

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ HR-МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

**Вовк Валентина Олегівна,**

кандидат психологічних наук,

доцент кафедри психології

Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка

ORCID ID: 0000-0002-4008-9789

*Наймання фахівця з людських ресурсів має низку важливих переваг для будь-якої організації. Адже HR-фахівці вивчають ринок праці, аналізують резюме, проводять співбесіди, допомагають компанії знайти та дібрати кваліфікованих кандидатів на вакансії. Працюють над збереженням і розвитком персоналу через розробку та впровадження програм навчання й перекваліфікації працівників. Організують та проводять тренінги для підвищення кваліфікації, покращення навичок і компетенцій співпрацівників, особистісного й професійного саморозвитку. Допмагають новим працівникам адаптуватися до робочого середовища, проводять ознайомлювальні тренінги та онбордингові програми. Беруть участь у вирішенні питань звільнення, переведення, відпусток та інших аспектів управління персоналом, а також відстежують зміни в законодавстві про працю та забезпечують відповідність організації всім вимогам і правилам у сфері трудових відносин.*

*У статті авторка досліджує стратегічне значення HR-функцій для успішної діяльності підприємства, зосереджуючись на ключових аспектах управління персоналом. Розкриває основні функції, які виконує фахівець з людських ресурсів у компанії, до яких зараховує: рекрутинг, адаптацію, навчання, розвиток, оцінку та мотивацію працівників, управління конфліктами й збереження талантів. На основі актуальних досліджень та практичного досвіду роботи HR-спеціалістів аналізує основні напрями для оптимізації роботи відділу управління персоналом та підвищення його ефективності в сучасному бізнес-середовищі.*

*Стаття надає читачам зрозуміле уявлення про ключові функції HR-менеджера, визначає їх значущість для успішного функціонування бізнесу, забезпечення ефективної роботи персоналу та сприяння досягненню стратегічних цілей організації в сучасних умовах глобального ринку праці.*

**Ключові слова:** HR-менеджер, людські ресурси, рекрутинг, співбесіда, резюме, адаптація персоналу, психофізіологічна адаптація, соціально-психологічна адаптація, професійна адаптація, організаційна адаптація, розвиток персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, оцінка персоналу, асесмент-центр, метод «360 градусів», KPI, кадрове діловодство.

### ***Vovk Valentyna. Effective HR management: key functions of an HR manager in modern business***

*Hiring a human resources professional has a number of important benefits for any organization. After all, HR specialists study the labor market, analyze resumes, conduct interviews, help companies find and select qualified candidates for vacancies. They work on the retention and development of personnel through the development and implementation of programs of training and retraining of employees. They organize and conduct trainings for professional development, improving the skills and competencies of employees, personal and professional self-development. They help new employees adapt to the work environment, conduct familiarization training and onboarding programs. Taking part in solving issues of dismissal, transfer, vacations and other aspects of personnel management, as well as monitor changes in labor legislation and ensure the organization's compliance with all requirements and rules in the field of labor relations.*

*In this article, the author examines the strategic importance of HR functions for the successful operation of the enterprise, focusing on key aspects of personnel management. Reveals the main functions performed by a human resources specialist in a company, which include: recruiting, onboarding, training, development, evaluation and motivation of employees, conflict management and talent retention. Based on current research and practical work experience of HR specialists, he analyzes the main directions for optimizing the work of the personnel management department and increasing its efficiency in the modern business environment.*

*The article provides readers with a clear idea of the key functions of the HR manager, determines their significance for the successful functioning of the business, ensuring the effective work of personnel and contributing to the achievement of the organization's strategic goals in the modern conditions of the global labor market.*

**Key words:** HR manager, human resources, recruiting, interview, resume, personnel adaptation, psychophysiological adaptation, socio-psychological adaptation, professional adaptation, organizational adaptation, personnel development, material motivation, non-material motivation, personnel evaluation, assessment center, method "360 degrees", KRI, HR administration.

**Вступ.** Менеджер із персоналу, або HR-менеджер (від англ. Human resources – людські ресурси) – професія порівняно нова для України. Частина функцій, які виконує «ейчар» (сленгова назва HR-менеджера), перейшла до нього від попередників – інспекторів із кадрів / діловодів. Останні, як правило, вели кадрове діловодство й стежили за дотриманням норм Кодексу законів про працю [4].

Зважаючи на умови війни та ситуацію невизначеності в Україні, HR-менеджер може бути ключовою фігурою в забезпеченні стабільності робочого середовища. Наймання фахівця з людських ресурсів має низку важливих переваг для будь-якої організації, адже HR-фахівці вивчають ринок праці, проводять співбесіди, допомагають компанії знайти та дібрати кваліфікованих кандидатів на вакансії; працюють над збереженням

і розвитком персоналу через розробку та впровадження програм навчання й перекваліфікації працівників; організують та проводять тренінги для покращення навичок і компетенцій співпрацівників; допомагають новим працівникам адаптуватися до робочого середовища; допомагають у вирішенні конфліктів та проблем у командах; займаються питаннями матеріальної та нематеріальної мотивації; розробляють і впроваджують стратегію управління персоналом тощо.

**Матеріали та методи.** У сучасних наукових публікаціях значна увага приділяється управлінню персоналом. Роль HR-менеджера в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджувалася в працях провідних зарубіжних та українських учених: Л. Балабанова, К. Бондаревської, У. Бреддика, В. Данюка, Н. Євченка, В. Петюха, М. Прищак, Н. Ковальського, Д. Корольова, Т. Кошової, Я. Крушельницької, О. Орлова, В. Савченка, О. Ситника, І. Сочинської-Сибірцевої, О. Угрин, Ф. Хміль, Л. Шмидта та інших.

Функції менеджера з персоналу зазвичай варіюються залежно від розмірів компанії, політики керівництва щодо персоналу, корпоративної культури і розмірів самого відділу роботи з персоналом. Наприклад, у невеликих компаніях менеджер з персоналу часто самостійно або ж за допомогою 1–2 помічників здійснює весь комплекс посадових обов'язків – від добору до звільнення персоналу.

На думку І. Сочинської-Сибірцевої, сьогодні сформувався комплекс функцій, які HR-менеджер виконує в організації:

- вивчення тенденцій ринку праці, інформування керівника компанії про кадрову ситуацію на ринку, моніторинг середнього рівня заробітної плати по цільовій галузі та професії;
- моніторинг динаміки зміни середніх заробітних плат по галузях і професіях;
- здійснення оперативного пошуку і добору персоналу;
- створення, ведення та подальше управління резервом кадрів;
- аналіз виконаної роботи за напрямом діяльності та складання звітної документації;
- розробка локальних нормативних актів, положень, інструкцій для регламентації процесів управління персоналом організації;
- створення мультифункціональної системи мотивації праці;
- створення правил корпоративної культури, їх підтримка і розвиток; планування й проведення робіт з організації професійної та психологічної адаптації працівників;
- проведення оцінки та атестації співробітників;
- психологічна допомога за необхідності регулювання взаємовідносин різних рівнів;
- розробка й подальше впровадження ефективних методів управління персоналом;
- участь у створенні комфортних умов праці;
- створення і ведення схем роботи з співробітниками, які вирішили звільнитися;

- внутрішнє і зовнішнє навчання персоналу;
- створення корпоративних навчальних програм для різних категорій фахівців; визначення потреби в зовнішньому навчанні [8].

У роботі з топменеджментом HR може бути залучений до виконання таких завдань: розробка найоптимальнішої штатної структури компанії; участь у забезпеченні розвитку організації та психологічний супровід персоналу в разі переходу з етапу на етап; прогнозування напрямів подальшого розвитку компанії; експертна оцінка, виявлення й профілактика «слабких місць» на підприємстві; формування стилю діяльності та іміджу компанії тощо.

Зважаючи на великий практичний досвід та теоретичне дослідження проблематики, ми виокремили та узагальнили основні функції HR-менеджера.

Основні функції HR-менеджера

1. Рекрутинг персоналу.
2. Адаптація нових працівників.
3. Розвиток персоналу.
4. Мотивація працівників.
5. Оцінка персоналу.
6. Кадрове діловодство.

**Рекрутинг персоналу.** *Рекрутинг* (від фр. *recruter* – «набирати», «вербувати») – це добір персоналу в штат компанії або під замовлення клієнта. Рекрутинг є обов'язковим та необхідним процесом у кожній організації будь-якої сфери діяльності, адже від його якості та ефективності закриття вакансій залежить фінансова результативність, обсяг та своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, машин, механізмів і, як наслідок, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників.

Для формування процесу добору необхідне розуміння й урахування чинників зовнішнього (особливості кадрового ринку, особливості підготовки фахівців у регіоні, трудове законодавство, характеристики підприємства) і внутрішнього (кадрова політика, місце організації на кадровому ринку) середовища.

Одним із чинників, що визначає побудову системи й процедури добору – це особливості, основні цінності, місія та кадрова політика організації. Рекрутинг здійснюють, використовуючи різні підходи та джерела інформації, до яких належить: внутрішня база даних компанії; засоби масової інформації; залучення молодих фахівців із закладів вищої освіти; співпраця з рекрутинговими агенціями; сайти з пошуку роботи соціальні мережі, форуми, блоги та ін. [7].

Отже, рекрутинг як одна з найважливіших функцій HR-менеджера передбачає:

- планування найму та звільнення співробітників;
- аналіз та проектування вакансії;
- пошук кандидатів на вакантні посади;
- аналіз резюме та CV;
- проведення співбесід і тестування кандидатів, що претендують на роботу в компанії;
- проведення психологічної діагностики та професійних випробувань;

- формування пропозицій про роботу (job offer).

**Адаптація нових працівників.** Процес рекрутингу завершується не тоді, коли людина виходить на нове робоче місце, а тоді, коли працівник успішно включиться в систему внутрішньоорганізаційних взаємин. На думку І. Чорнобиля, *адаптація персоналу* – це динамічний і безперервний процес взаємного пристосування персоналу й підприємства, який передбачає включення персоналу в нове професійне середовище та соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норм трудової діяльності, результатом якого є: для персоналу – покращення показників роботи, зменшення рівня стресу, зростання рівня задоволення і лояльності, для організації – скорочення плинності персоналу й підвищення ефективності діяльності [5].

Адаптацію як складне явище доцільно розглядати з різних позицій, виокремлюючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності. *Психофізіологічна адаптація* – пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а за тривалої дії – на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втотою. *Професійна адаптація* – це повне й успішне опанування нової професії, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов та організації. *Соціально-психологічна адаптація* – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени. *Організаційна адаптація* – це засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця й підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Якісно організований процес адаптації покликаний забезпечити працівнику можливість успішно й ефективно працювати в новому середовищі та виконувати свої обов'язки, максимально знизити рівень стресу, забезпечити позитивний досвід на новому місці роботи. Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в цьому колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Практика показує, що 90 % людей, які звільнилися протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації через відсутність інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості колег. Отже, для оптимізації процесу адаптації HR-фахівці:

- проводять ознайомлювальні тренінги та онбордінгові програми;
- допомагають розвивати навички і здобувати нові знання;

- знайомлять працівників із корпоративною культурою та етикою компанії;

- сприяють налагодженню взаємодії з командою та збереженню психологічного комфорту.

**Розвиток персоналу.** *Розвиток персоналу* – це системно організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навичок та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників [8]. Цей бізнес-процес реалізується в компанії через: первинну професійну підготовку працівників; перепідготовку персоналу та підвищення кваліфікації працівників.

Управління розвитком персоналу в організації здійснюється безпосередньо фахівцями з людських ресурсів, основними завдання яких є:

- з'ясування потреби в проведенні того чи того типу навчання;
- організації корпоративних тренінгів;
- залучення організацій, що здійснюють навчання персоналу;
- допомога у виборі навчального закладу й організації навчання співробітників;
- планування кар'єрного зростання.

**Мотивація працівників.** *Мотивація* – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають спрямованості на досягнення особистих цілей та цілей організації. Розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників компанії.

*Матеріальне грошове стимулювання* – це найбільш очевидний і традиційний спосіб, який застосовує організація для винагороди співробітників за їхню працю. *Система нематеріальної мотивації* – це сукупність зовнішніх стимулів немонетарного характеру, що використовуються в компанії для заохочення ефективної праці працівників.

Практичний досвід показує, що заробітна плата та система бенефітів, що використовується, не завжди є вирішальним чинником підвищення зацікавленості працівників до роботи в тій чи тій компанії. Дуже важливою умовою для виконання цього завдання є використання саме методів нематеріального стимулювання.

Отже, у цьому бізнес-процесі фахівець з людських ресурсів може виконувати такі завдання:

- проведення аналізу ринку праці, систем компенсацій і бонусів;
- здійснення контролю й ухвалення рішень з нарахування, змін, скорочення окладів співробітників;
- розробка схем додаткових виплат, бонусів;
- розробка методів нематеріальної мотивації співробітників (гнучкий графік робочого часу; пріоритет у плануванні відпустки співробітників компанії; згадка

працівника в реалізованому ним проєкті чи продукті; пріоритет в отриманні нового обладнання, техніки, меблів тощо; усна та/або письмова подяка за ефективну роботу чи реалізований проєкт; проведення професійних конкурсів із нагородженням дипломами; розміщення рекомендаційних листів клієнтів на спеціальному інформаційному стенді компанії тощо);

- розробка критеріїв оцінки якості виконання співробітниками їхніх функціональних завдань;
- організація проведення атестацій співробітників;
- координація кар'єрних просувань і нових призначень всередині компанії.

**Оцінка персоналу.** *Оцінка персоналу* – це цілеспрямований процес визначення рівня вираженості компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків, а також виявлення способів розвитку цих компетенцій до рівня, що вимагаються на конкретній посаді в конкретній організації [8]. Метою оцінки персоналу є вивчення ступеня підготовленості працівників до виконання того виду діяльності, за який вони відповідають, а також виявлення рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку й кар'єрного зростання. Для оцінки персоналу використовують різні методи, зокрема:

- асесмент-центр;
- метод «360 градусів»;
- КРІ;
- метод експертних оцінок;
- метод управління за цілями (МВО);
- біографічний метод;
- анкетування;
- тестування;
- спостереження;
- співбесіда;
- розв'язання кейсів;
- ділова гра;
- самозвіти тощо [7].

**Кадрове діловодство.** У розв'язанні кадрових питань HR-фахівці допомагають, беручи участь

у вирішенні питань звільнення, переведення, відпусток та інших аспектів управління персоналом. HR-фахівці відстежують зміни в законодавстві про працю та забезпечують відповідність організації всім вимогам і правилам у сфері трудових відносин. Зокрема:

- документальне оформлення й облік контактів, призначень, звільнень, переміщень;
- облік і ведення особових справ;
- оформлення трудових книжок;
- розробка, оформлення й облік договорів підряду з особами нештатного складу;
- формування і ведення звітної таблиця обліку робочого часу;
- підготовка матеріалів з персоніфікованого обліку для Пенсійного фонду;
- оформлення договорів про матеріальну відповідальність;
- оформлення і облік відряджень;
- формування штатного розкладу.

**Висновки.** Отже, головна мета діяльності HR-менеджера – це поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і трудового потенціалу зі стратегією та цілями компанії. Менеджер із персоналу здійснює весь цикл робіт із персоналом – від вивчення ринку праці й рекрутингу до його звільнення.

Для ефективного управління компанією діяльність фахівця з людських ресурсів має низку важливих переваг для будь-якої організації. HR-фахівці вивчають ринок праці, аналізують резюме, проводять співбесіди, допомагають компанії знайти та добирати кваліфікованих кандидатів на вакансії; працюють над збереженням і розвитком персоналу через розробку та впровадження програм навчання й перекваліфікації працівників; організовують та проводять тренінги для покращення навичок і компетенцій співпрацівників; HR-фахівці допомагають новим працівникам адаптуватися до робочого середовища; у тісній співпраці з вищим керівництвом HR відповідають за розробку та впровадження політики компанії та підтримку корпоративної культури тощо.

#### Література:

1. Дудченко О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Функції HR-менеджера на підприємстві. Наука – виробництву, 2016 : зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С. 110–111.
2. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
3. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 100 с.
4. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 626–631.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
6. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підруч. 3-тє вид., переробл. та доповн. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 663 с.
7. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
8. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

#### References:

1. Dudchenko, O. V. (2016) Funktsii HR-menedzhera na pidpriemstvi [Functions of the HR manager at the enterprise] / O. V. Dudchenko, I. M. Sochynska-Sybirtsseva. Nauka – vyrobnytstvu, 2016: zb. tez dop. L nauk. konf. stud. i mahistrantiv, 14 kvit.. Kirovohrad, S. 110–111. [in Ukrainian].

2. Novikova M. M. (2022) HR-menedzhment: konspekt lektsii dlia zdobuvachiv drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity vsikh form navchannia spetsialnosti 073 – Menedzhment [HR-management: a summary of lectures for applicants of the second (master's) level of higher education of all forms of study, specialty 073 – Management] / M. M. Novikova, A. B. Shved ; Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 111 s. [in Ukrainian].
3. Rudenko O. M. (2013) Systema i stratehiia NR-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia: navch.-metod. materialy [The system and strategy of HR management for public administration: educational method. materials] / O. M. Rudenko, M. M. Hazizov. K.: NADU. 100 s. [in Ukrainian].
4. Khmelevskiy, S. M. (2017) Osnovni kharakterystyky ta neobkhidni vymohy do profesii HR-menedzhera [Basic characteristics and necessary requirements for the HR manager profession] / S. M. Khmelevskiy, O. H. Veremiienko. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Vyp. 20. S. 626–631. [in Ukrainian].
5. Khmil F. I. (2006) Upravlinnia personalom: pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. Zakladiv [Personnel management: textbook for students] / F. I. Khmil. Kyiv: Akademydav, 488 s. [in Ukrainian].
6. Hodakivskiy Ye. I., Bohoiavlenska Yu. V., Hrabar T. P. (2011) Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]. Pidruh. 3-tie vyd., pererobl. ta dopovn. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 663 s. [in Ukrainian].
7. Uhryn O. H. (2017) Psykholohiia upravlinnia: praktychnyi posibnyk [Psychology of management: a practical guide]. LvDUVS, 164 s. [in Ukrainian].
8. HR-menedzhment: navch. posib. (2022) [ HR management]. I. M. Sochynska-Sybirseva, A. O. Dorenska, T. V. Tushevska. Kropyvnytskyi: TsNTU. 278 s. [in Ukrainian].