіткими.

Керівники починають впроваджувати well-being-програми, як на рівні окремих співробітників, так і для команд або компаній в цілому. Вони допоможуть людям відчувати себе комфортно та приділяти роботі максимум сил і уваги. Тепер забезпечення фізичного, психічного та соціального здоров'я співробітників є частиною структури всіх робочих процесів, а не здійснюється за рахунок супутніх програм.

Для забезпечення комфорту співробітників, які працюють дистанційно, важливі такі чинники:

- використання цифрових платформ для командної роботи;
- дозвіл співробітникам самостійно вибрати спосіб виконання роботи;
- ведення розкладу та відстеження його дотримання;
- навчання керівників команд;
- забезпечення співробітникам доступу до високошвидкісного інтернету на дому;
- допомога в облаштуванні домашнього робочого місця;
- надання корпоративних пільг;
- нові ресурси для забезпечення благополуччя співробітників.

2) Перепідготовка та розширення можливостей.

Керівництво компаній закликає співробітників брати на себе будь-які завдання, які вони можуть виконати. Також це стосується обов'язків не входять до посадової інструкції працівника. Під час пандемії безліч співробітників показали, що вони можуть реалізувати свій потенціал в найнесподіваніших сферах. Так організації можуть підготуватися до активного розвитку в майбутньому, а співробітники – отримати нові скілли та можливості.

3) Компанії, у яких співробітники – власники.

Поширення розвитку невеликих компаній, де кожен співробітник є власником і має свою частку прибутку. Вони можуть приймати різні управлінські рішення. Кожен співробітник бере на себе відразу декілька ролей (сумісних посад) і при цьому максимально зацікавлений в результативності роботи.

4) Формування суперкоманд.

Команда односторонців є головним пріоритетом будь-якої компанії. Керівництво сприяє формуванню «суперкоманд», які використовують у роботі нові принципи на поєднанні людської праці та використанні найсучасніших технологій.

Для формування суперкоманди необхідно:

- ✓ побудувати таку нову організаційну структуру, яка буде заохочувати адаптивність, самовдосконалення та емоційну стійкість працівників;
- ✓ підвищення потенціалу співробітників за рахунок постійного навчання та перекваліфікації за необхідності;

- ✓ впровадження нових технологій;
- ✓ використання нових методів роботи, стимулів і політики роботи з персоналом;
- ✓ зміна (удосконалення) структури організації за потребою.

5) Поява нових напрямків роботи та типів зайнятості.

Нові тренди передбачають зміну принципів планування персоналу. Важливо застосовувати стратегічний підхід в плануванні персоналу і бачити перспективи кожного співробітника. Багато уваги буде приділятися додатковому навчанню та перекваліфікації працівників. У компаніях, що стрімко змінюються, навички можуть дуже швидко застарівати. При цьому з'являються нові завдання, для вирішення, яких знадобляться принципово нові вміння. Тільки ті працівники, які постійно вдосконалюються та підвищують кваліфікацію, будуть затребувані на ринку праці.

6) Нова роль менеджера з персоналу.

В умовах, що змінилися, менеджери з персоналу будуть не тільки працювати з персоналом, а й допомагати компанії завойовувати довіру клієнтів і потенційних співробітників. Також HR-департамент тепер стає архітектором роботи в компанії, допомагає їй виживати і адаптуватися в умовах нестабільності. Передбачається розширити обов'язки менеджерів з персоналу за рахунок залученості до створення стратегій адаптації компанії, до стратегічного планування та аналізу ринку.

7) Впровадження автоматизованих HR-процесів.

Використання сучасних HRM-систем дозволяють мінімізувати ручну роботу. Вся документація буде переведена в електронний формат, що дозволить скоротити навантаження на співробітників і звести до мінімуму кількість повторюваних завдань.

Автоматизація HR-процесів має такі плюси:

- візуалізація всіх робочих процесів;
- зменшення витрат часу на виконання рутинних завдань;
- збір даних в режимі онлайн;
- інформаційна база зібрана в одному місці;
- розмежування доступу для різних категорій співробітників і багато іншого.

8) HR у смартфоні.

Розроблення спеціальних мобільних додатків для менеджерів з персоналу, що дозволять працювати з будь-якого місця, де є

мобільний інтернет, і постійно мати доступ до всієї необхідної інформації. Суттєво скорочуються втрати часу на зайві комунікації.

За допомогою смартфона можна буде складати плани, прогнози і керувати роботою співробітників. Також в перспективі можливе об'єднання кількох додатків і створення єдиної бази для різних компаній однієї галузі.

Урахування HR-трендів при розробленні стратегії менеджменту персоналу компанії сприятиме її прогресивності, гнучкості, сучасності та відповідності до потреб, бажань та запитів висококваліфікованого персоналу, що покращить рівень його залученості, лояльності та надійності.

1.4. Формування кадрової політики підприємства на прикладі харчової промисловості

Кадрова політика – складне багатоаспектне поняття, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів, правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес тощо.

Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Кадрова політика може мати більш сучасну назву **HR-політика**.

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що керівництво підприємства не має ефективної програми дій по відношенню до персоналу, робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків, кадрова служба не володіє необхідними засобами оцінки персоналу та, відповідно, не має прогнозу кадрових потреб.

Реактивна кадрова політика передбачає: керівництво підприємства здійснює контроль за проблемами в кадрах (відсутність кваліфікованої робочої сили; виникнення конфліктних ситуацій, відсутність мотивації до продуктивної праці тощо) та приймає відповідні заходи; кадрова служба володіє засобами діагностики існуючої ситуації; при плануванні кадрові проблеми розглядаються спеціально і намічаються шляхи їх вирішення.

Превентивна кадрова політика характеризується тим, що кадрова служба прогнозує розвиток кадрової ситуації, але не має засобів впливу на наявну ситуацію, відсутні цільові кадрові програми розвитку ситуації, кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу и коротко – та середньострокового прогнозування ситуації.

Активна кадрова політика характеризується тим, що керівництво має якісну діагностику та обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, володіє засобами для впливу на кадрову ситуацію підприємства.

Авантюристична кадрова політика характеризується тим, що кадрова служба не володіє засобами діагностики та прогнозу персоналу, в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами без врахування змін, проблеми в реалізації цієї політики виникають при посиленні впливу факторів, які раніше не враховувалися і не розглядалися.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство є прозорим для потенційних працівників, можуть прийняти на роботу фахівців, які мають відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство залучає нових працівників на посади нижчого рівня, просування на вищі посади проводиться за рахунок тільки працівників організації.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу кількісного и якісного складу кадрів і його розвитку у відповідності до потреб конкретного підприємства.

Головним завданням кадрової політики є врахування інтересів кожного працівника підприємства.

Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства із зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони

необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці – з іншого.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівникові брати участь в ухваленні рішень.

На прикладі АТ «Миронівський хлібопродукт» розглянемо задачі, принципи, ключові аспекти кадрової політики.

Задачі кадрової політики

Усі кадрові політики і процедури АТ «Миронівський хлібопродукт» спрямовані на вирішення таких задач:

- Планування та регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених завдань.
- Зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні.
- Забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці.
- Формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву, з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади (адміністративні і технічні).
- Створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного зі співробітників.
- Формування системи навчання і розвитку наставництва.
- Інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність.
- Розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Кадрова політика АТ «Миронівський хлібопродукт» відображає наш підхід до управління персоналом на кожному з підприємств, що входять у холдинг, відповідно до вимог законодавства України.

Основні принципи кадрової політики:

- ❖ Цінність кожного – вартість компанії.
- ❖ Прозорість відносин й стабільність.
- ❖ Успішність і лідерство.

- ❖ Цінність знань.
- ❖ Конфіденційність інформації.
- ❖ Безпека працівників.

Ключові аспекти кадрової політики:

1. Політика підбору персоналу
 - 1.1. Недопущення дискримінації.
 - 1.2. Обмеження використання дитячої праці.
 - 1.3. Заборона використання примусової праці.
 - 1.4. Інформацій, що надається кожному робітникові при прийомі на роботу.
2. Політика в галузі робочого часу, часу відпочинку, гарантій працівникам.
3. Політика оцінювання результатів і досягнень
4. Політика щодо розвитку персоналу та кар'єри.
5. Політика навчання.
6. Політика в області оплати праці.
7. Забезпечення житлом співробітників компанії.
8. Політика подання та розгляду скарг.
9. Об'єднання працівників.
10. Права працівників.

Реалізація кадрової політики:

Кадрова політика реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій і процедур, а також Посадових інструкцій і Положень про департаменти і відділи, що регламентують аспекти роботи керівників середньої і вищої ланки, фахівців і робочого складу.

Головним ресурсом приведення в життя кадрової політики є адміністративні повноваження керівників структурних підрозділів компанії, якими керуються у відносинах з безпосередніми підлеглими.

Лінійні менеджери здійснюють дотримання і виконання стандартів, що регламентуються відповідними документами.

Методологічним і контролюючим центром у здійсненні ефективної кадрової політики є Департамент по роботі з персоналом АТ «Миронівський хлібопродукт».

Кадрова політика компанії реалізується через такі документи:

- ❖ Процедура підбору і адаптації персоналу.

- ❖ Положення про оцінку професійної діяльності персоналу у АТ «Миронівський хлібопродукт».
- ❖ Положення про оплату праці».
- ❖ Положення про преміювання персоналу.
- ❖ Положення про Дошку пошани.
- ❖ Положення про присвоєння звання «Почесний пенсіонер».
- ❖ Положення про присвоєння нагород.
- ❖ Положення про наставництво.
- ❖ Положення про роботу з кадровим резервом.
- ❖ Положення про навчання співробітників компанії.
- ❖ Положення про навчання дітей співробітників.
- ❖ Положення про молодих спеціалістів.
- ❖ Положення про облік робочого часу.
- ❖ Положення про порядок розгляду скарг.
- ❖ Процедури та інструкції з обліку кадрів.

1.5. Розвиток ключових компетенцій менеджера з персоналу

Узагальнення теоретичних здобутків, які характеризують поняття «компетенція», використовують наступні ознаки: норма, готовність, вимога, сукупність якостей, здатність, результат підготовки та інші.

Компетенції – характеристики працівника, які відповідають його сфері діяльності, впливають на його поведінку та результативність.

Компетенції розвиваються протягом усього життя працівника (доповнюються, оновлюються, отримують досвід тощо) (рис.1.8).



Рис. 1.8. Основні складові компетенції працівників
[8, с. 91]

Проте, це на свідчить, що працівник має володіти тільки наведеними компетенціями.

Зарубіжним науковцем Дж. Равеном виділено 4 типи складових компетенцій працівника [22]:

- когнітивна складова: знання, навички, уміння;
- афективна складова: емоції, стимули, цінності, настанови;
- вольова складова: поведінкові аспекти, настирливість, тощо;
- досвідна складова: позитивний досвід вирішення конкретних завдань, отримання задоволення від виконаної роботи, тощо.

Під час пошуку роботи, кандидати найчастіше використовують Job-портали, на яких можна знайти достатню кількість вакансій в певній сфері. Використовуючи Job-портал «Work.ua», розглянемо вакансію менеджера з персоналу за вимогами, які до нього висувають.

У наведеному аналізі присутні 3 з 4 складових компетенцій працівника за Дж. Равеном:

- досвід роботи в даній сфері від 2 років;
- вища профільна освіта;
- досвід роботи з поточними працівниками, виявлення та усунення проблем у колективі;
- уміння працювати з різними каналами пошуку кандидатів;
- досвід проведення HR-опитувань в середині компанії;
- стресостійкість, комунікативність тощо.

Відмітимо, що компетенціям властиві конкретні структурні властивості, а саме [17]:

- динамічність (компетенції змінювані);
- орієнтація на майбутнє;
- альтернативність (уміння здійснити власний вибір, опираючи на конкретні умови конкретної ситуації);
- зв'язок із мотивацією (саморозвиток, самоудосконалення, самоменеджмент тощо).

Албастова Л. М. у своїх напрацюваннях виокремлювала загальні компетенції працівників, як гнучкість, наявність комунікативних та організаторських навичок, бути передбачуваним тощо. Просто певна частина компетенцій з часом піддалась впливу науково-технічного розвитку, внаслідок чого певні компетенції відійшли на другий план. Наприклад, сьогодні роботодавці шукають кандидатів із розвинутими цифровими компетенціями, тайм-менеджментом, з високим рівнем адаптивності (який зараз включає в себе гнучкість,

комунікативність (включає організаторські і лідерські навички), здатність працювати в команді, бути стресостійким та інші.

Роботодавці виокремлюють певні складові їх моделей компетенцій. Сама по собі, модель компетенції характеризується як ідеальне бачення кандидата на відкриту посаду для здійснення продуктивної професійної діяльності для певного підприємства. В більшості випадків, модель компетенцій необхідно роботодавцям лише для того, щоб визначити базові вимоги до кандидата та порівнювати їх у подальшому (під час проведення оцінки розвитку працівників). Модель компетенцій прийнято відображати за складовими (рис. 1.9), а саме [25]:

- базові компетенції – це компетенції, які мають бути у всіх працівників підприємства;
- функціональні компетенції – це компетенції, які мають бути у працівника відповідно до його обов’язків (перелік функціональних компетенцій включено до посадових інструкцій);
- рольові компетенції – це компетенції, за якими роботодавці висувають вимоги до очікуваної робочої поведінки працівників підприємства.

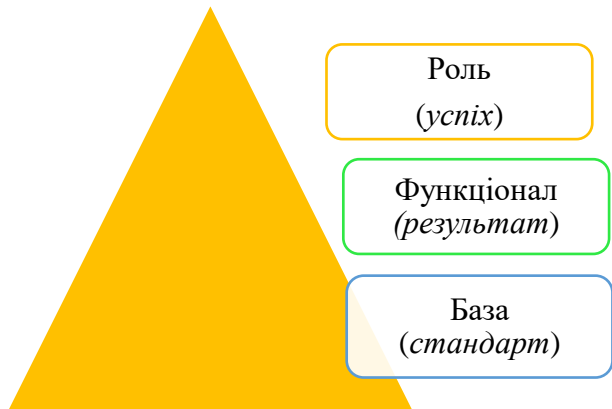


Рис. 1.9. Складові моделі компетенцій

Джерело: [18]

Відповідно до рисунку 1.9 варто зауважити, що у роботодавців є три варіанти для застосування моделі компетенцій [14]:

- 1) створення власної моделі компетенцій;
- 2) внесення змін до існуючої моделі компетенцій;
- 3) використання існуючої моделі компетенції однієї з найбільш успішних компаній.

Коли на підприємстві вирішують створити власну модель компетенцій для категорії працівників або окремої посади, необхідно звернутися до наступної технології:

I етап характеризується організацією аналізу професійної діяльності працівника;

II етап характеризується виявленням усіх можливих позитивних та негативних сторін поведінки працівника при вирішенні наведених завдань (кейс-ситуації, інтерв'ю, спостереження тощо);

III етап характеризується групуванням первинних характеристик до посади;

IV етап характеризується виокремленням із первинних характеристик необхідних компетенцій.

Відповідно до наведених етапів необхідно зазначити вимоги, без дотримання яких не можна запускати модель компетенцій. Згідно цього, модель має бути:

- повною, включати усі аспекти діяльності підприємства та працівника;
- простою, щоб вона була зрозумілою та легкою для запам'ятовування серед співробітників до яких вона застосовується;
- з перспективами на майбутнє, що відповідатиме стратегії розвитку підприємства;
- дискретною, тобто поведінка описаної компетенції не має перетинатись з іншими компетенціями.

Якщо керівництвом підприємства буде вирішено звернутись до існуючої моделі компетенцій, вони можуть звернутися до таких моделей: модель компетенцій «20 граней»; модель «DDA», модель «ІМС», модель «WSC» тощо.

Наведені моделі компетенцій відрізняються тим, що вони націлені на різні рівні працівників. Наприклад, модель «DDA» орієнтована на менеджерів та вище керівництво підприємства;

модель «ІМС» – на професіоналів та середній менеджмент; модель «WSC» – на працівників робітничих спеціальностей [22].

Модель компетенцій «20 граней» була запропонована британською компанією «ADC», в якій виділено 20 найважливіших компетенцій і виокремлено їх у п'яти групах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Модель компетенцій «20 граней»

Особисті якості	Управлінські навички	Навички міжособистісної взаємодії	Навички прийняття рішень	Внутрішня мотивація
Адаптивність	Планування та організація діяльності	Міжособистісне розуміння	Структурований аналіз проблеми	Ініціативність
Стресостійкість	Делегування	Переконлива комунікація	Збір та оброблення інформації	Орієнтація на якість
Відповідальність	Розвиток підлеглих	Командна робота	Орієнтація на результат	Саморозвиток
Позитивне мислення	Ефективне лідерство	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Системне мислення	Налаштованість на перспективу та довгострокові результати

Джерело: Складено на основі [13, с. 41].

Таким чином, використання будь-якої, з наведених, моделей приносить користь як підприємству, так, і працівникам. Наприклад, підприємства матиме наступну користь від запровадження моделі компетенцій у вигляді [14]:

- сформованого розуміння від чого залежить результат діяльності;

- сформованого рівня очікування до працівника;
- стандартизованої поведінки підприємства та працівників, що приведе до покращення результатів;
- мотивування працівників відповідно до очікувань, з метою розвинути та утримати їх на підприємстві.

Як зазначалось раніше, працівники також отримають користь від запровадження моделі компетенцій у вигляді [14]:

- розуміння, що від працівника очікують;
- демонстрації своїх досягнень;
- отримання можливості професійного розвитку та зростання;
- визначення сильних та слабких сторін для їх подальшого удосконалення;
- визначення завдань та цілей розвитку протягом року;
- покращення рівня довіри до працівника.

Відповідно, використання підприємством моделі компетенцій дозволить отримати велику кількість переваг, вони матимуть єдиний стандарт опису ефективності роботи працівників, це покращить можливість оцінити розвиток компетенцій працівників при підбиванні підсумків діяльності підприємства, визначити слабкі сторони працівників, щоб почати їх розвивати, тощо. Тобто, використання даної моделі в майбутньому дозволить збільшити основні показники діяльності підприємства та призведе до зростання продуктивності персоналу, шляхом їх розвитку. Якщо керівництво підприємства вирішить створити власну модель, вони зіткнуться із значним трудомістким процесом, оскільки необхідно оцінити кожного працівника, що означає проведення неодноразових спостережень та помилок при складанні моделі компетенцій.

Звертаючись до Job-порталу «Work.ua» проаналізовано інформацію про найбільш затребувані категорії працівників та їхні компетенції. Станом на 1 квітня 2021 року у місті Києві були актуальними 26388 вакансій. Для кандидатів без досвіду роботи надається лише 5873 вакансії.

На рисунку 1.10 наведено найбільш затребувані категорії працівників у відсотках до загальної кількості актуальних вакансій.

Варто відмітити, що в категорії страхування найменша частка відкритих вакансій – 95 вакансій (0,36%).

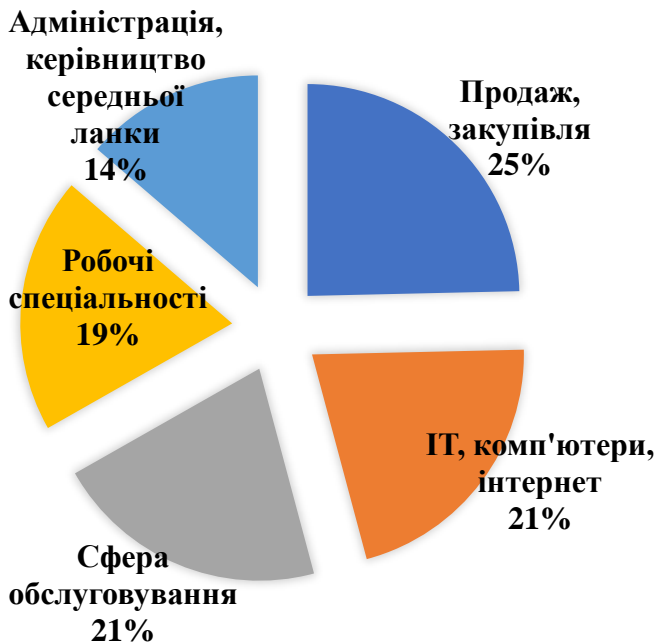


Рис. 1.10. Затребувані категорії працівників у % (до загальної кількості вакансій) [8, с. 91]

Таким чином, серед розглянутих категорій є спільні затребувані компетенції:

- наявність мінімального досвіду роботи в певній сфері (від одного року);
- адаптивність та комунікативність;
- здатність до навчання, прагнення до саморозвитку, знання іноземної мови;
- бути командним гравцем (навички роботи в команді, звідси: наявність лідерських якостей);

- особисті якості, серед них бути: стресостійким, уважним, дисциплінованим.

Узагальнення основних компетенцій, якими повинні володіти представники професії – менеджера з персоналу, враховуючи вимоги роботодавців з різних напрямків бізнесу, наведені на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Основні компетенції менеджера з персоналу за вимогами кращих роботодавців [8, с. 92]

Сучасний менеджер з персоналу – це стратегічний партнер, що володіє певними навичками, знаннями у сфері психології та менеджменту персоналу, професійним чуттям, аналітичним складом розуму і стратегічним мисленням. Крім того, це фахівець, який розбирається у специфіці управління бізнесом компанії, розуміє першопричини основних складних ситуацій і, звичайно ж, здійснює допомогу для їх оперативного вирішення [12].

Всесвітньо відома та найбільша професійна організація для спеціалістів у сфері HR, навчання та розвитку “CIPD” провела дослідження [23], завдяки якому вони змогли виявити найбільш затребувані сьогодні HR-навички і ті, які потрібно розвивати фахівцям. Щодо найбільш затребуваних компетенцій для успішної HR-діяльності в нових глобальних умовах, то вони виділили такі:

- *процесуальні навички* (надання інформації та рекомендацій, мобілізація і залучення, підтримка балансу);
- *політичні навички* (культурна чутливість, терпимість до невизначеності, командна робота);
- *професійні навички* (компенсації, навчання, рекрутинг);
- *бізнес-навички* (стратегічне мислення, розуміння бізнесу).

Якщо говорити про ті компетенції, які потрібно розвивати, то до них належать [23]:

✓ *поведінка* (фокус на клієнта, на рішеннях, прийняття ризиків, сміливість заперечувати, гнучкість під час адаптації, мотивація до поліпшення, стійкість до невдач);

✓ *навички* (особистий вплив, бізнес-аналіз, діагностика проблем, оцінка, стратегічний фокус, політична чутливість, побудова відносин);

✓ *знання* (інформаційні системи, бізнес-процеси, бізнес-діяльність, маркетингові техніки, технології, інтернаціональний контекст, HR-спеціалізації).

У сучасних умовах лідером у HR-сфері є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, на наступній позиції це навчання і розвиток співробітників. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям, як HR-аналітика. Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів, а саме навіть вище, ніж адаптація та утримання талантів [5]. Підприємства починають використовувати чат-боти, що автоматизують процеси масового найму. Вони надають комфортне середовище для спілкування з кандидатами і позбавляють від трудомістких процесів.

Особливо це стосується великих компаній. Менеджеру з персоналу також важливо утримувати в полі уваги те, що сьогодні командна робота відіграє ключову роль. Тому потрібно створювати різні тренінги, які допоможуть працівникам розуміти згуртованість, спільно діяти і досягати цілей.

Серед найбільш поширених технологій, які використовують у роботі менеджери з персоналу, опитані вказали на соціальні мережі (20%), відеоконференції (17%), спеціальні програмні продукти (52%), джобсайти (2%), Clever Staff – український розробник CRM для рекрутингу (3%) [5] (рис. 1.12).

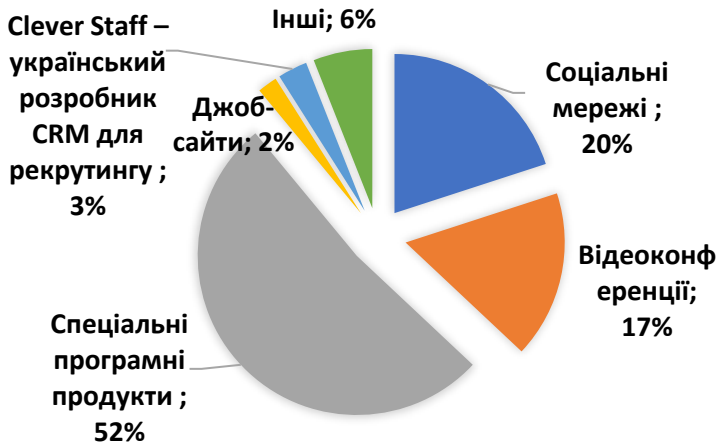


Рис. 1.12. Розподіл респондентів за використанням поширених технологій у сфері менеджменту персоналу, % [5, с.121]

HR-менеджер повинен не тільки знати всі аспекти і нюанси стратегії менеджменту персоналу, бачити те, як її потрібно реалізувати в рамках своїх обов’язків, але й прекрасно розбиратися в тому напрямі бізнесу, де веде свою діяльність його компанія.

Сучасний менеджер з персоналу повинен не просто стати частиною команди з управління компанією, але й здійснювати активний вплив на ведення бізнесу за допомогою впровадження

сучасних інструментів. Завдяки інформаційному забезпеченню менеджер з персоналу може швидко та якісно виконати рутинну роботу та заощаджувати кошти, що дасть більше часу та можливостей для комунікацій з персоналом та їх розвитку, тобто тих напрямів роботи, які спрямовані на збільшення віддачі від персоналу, його залучення та продуктивності.

Контрольні запитання:

1. Обґрунтуйте сутність поняття «менеджмент персоналу» у сучасних умовах функціонування підприємств.
2. Яке місце займає менеджмент персоналу у системі менеджменту?
3. Які мета, основні цілі і завдання менеджменту персоналу підприємства?
4. Які основні принципи менеджменту персоналу, надайте їхню характеристику?
5. Які методи і види забезпечення притаманні менеджменту персоналу?
6. З яких складових складається структура Департаменту по роботі з персоналом?
7. На яких постулатах розробляється стратегія менеджменту персоналу підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності?
8. Які сучасні HR-тренди та чому їх потрібно враховувати при розробленні стратегії менеджменту персоналу компанії?
9. Які найвагоміші компетенції для успішної HR-діяльності в нових глобальних умовах?
10. Які компетенції необхідно розвивати для успішної діяльності менеджера з персоналу?

Глосарій

Кадрова політика – складне багатоаспектне поняття, яке можна розглядати у вузькому та широкому сенсі як систему поглядів,

правил принципів роботи з персоналом; як стратегію; як систему управлінських рішень; як цілеспрямований процес тощо.

Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Компетенції – характеристики працівника, які відповідають його сфері діяльності, впливають на його поведінку та результативність.

Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства (організації, компанії) за вплив її рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку – здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки та інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах.

Менеджмент персоналу – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації.

Стратегія системи менеджменту персоналу – це послідовність дій, розроблення заходів на перспективу, які включають актуальні напрями розв'язання сучасних проблем у менеджменті персоналу підприємств.

Тести

1. Що є об'єктом менеджменту персоналу?

- А. окремий працівник;
- Б. трудовий колектив;
- В. співробітник, трудовий колектив;
- Г. окремий працівник, співробітник, трудовий колектив.

2. Що є суб'єктом менеджменту персоналу?

- А. топ-менеджмент;
- Б. група фахівців, топ-менеджмент, адміністрація, власники;
- В. група фахівців, адміністрація;
- Г. група фахівців, топ-менеджмент, адміністрація.

3. Що не відноситься до сфери менеджменту персоналу?

- А. персонал;
- Б. інтелектуалізація праці;
- В. інновації;
- Г. інвестиційна діяльність.

4. Що відноситься до сфери менеджменту персоналу?

- А. обсяг виробництва продукції;
- Б. ринкова ситуація;
- В. соціально-трудова відносина;
- Г. продуктова інновація.

5. Які основні 4 складові менеджменту підприємства?

- А. операційний менеджмент, маркетинг, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент;
- Б. інноваційний менеджмент, операційний менеджмент, маркетинг, фінансовий менеджмент;
- В. планування і організації виробництва, операційний менеджмент, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент;
- Г. інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, маркетинг, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент.

6. Який принцип не відноситься до системи менеджменту персоналу?

- А. прозорість;
- Б. відповідальність;
- В. економічність;
- Г. матеріальність.

7. До яких методів МП відноситься матеріальна відповідальність?

- А. економічні методи;
- Б. адміністративні методи;
- В. соціально-психологічні методи;
- Г. адміністративні і економічні методи.

8. До яких методів МП відноситься ротація кадрів?

- А. економічні методи;
- Б. адміністративні методи;
- В. соціально-психологічні методи;
- Г. адміністративні і економічні методи.

**9. До яких методів МП відноситься формування команд
однодумців – тимблдінг?**

- А. економічні методи;
- Б. адміністративні методи;
- В. соціально-психологічні методи;
- Г. адміністративні і економічні методи.

**10. Які три складові корпоративної соціальної
відповідальності?**

- А. економічна, соціальна, репутаційна;
- Б. економічна, соціальна, екологічна;
- В. економічна, фінансова, соціальна;
- Г. економічна, екологічна, репутаційна.

**11. Якій стандарт відноситься до реалізації корпоративної
соціальної відповідальності?**

- А. ISO 9001;
- Б. ISO 22001;
- В. ISO 26001;
- Г. ISO 14001.

**12. Якій принцип не відноситься до корпоративної соціальної
відповідальності?**

- А. прозорість;
- Б. економічність;
- В. інноваційність;
- Г. відповідальність.

**13. Яка назва не відповідає сутності «кадрова політика»
підприємства?**

- А. політика розвитку персоналу;

- Б. HR-політика;
- В. політика людських ресурсів;
- Г. адаптаційна політика.

14. Чим відрізняється кадрова політика від системи менеджменту персоналу підприємства?

- А. різні цілі;
- Б. специфіка;
- В. складова;
- Г. показники ефективності.

15. Як називається кадрова політика, що характеризується тим, що кадрова служба прогнозує розвиток кадрової ситуації, але не має засобів впливу на наявну ситуацію, відсутні цільові кадрові програми розвитку ситуації, кадрова служба володіє засобами діагностики персоналу и коротко – та середньострокового прогнозування ситуації.

- А. активна;
- Б. реактивна;
- В. превентивна;
- Г. авантюристична.

16. Як називається кадрова політика, що характеризується тим, що кадрова служба не володіє засобами діагностики та прогнозу персоналу, в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами без врахування змін, проблеми в реалізації цієї політики виникають при посиленні впливу факторів, які раніше не враховувалися і не розглядалися.

- А. активна;
- Б. реактивна;
- В. превентивна;
- Г. авантюристична.

17. Якого Положення реалізації кадрової політики підприємства Не існує?

- А. сертифікація персоналу;
- Б. Дошка пошани;

- В. навчання дітей співробітників;
- Г. преміювання.

18. Які особисті якості не входять у модель компетенцій «20 граней»?

- А. комунікабельність;
- Б. позитивне мислення;
- В. стресостійкість;
- Г. адаптивність.

19. Якій вид компетенції не входить до посадових обов'язків менеджера з персоналу?

- А. дотримання корпоративної етики;
- Б. наставництво;
- В. зміни до колективного договору;
- Г. конфіденційна інформація.

20. Яку інформаційну технологію найбільше використовують у роботі менеджери з персоналу?

- А. соціальні мережі;
- Б. спеціальні програмні продукти;
- В. відеоконференції;
- Г. Clever Staff для рекрутингу.

Практичні завдання

I. Завдання: Складіть перелік компетенцій менеджера з персоналу відповідно до класифікації: 1) *базові; важливі і бажані;* 2) *soft skills, hard skills (додаток А)*. Результати представити у вигляді таблиць і діаграм. Зробити відповідні висновки.

II. Кейси для менеджерів з персоналу у різних ситуаціях:

❖ Два кандидата в ході конкурсу показали однаковий рівень професійних навичок, який можна порівняти на підставі досвіду і освіти. За якими критеріями Ви будете вибирати того, хто стане членом Вашого колективу?

❖ Ви знаєте, що в одному з відділів компанії, де Ви працюєте, має місце уповільнений конфлікт між керівником й одним із співробітників. Ваші дії.

❖ Один з кандидатів на вакантну позицію є занадто кваліфікованим. Які плюси і мінуси даної ситуації? Ваші дії.

❖ Ви розумієте, що дуже талановитий затребуваний кандидат для Вашої компанії, насправді зацікавлений в іншого роду роботі (компанії, корпоративній культурі). Однак, у Вас є всі можливості переконати його прийти до Вас. Як Ви вчините в даній ситуації?

❖ Яким чином Ви зможете визначити основні чинники, які б мотивували кандидата?

Список використаних джерел

1. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб. : Питер, 2004. 832 с.

2. Балуюва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>

3. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2 (38). С. 25–30.

4. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.

5. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122.

6. Дафт Ричард Л. Менеджмент. СПб.: Питер. 2000. 832 с.

7. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).

8. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>

9. Эрик ван Вулпен. Семь цифровых HR-трендов 2020 года. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html>.

10. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко та інші. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

11. HR jobs of the future – URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>

12. Комунікатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlenets_sovremennye_funktsii_hrmenedjera.

13. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки*. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

14. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencijj>.

15. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).

16. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа*. 2010. № 11. С. 44-48.

17. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Випуск 4. С. 128-135.

18. Напалкова Е. В. Управление развитием компетенций персонала организации. 2012. С. 1-8. URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2013-1/PDF/Napalkova.pdf>.

19. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки*

Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

20. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

21. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21

22. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. Москва. 2002. 396 с.

23. Сучасні HR-навички. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>.

24. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realist-2021-roku-2/>

25. Універсальні модель компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL:<https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/modelirovanie-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>.

26. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

27. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.*

28. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

29. Яловський П. М., Безносюк О. О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». *Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170–174.*