

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДАНИЛЮК Валентина Андріївна

Створення ефективної HR-служби. / Creating an effective HR service

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУП-41
В. А. Данилюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Б.
Марцінковська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" 05 " листопада 2021 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1.1.Людські ресурси – як основа HR менеджменту організації.....	5
1.2.Чинники, що впливають на створення HR-служби в організації.	10
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .	18
2.1.Характеристика комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради.....	18
2.2. Аналіз роботи HR-служби на підприємстві.....	25
Висновки до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
Висновки до розділу 3.....	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасному світі, перед керівниками стоїть важливе завдання, а саме підвищення конкурентоспроможності та потенціалу своєї організації. У час безперервного розвитку науки та технологій, не можна втрачати ні хвилини часу, тому що ваше місце може зайняти конкурент. Щоб втриматись «на плаву» для підприємства важливо мати ефективну систему управління персоналом. Адже всі розуміють, що ефективність цілого бізнесу залежить великою мірою від наявних людських ресурсів. Тому для вітчизняних підприємств необхідно трансформувати наявні кадрові служби відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішнього організаційного потенціалу.

Сьогодні людські ресурси розглядають як головну продуктивну силу суспільства а також одним із найважливіших факторів виробничої діяльності підприємства. Цей ресурс може бути джерелом нових ідей для розвитку та удосконалення підприємства. Розуміючи це, керівники вкладають чималі гроші у персонал. У його відбір, оцінку, навчання, адаптацію та мотивацію працівників.

У сучасних умовах розвитку ринку праці люди стають активними суб'єктами цього ринку, зростають їхні вимоги до працедавців, робочих місць і змісту професійної діяльності, що веде до зростання мобільності робочої сили, зменшення лояльності працівників до працедавця, підвищення витрат на залучення та розвиток персоналу.

Одному лише керівнику буде важко налагодити ефективну систему управління персоналом. Тому виникає необхідність у створенні HR-служби. Головна мета HR-служби - підвищення ефективності роботи працівників, створення та реалізація стратегії розвитку персоналу. Обов'язки працівників даного відділу, HR-менеджерів можуть бути розподілені за функціональною ознакою, проте крім виконання «стандартних» завдань, більшість компаній хочуть отримати від менеджера ініціативу у стратегічному управлінні організацією. У наш час, не можна сприймати менеджера, як лише фахівця з

персоналу, необхідно бачити його як повноцінного бізнес-партнера, бо саме від нього залежить правильне використання та розвиток людського потенціалу компанії.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. З різних точок зору проблема управління людськими ресурсами в роботах М.Шкільняка, В.Островецьова, П. Микитюка, О.Марцінковської, З.Пушкар, Ж.Крисько, І.Демків та ін. Для створення та підтримання служби управління людськими ресурсами необхідно великих затрат управлінської праці. Тому керівники підприємств мають приділяти багато уваги питанням управління персоналу, створювати ефективну HR – служби, вивчати зарубіжний досвід та вдосконалювати кадрову стратегію організації. При управлінні персоналом менеджери виконують найрізноманітніші завдання – організаційні, технічні, економічні, правові та соціально – психологічні. Саме це є важливою особливістю їх діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження понять «людські ресурси», «HR- менеджмент» та ознайомлення із етапами створення HR-служби.

Завдання:

- висвітлити суть основних понять та місце HR – служб в управлінні організацією.
- розкрити особливості людських ресурсів в HR- менеджменті.
- охарактеризувати специфічні особливості людських ресурсів, важливість HR – менеджменту в організації та етапи створення служби з управління персоналом.
- проаналізувати етапи створення HR – служби та основні завдання менеджера з управління людськими ресурсами.
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Об'єкт дослідження – комунальний заклад "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради.

Предмет дослідження – механізм вдосконалення процесу управління людськими ресурсами організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів. Таких як, метод індукції, аналізу та синтезу, системний підхід, порівняння, групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, нормативно – правові документи організації. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням створення ефективної HR – служби.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення служби з управління людськими ресурсами в комунальному закладі "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради і можливості їх використання.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Роль HR – служби в управлінні людськими ресурсами» у Збірнику науково – практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 позицій, містить 2 додатки, 8 рисунків, 2 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Людські ресурси – як основа HR менеджменту організації

На даний час ми можемо ознайомитись із великою кількістю понять та визначень, які описують людину, як суб'єкт соціальних та економічних відносин та містять багато думок, що стосуються їхнього сутнісного змісту. Це пов'язано з постійним розвитком економіки та науки, а також свідчить про те, що ці поняття ще недосконало дослідженні.

У науковій літературі є різні підходи до визначення категорії людських ресурсів і часто це зв'язано з потребою вирішення певних проблем.

Економіст Джон Коммонс був одним із перших, хто використав термін «людські ресурси». Він згадав його у 1893 році в книзі «Розподіл багатств» (з англ. *The Distribution of Wealth*), проте, далі цей термін не розвивав. Впродовж наступних років «людські ресурси» сприймали лише як один із видів капітальних активів.

Першим, хто трактував дане поняття у сучасному розумінні був професор Едвард Бакке, використавши його у своїй доповіді у 1958 році. Він писав, що існує багато відмінностей між практикою управління XIX та XX століть, одна з таких це надання більшого значення таким поняттям як «людські ресурси», «людська інженерія» та «кадровий підхід».[52]

До кінця XX століття поняття «людські ресурси» найчастіше зрівнювалось з терміном «трудова ресурси» і пояснювалось як людські запаси або резерви, що є в наявності, з їхніми професійними та фізичними можливостями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення.[11] Таке визначення зближало цю категорію до поняття «робоча сила». Завдяки новим дослідженням відбулися зміни у поглядах на роль людини в суспільному виробництві, та поняття «людські ресурси» наповнилось новим змістом.

Людські ресурси – сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом(як фактор економічного розвитку). Це головне багатство суспільства, процвітання та розвиток якого можливий при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного індивідуума.[37]

Відмінністю між робочою силою та людськими ресурсами виступає і те, що другий термін включає в себе здатність до творчості, можливості для всебічного розвитку співробітників, певний ефект самоорганізації, вдосконалення трудових взаємин та мотивацію.

Людина завжди виступає в ролі цінного, невідновлювального ресурсу, і складається з трьох компонентів:

- трудові функції;
- введення в систему соціальних зв'язків;
- володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дають можливість продуктивно використовувати інші наявні виробничі ресурси.

Серед українських науковців дану категорію найбільш повно відобразили у своїх працях О.О. Левицька , В.Г Никифоренко, . І.Р. Боднарук, Л.К.Семів і Л.С.Шевченко. Л.К.Семів трактує поняття «людські ресурси» як сукупність якостей людей(соціально- демографічних, освітніх, професійних, мотиваційних, інтелектуальних, духовних, інформаційних, культурних тощо), що визначають здатність людини до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, творення інновацій, примноження знання в усіх сферах людської діяльності.[2]

Специфічні особливості людських ресурсів:

1. На відміну від машин, люди наділені інтелектом, тому їх участь у виробництві є не механічною, а емоційно- усвідомленою.
2. Відсутні певні видимі межі продуктивності людини, оскільки вона володіє унікальними можливостями(творчими, підприємницькими тощо), які неможливо виміряти.

3. Людські ресурси піддаються «моральному зносу», проте завдяки особистій мотивації люди постійно усвідомлено намагаються вдосконалюватись, підвищувати свою кваліфікацію та розвивати свої компетенції.

4. Працівник, як особистість діє не тільки у відповідності зі своїми внутрішніми потребами, але й під впливом деяких зовнішніх чинників.

5. Трудове життя сучасних людей триває 30-50 років, тому відновлення людських ресурсів може мати тривалий характер.

6. Від людських ресурсів залежить організація взаємодії інших ресурсів економічної системи.

Людський фактор на підприємстві можна розглядати також через такі аспекти:

- кількісний – витрати, що охоплюють заробітну плату, ресурси на підготовку та маркетинг персоналу, витрати на облаштованість робочого місця і його постійне вдосконалення;

- якісний – оцінюється через професійний і культурний рівень найманих працівників, можливості для їхнього службового зростання тощо;

- стратегічний – виражається через турботу керівництва щодо постійного підвищення кваліфікації персоналу, усвідомлення людського ресурсу як елемента конкурентоспроможності.

Отже, коли у суспільному виробництві велику роль почала відігравати людина, а не лише матеріальні ресурси, актуальною стала поява нового поняття «HR- менеджмент».

HR-менеджмент – це наука, в якій головна увага приділяється людським ресурсам, їхньому формуванню, розвитку та відповідності стратегічній цілі підприємства. Під час свого становлення галузь управління персоналом випередила розвиток техніки і технології, і стала провідним чинником прогресу матеріального виробництва.[6]

Предметом вивчення є процес забезпечення підприємств працівниками, їхній розвиток, навчання, стимулювання, формування ефективних команд,

стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та колективом.

Основним завданням HR-менеджменту є найбільш результативне використання знань та навичок працівників відповідно до цілей організації і суспільства, зі збереженням їхнього здоров'я та встановленням відносин конструктивного співробітництва між членами одного колективу та іншими соціальними групами.

HR-менеджмент можна розглядати як специфічну функцію управління. Тоді управління людськими ресурсами розглядають як усвідомлену діяльність керівного складу підприємства на створення концепції, стратегій кадрової політики і способів управління людськими ресурсами.[36] Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання цих ресурсів є основним змістом даної функції.

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

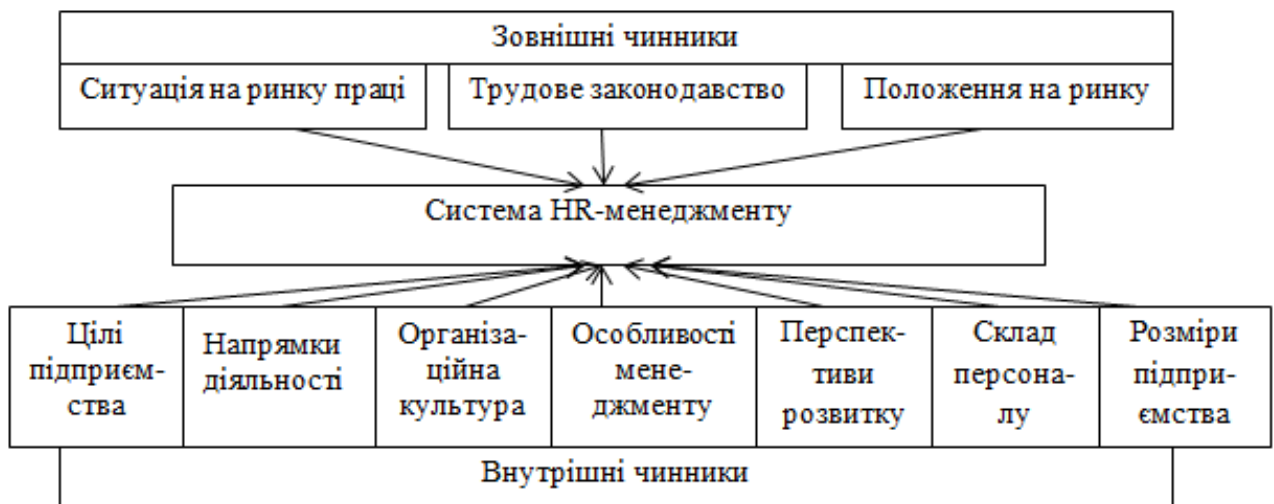


Рис. 1.1. Чинники, що враховують при побудові системи управління людськими ресурсами

Примітка. Складено автором на основі. [21]

Основні завдання HRM [2]:

– забезпечити підприємство необхідною кількістю якісного(ефективного) персоналу, а також створити кадровий резерв;

- створити рівні можливості для розвитку працівників, забезпечити стабільне і рівномірне завантаження протягом робочого періоду;
- задовільнити розумні потреби персоналу, які будуть мотивацією працювати краще та ефективніше;
- забезпечити відповідність трудового потенціалу кожного працівника та його психофізичних даних до вимог посади;
- створення та удосконалення кадрової політики та корпоративної культури організації;
- вибір системи оплати та стимулювання праці.

Цілі функціонування HR- системи підприємства є:

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

Для виконання завдань, що вказані вище, у кожній організації має бути вироблена своя HR-політика.[2] Вона дозволить надати працівникам певну гарантію постійної зайнятості в обраній організації, допоможе вирішити питання з добору і розстановки кадрів, ефективного використання їх потенціалу. Часто важливим чинником успішної реалізації економічних стратегій є саме якість персоналу, тому що людський капітал є продуктивнішим за фінансовий та матеріальний.[12] Особливо це необхідно великим компаніям, це дозволить вирішувати такі проблеми:

- Організаційні: (зумовлені складною побудовою та функціонуванням, необхідністю координації дії, децентралізації влади та контролю за результатами);
- Соціальні(у сучасному світі велика організація як елемент соціуму має займатись проблемами персоналу, які не властиві для малих та середніх організацій, в яких переважають прямі контакти);

– Психологічні(у великих компаніях окремих індивід «губиться» на тлі інших співробітників, а анонімність деяких особистісних відносин може викликати невдоволення та знизити інтерес до роботи, що вплине на загальну ефективність та якість праці).

1.2. Чинники, що впливають на створення HR-служби в організації

Перед тим, як створювати HR-службу на підприємстві необхідно визначити цілі та потреби компанії, визначити бажаний результат, та завдання, які необхідно вирішити. Необхідно обговорити із «замовником» або керівником компанії, на якому етапі розвитку знаходиться організація, для чого йому створення цієї служби, які результати він очікує. Також важливо враховувати думку співробітників компанії, для більш реальної оцінки. Це дозволить одразу сфокусувати увагу на дійсно необхідних діях, та не втрачати марно час та ресурси.

На першому етапі потрібно проаналізувати наявну ситуацію в компанії. Для цього можна залучити консалтингову службу, або ж зробити це власними силами. Краще використати перший варіант, адже тоді буде краще проведений організаційно-кадровий аудит та підібрані відповідні рекомендації.

Наступним етапом, обов'язковим для кожного підприємства є створення HR-стратегії (стратегії управління персоналом)[46;47]. Це так званий план дій, для досягнення цілей компанії через ефективні методи управління персоналом. Від стратегії залежить і те, чи буде успішною діяльність компанії. Правильний відбір плану дій дозволить ефективно організувати роботу співробітників та вирішити актуальні завдання(рис.1.2).

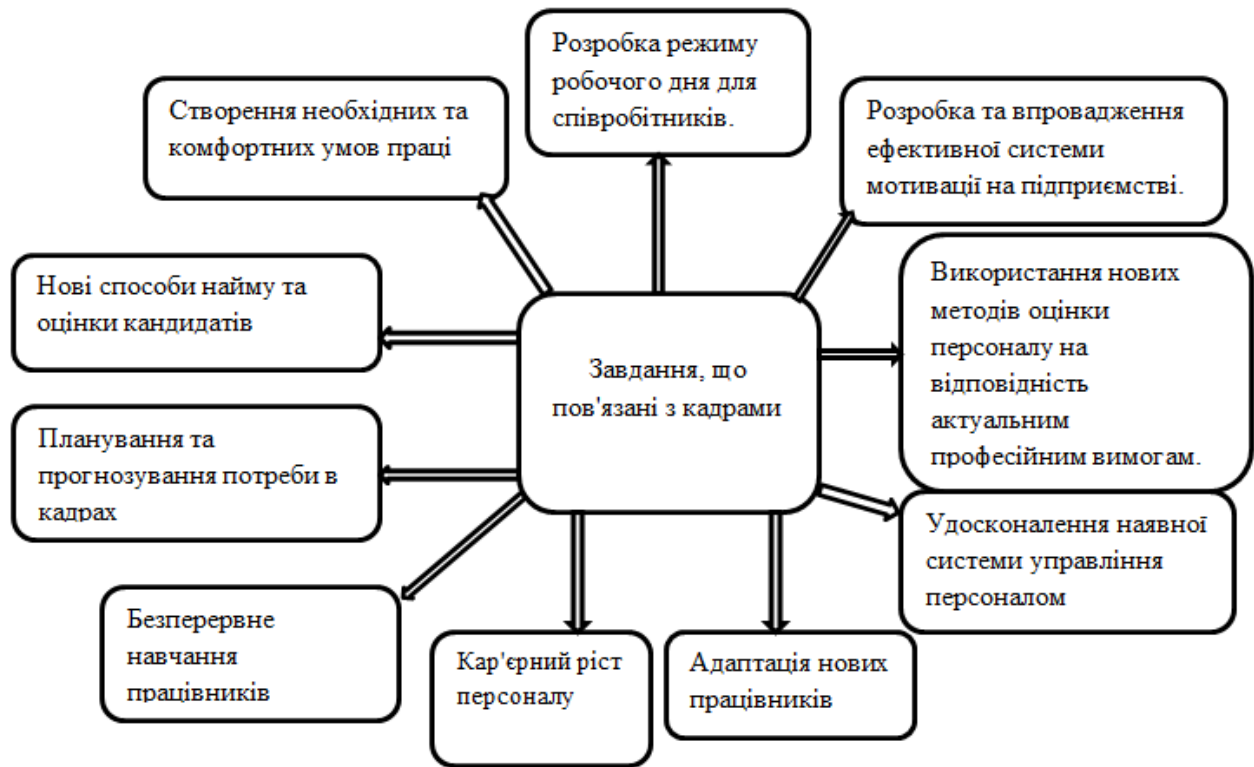


Рис.1.2 Актуальні завдання, що пов'язані з кадрами

Примітка. Складено автором на основі [2].

Що для компанії дає правильно розроблена стратегія? В першу чергу, це ефективне використання енергії та ресурсів, інтеграція процесів, командну роботу, що націлена на результат, одночасний розвиток персоналу та компанії.

На даний момент існує велика кількість стратегій. Якщо брати до уваги цілі організації, то можна виділити п'ять видів:

- Стратегія динамічного росту.

Увага акцентується на вмінні співробітників швидко адаптуватись до змін, здатність йти на ризик і працювати в команді. Персоналу необхідно бути відповідальними та мотивованими. Якісно виконана робота передбачає справедливу винагороду та відображається в питаннях оплати праці. Кар'єрний ріст працівників можливий, якщо посада має «шлях просування».

- Підприємницька стратегія.

Особлива увага приділяється працівникам, що вирізняються новаторським підходом до поставлених завдань і наполегливістю. Ця стратегія

передбачає конкурентну оплату праці, а мотивація полягає в успішній реалізації всіх поставлених цілей.

– Стратегія прибутковості на підприємстві.

В основі стратегії – налагоджена система управління. Співробітники працюють лише за правилами та в умовах жорсткого дедлайну. В першу чергу важливий результат, тому діяльність співробітників постійно контролюється, а обов'язки можуть виходити за рамки займаної посади. На кар'єрний ріст впливає компетентність працівника.

– Ліквідаційна стратегія.

В основі лежить завдання уберегти компанію від «падіння». Тому керівництво скорочує витрати на персонал, а найм здійснюють тільки на найнеобхідніші посади. Оплата праці залежить від результату, а мотивація та навчання не грають важливої ролі.

– Циклічна стратегія.

Основною метою компанії є бажання всіма силами зберегти свій бізнес. Витрати знижують до мінімуму, тому персонал доводиться скорочувати. Співробітникам необхідно адаптуватись до нових умов та бути гнучкими, тому що така ситуація призводить до того, що їм доводиться виконувати додаткові функції або взагалі перекваліфікуватися. Оплата праці здійснюється залежно від ефективності персоналу.

HR-відділ – це самостійний структурний підрозділ, він діє на основі положення, яке затверджується керівником організації. У своїй роботі працівники відділу керуються наказами керівника і відповідним чинним законодавством. Структура та чисельність працівників даного підрозділу визначається штатним розписом підприємства.[6]

Якщо в компанії менше 50 працівників, то доцільно буде, щоб здійснення функцій HR – відділу виконувала одна людина. Переважно, в ролі такої людини виступає директор або керівник організації. Він підбирає та навчає персонал, визначає зарплату та бонуси, але функції кадрового діловодства може

виконувати інший співробітник. Залучувати на підприємство HR-менеджера буде економічно вигідно, якщо чисельність працівників складає 50-70 осіб.

Для середнього підприємства (чисельність персоналу до 250 осіб) буде достатньо створення HR – служби з 2 – 4 фахівців.[13] У великих організаціях, де чисельність співробітників більше 250 осіб, відділ з управління персоналом може містити такі функціональні групи:

- оформлення та приймання на роботу;
- переведення та звільнення;
- обліку та звітності;
- військового обліку;
- діловодства тощо.

Приклади структур HR – служб різних підприємств зображено на рисунках 1.3,1.4,1.5. Також HR – служба може змінюватись відповідно до її обов'язків, можливий варіант елементів даного відділу представлений в додатку А.



Рис.1.3 Структура HR – служби

Примітка. Складено на основі[44].

Структура визначає внутрішню будову організації, ступінь жорсткості / гнучкості організаційної конфігурації, типи взаємодії між її внутрішніми елементами.



Рис.1.4 Організаційна схема HR - служби виробничої фірми

Примітка. Складено на основі [39].

Звичайно, не існує універсальної структури служби з управління персоналом. Адже це залежить від таких факторів:

- специфіки діяльності підприємства;
 - масштабів роботи організації;
- стратегії або плану роботи з персоналом

Для того, щоб служба з управління персоналом працювала ефективно, та досягала тих цілей, які очікує керівник, необхідно правильно поставити завдання. Щоб розуміти, які саме питання може вирішувати даний підрозділ, треба знати і розуміти його функції[6].



Рис.1.5 Організаційна структура HRM холдингової компанії

Примітка. Складено на основі [39].

Основними функціями HR – служби є[7]:

- працівники підрозділу складають перспективні і поточні плани. вони стосуються потреби в персоналі та джерелах його поповнення, з урахуванням нових можливостей(нової техніки або технології, розширення асортименту, нової структури управління тощо). цю функцію він виконує разом із економічним та соціальним відділами;
- відповідає за стан обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та стан діловодства щодо персоналу;
- забезпечує укомплектування підприємства персоналом всіх необхідних посад, категорій та кваліфікацій відповідно до hr – плану або стратегії;
- займається пошуком, прийомом, відбором, переведенням, звільненням та відпустками працівників відповідно до чинного законодавства та нормативних документів;
- проводить облік порушень трудової дисципліни та громадського порядку співробітниками організації;

- вивчає «жорсткі та м'які навички» (з англ. hard and soft skills) персоналу для їхнього якісного переміщення;
- проводить необхідні розрахунки та складає заявки на потреби організації у спеціалістах та інших кваліфікованих працівниках, що закінчили навчання (в університеті, коледжі, технікумі, школі, училищі тощо);
- організовує частину роботи та виробничої практики студентів, навчальні заклади яких прикріплені до підприємства;
- організовує навчання без відриву від основної роботи працівників організації, а також веде облік та контролює результати навчання;
- займається організацією проведення атестації або інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів. розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій та проводить контроль за їх виконанням;
- може займатись договорами щодо забезпечення організації робітниками, фахівцями та допоміжним персоналом з органами зайнятості населення;
- займається підготовкою всіх видів звітності та поточної інформації, яка стосується чисельного та якісного складу персоналу;
- контролює виконання розпоряджень керівництва з питань роботи з персоналом;
- створює та підтримує позитивний клімат в колективі;
- розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат, що стосуються деяких кадрових питань;
- проводить соціологічні дослідження щодо підвищення ефективності роботи з персоналом;
- допомагає у працевлаштуванні особам, які звільняються з підприємства у випадках, передбачених чинним законодавством.

Висновки до розділу 1

В наш час, можна спостерігати за суттєвими та важливими змінами в загальній практиці управління. Сьогодні персонал необхідно розглядати як основний ресурс на підприємстві. Від ефективності використання людського ресурсу залежить і успіх всієї діяльності, тому треба приділяти багато уваги його розвитку та вкладати в це необхідні кошти. [4]

У вітчизняних організаціях основну увагу зосереджують на інших матеріальних або виробничих ресурсах, але не на працівниках, тому персонал, як об'єкт управління відходить на другий план. Це одна з причин низького організаційного статусу та недостатньої професійної підготовки служб з управління людськими ресурсами.

Досвід зарубіжних підприємств показує, що саме персонал зараз стає довгостроковим чинником конкурентоспроможності. Тому, щоб займати лідерські позиції та ефективно використовувати людський ресурс необхідно вивчати HR – менеджмент. HRM – це не лише про стандартні функції кадрових служб, такі як прийом, звільнення, переведення тощо. Звичайно, всі ці функції важливі для підприємства, проте, першим завданням та пріоритетом служб з управління персоналом є саме розробка стратегій, методів та планів роботи з працівниками.

Для того, щоб швидше досягнути цілей організації, варто ввести в управління нею також і HR – службу. Даний відділ, при правильному його використуванні, дозволить підприємству зменшити витрати на персонал, збільшити продуктивність роботи, краще мотивувати працівників.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради

Комунальний заклад "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради було створено у 2013 році. За своїм правовим статусом Заклад є комунальним закладом, бюджетною установою та фінансується з обласного бюджету.[38]

Адреса закладу: м,Рівне, майдан Просвіти 2. ЄДРПОУ 38610718, Керівник закладу Гордійчук Гордій Гордійович. Установчим документом діяльності підприємства є статут.

Власником закладу є територіальні громади сіл, селищ, міст Рівненської області в особі Рівненської обласної ради.[32]

Комунальний заклад діє відповідно до:

- чинного законодавства України;
- актів Президента України, Кабінету Міністрів України;
- Господарського та Цивільного кодексів України;
- наказів Міністерства освіти і науки України;
- рішень Рівненської обласної ради;
- розпоряджень голови Рівненської обласної ради та розпорядженнями голови Рівненської обласної державної адміністрації;
- наказів Управління освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації;
- Статуту та планів роботи.

Підпорядковується Група Рівненській обласній раді, проте за галузевим спрямуванням вона відноситься до Управління освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації.

Мета діяльності закладу це забезпечення планової, безперебійної роботи комунальних закладів та установ освіти Рівненської області відповідно до покладених на нього завдань.

Завдання КЗ «Господарська група» РОР[38]:

- Супровід закладів та установ освіти з питань матеріально-технічного забезпечення.
- Супровід проведення ремонтно-будівельних робіт та заходів з енергоефективності.
- Брати участь у підготовці необхідної аналітичної інформації та статистичних звітів з питань дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), вищої та післядипломної освіти.
- Проводити збір, опрацювання, зведення, формування документів що стосуються планування та виконання обласного бюджету за бюджетними програмами та трансфертами головного розпорядника - Управління освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації та подання головному розпоряднику.
- Надання допомоги з організаційних та правових питань закладам та установам освіти, підготовці нагородних матеріалів працівників закладів та установ системи освіти Рівненської області та відповідних матеріалів щодо атестації педагогічних працівників закладів освіти.

Майно КЗ "Господарська група" РОР становлять основні фонди та обігові кошти, а також інші матеріальні та фінансові ресурси, вартість яких відображається на самостійному балансі закладу.

Джерелами формування майна є:

- грошові та матеріальні внески Власника;
- майно, передане Власником;

- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, громадян;
- капітальні вкладення і фінансування з бюджету;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян, у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

В комунальному закладі «Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти» РОР працює 28 штатних одиниць(рис.2.1.).

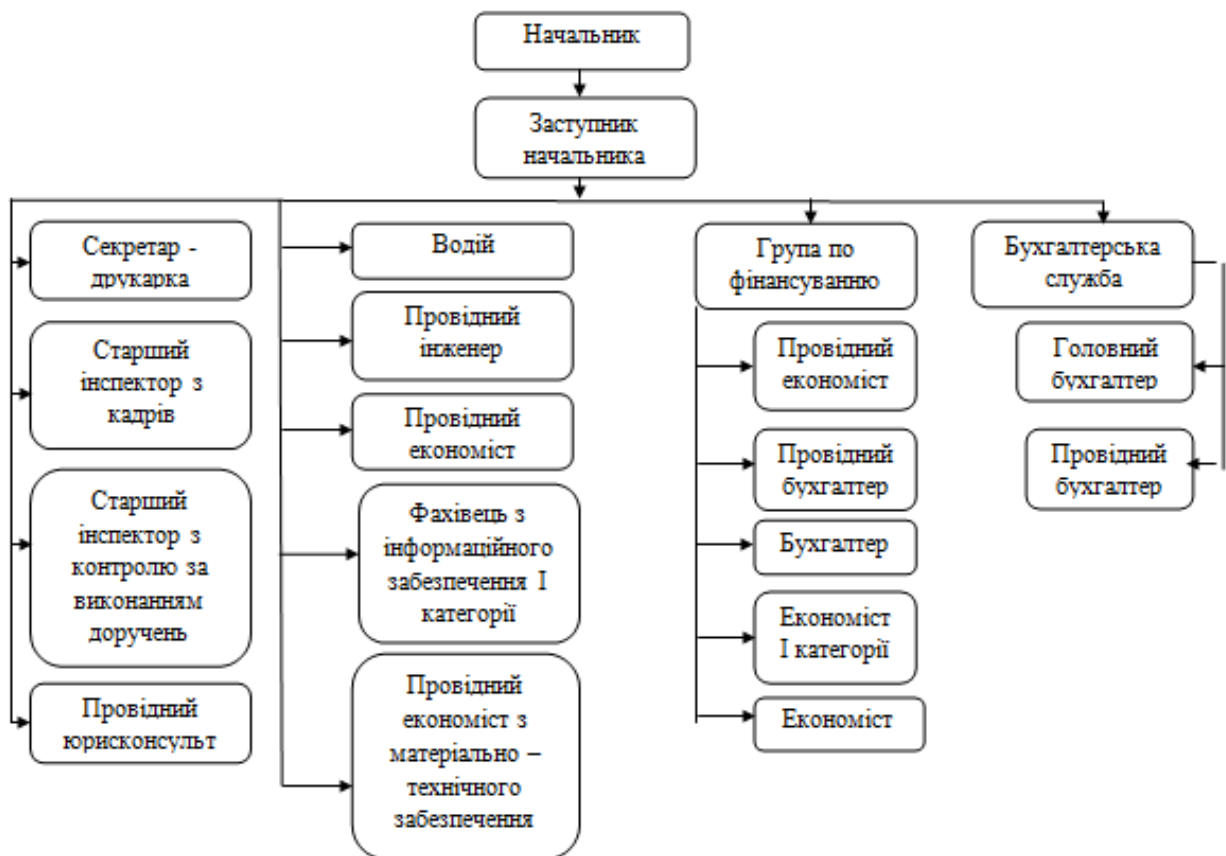


Рис.2.1 Організаційна структура Групи

Примітка. Складено на основі [45].

Організація у своїй діяльності може співпрацювати з іншими установами (зкладами) у спосіб та в межах, визначеними чинним законодавством України. Вона не має в своєму складі інших юридичних осіб, а відносини з іншими юридичними особами будуються на договірних засадах[16].

Заклад, відповідно до чинного законодавства України, може мати в Україні та за її кордонами філії, представництва та інші підрозділи з додержанням вимог, встановлених нормативно-правовими актами України та відповідних держав.

Всі співробітники мають вищу освіту. Вікова структура працівників представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1

Вікова структура персоналу

Вікова категорія	Кількість працівників
30 – 35 років	8
36 – 45 років	15
46 – 55 років	5

Примітка. Складено автором на основі [34].

На рисунку 2.2 наведена статева структура працівників Групи у 2020 році. Зі структури можна зробити висновок, що серед персоналу переважають жінки – 85%, а частка чоловіків становить 15%.

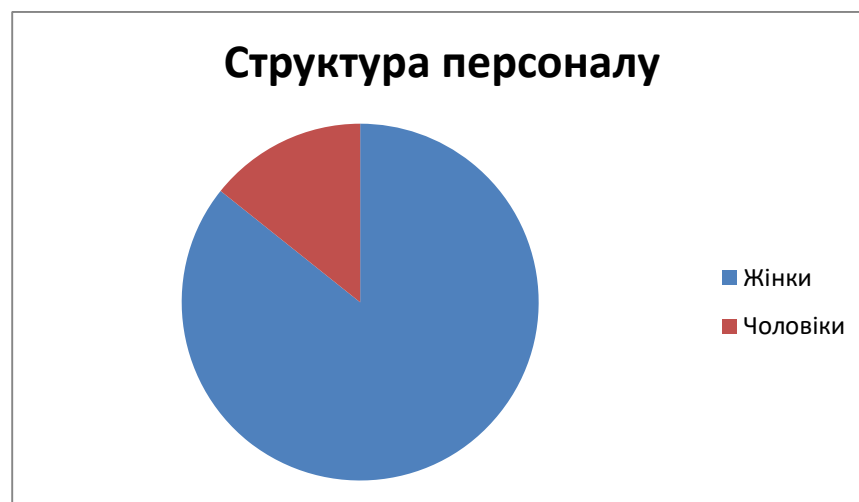


Рис.2.2 Статева структура персоналу

Примітка. Складено на основі [45]

Трудовий колектив Закладу складають фізичні особи, які своєю працею беруть участь у його діяльності на підставі трудових договорів. Працівники Групи здійснюють свою діяльність відповідно до чинного законодавства, на основі забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків та жінок у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці[16].

На підприємстві крім Статуту укладений Колективний договір між керівництвом комунального закладу « Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти в особі начальника та профспілкового комітету управління освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації, в особі голови профспілкового комітету.

В даному документі прописані такі пункти[16]:

1. Загальні положення.
2. Організація праці, зміни в організації виробництва і праці, забезпечення продуктивної зайнятості.
3. Оплата праці, встановлення форми, системи та розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (Вказані зобов'язання адміністрації щодо оплати праці працівників)
4. Соціальне забезпечення, житлово- побутове та медичне обслуговування
5. Режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку (Описані питання режиму роботи, визначений режим роботи та перерви, а також зобов'язання адміністрації)
6. Охорона праці (Вказані закони, що регулюють дане питання, вказані завдання адміністрації та членів трудового колективу)
7. Гарантії діяльності профспілкових органів та інших представницьких органів трудящих
8. Прикінцеві положення

Колективний договір укладений відповідно до Кодексу законів про працю, Законів України «Про колективні договори і угоди», «Про соціальний

діалог в Україні», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».[16]

Договір укладений з метою регулювання виробничих, трудових, соціально- економічних відносин і узгодження інтересів працівників та адміністрації, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, недопущення дискримінації, а також визначення додаткових заходів соціального захисту працівників комунального закладу.

У розділі «Організація праці, зміни в організації виробництва і праці, забезпечення продуктивної зайнятості» вказані такі обов'язки адміністрації:

- забезпечити стабільну роботу групи;
- сприяти ефективній діяльності групи, виходячи з фактичних обсягів фінансування з обласного бюджету;
- аналізувати продуктивність праці та сприяти продуктивній зайнятості працівників;
- забезпечити проходження атестації (не рідше, ніж один раз у п'ять років) працівників;
- визначати обсяги фінансування витрат на підвищення кваліфікації персоналу та граничні періоди роботи для обов'язкового проходження навчання і підвищення кваліфікації в навчальних закладах;
- приймати рішення про звільнення працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці лише після попередніх (не пізніше як за 3 місяці) переговорів(консультацій) з профкомом та попереджувати працівника не пізніше як за два місяці;
- сприяти працівникам, які звільняються, в подальшому їх працевлаштуванні;
- надавати за бажанням працівника, якого офіційно попередили про звільнення у зв'язку із скороченням чисельності або штату, протягом останніх двох місяців роботи один день на тиждень (зі збереженням заробітної плати) в зручний для обох сторін час для вирішення питань власного працевлаштування.

Члени трудового колективу в свою чергу повинні:

- дотримуватися трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- не розголошувати конфіденційну інформацію, яка стала їм відома при виконанні їх трудових обов'язків;
- добросовісно і якісно виконувати свої посадові і професійні обов'язки;
- своєчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації;
- на запит адміністрації надавати звіти про виконання своїх конкретних обов'язків;
- створювати і зберігати сприятливу атмосферу праці в колективі, дотримуватись норм професійної етики.

Також в договорі прописані норми оплати праці, встановлення її розмірів, положення про преміювання, умови соціального забезпечення, режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку.

Тривалість робочого часу працівників становить 40 годин на тиждень. Початок роботи – 9:00, закінчення роботи – 18:15. Перерва для відпочинку 13:00- 14:00. Напередодні святкових днів тривалість роботи скорочується на одну годину[16].

Охорона праці в Закладі здійснюється відповідно до Закону України «Про охорону праці», комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійним захворюванням і аваріям[24].

Контроль за реалізацією договору проводиться двосторонньою комісією, яка складається з представників профкому, уповноважених загальним складом профспілкового комітету з однієї сторони та представників керівництва Групи з другої сторони.

Координаційна діяльність організації: відносини Закладу з органами державної влади і місцевого самоврядування регулюються відповідно до Статуту, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про

місцеві державні адміністрації», інших законодавчих та нормативно-правових актів, які визначають компетенцію цих органів.

2.2 Аналіз роботи HR-служби на підприємстві

Система управління людськими ресурсами в КЗ "Господарська група" РОР будується на певних принципах:

1. Важливість людського ресурсу (Люди – основна та найбільш вагома складова організації).
2. Обґрунтованість всіх дій (Всі рішення або дії, які стосуються персоналу мають бути прийняті та реалізовані лише для підвищення ефективності роботи персоналу).
3. Системність (При ухваленні будь – яких рішень, необхідно враховувати всі елементи управління)
4. Об'єктивне оцінювання (оцінка кожного кандидата на посаду має здійснюватись за визначеними параметрами, відповідно до встановлених процедур, та незалежно від особистих суджень керівників або працівників).
5. Спільна ціль діяльності (Усі співробітники та керівник мають розуміти мету їхньої роботи та завдання Закладу, та прагнути їх вирішити. Це один із критеріїв, що враховують при рішенні про преміювання).
6. Особистісний розвиток та самореалізація працівників (ефективність діяльності Групи залежить також і від компетенцій працівників, від їхнього всебічного розвитку)

В системі управління персоналом КЗ "Господарська група" РОР є затверджені вимоги до керівництва та працівників, вони змінюються відповідно до завдань даної посади.

Оскільки підприємство містить 28 штатних одиниць, то створювати цілий відділ із певними підрозділами не доцільно. Тому HR – служба представлена

однією людиною. В ролі HR-менеджера в комунальному закладі виступає старший інспектор з кадрів[45].

Його завдання, обов'язки, права, компетенції та відповідальність прописані у посадовій інструкції. Він насамперед виконує роботу, пов'язану з працевлаштуванням, переведенням та звільненням, вирішує питання підготовки та підвищення кваліфікації, регулювання робочого часу, створення сприятливих умов праці.

Старший інспектор з кадрів комунального закладу «Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти» призначається на посаду та звільняється з неї начальником Групи в порядку, визначеному чинним законодавством України.

Завдання та обов'язки інспектора[23]:

- формує та веде особові справи працівників групи з дотриманням вимог законодавства;
- оформляє прийняття на роботу, переведення, звільнення працівників групи відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій, а також наказів начальника;
- готує проекти наказів про:
 1. Прийняття на роботу або призначення на посаду.
 2. Переведення на іншу посаду.
 3. Звільнення.
 4. Сумісництво.
 5. Зміну біографічних даних.
 6. Заохочення(нагородження, преміювання).
 7. Надання відпусток.
 8. Відрядження.
- веде облік і зберігає трудові книжки працівників групи;
- вносить до трудових книжок працівників групи записи про прийняття, звільнення, заохочення і нагородження;
- веде облік надання відпусток працівників групи;

- веде оформлення атестаційних матеріалів педагогічних працівників закладів і установ освіти, галузеве управління яких здійснює управління освіти і науки рівненської обласної державної адміністрації;
- облікує використання робочого часу працівниками групи;
- відповідає за ведення та облік листів з тимчасової втрати працездатності працівників групи;
- створює і удосконалює банк даних про педагогічні кадри.

Можна помітити, що ці завдання збігаються з функціями HR – відділу прописаними у першому розділі. Проте, на даному підприємстві інспектор з кадрів виконує типові для більшості організацій завдання. Він не створює стратегію або тактику роботи з персоналом.

Компетенції даного працівника мають відповідати його обов'язкам. Тому в даному закладі старший інспектор з кадрів повинен знати[23]:

- законодавчі акти, що регламентують освітню галузь;
- трудове законодавство;
- порядок систематизації, обліку і ведення ділової документації з використанням сучасних інформаційних технологій;
- основи організації праці та управління;
- засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.

Крім даних компетенцій, ще однією важливою вимогою є повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр або спеціаліст).

При наймі працівника на вакантну посаду видають наказ або розпорядження. Щоб ознайомити його із обов'язками розробляють посадову інструкцію, в якій викладається детальний опис функцій, обов'язків, необхідних навичок та компетенцій.

Працівники постійно проходять підвищення кваліфікації. Це може бути у вигляді навчання в університеті, спеціальних курсів, тренінгів, семінарів тощо.

Основними центрами навчання є Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та

організацій та Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. Також можна проходити курси у навчальних заклад, наприклад, РДГУ та НУВГП. Якщо ж працівники проходять тренінги або відвідують семінари, то вони можуть принести сертифікат або документ, що підтверджує пройдене навчання, і його додають до справи даної особи.

Згідно з даними Групи старший інспектор з кадрів склав та підготував таку кількість заяв:

Таблиця 2.2

Заяви, які підготував старший інспектор з кадрів

Призначення заяви	2019	2020
Призначення на посаду	1	3
Звільнення з посади	6	1
Заохочення	15	21
Відпустка	60	60

Примітка. Складено автором на основі [34]

Тривалість щорічної основної відпустки для всіх працівників становить 24 дні, для співробітників, в яких ненормований робочий графік, можлива додаткова відпустка тривалістю 7 календарних днів[16].

Також можлива відпустка без збереження заробітної плати(Додаток Б)

Заохочення та преміювання працівників здійснюється у відповідності до чинного положення «Про преміювання працівників»[22]. Воно розроблене відповідно до підпункту 5 пункту 4 наказу Міністерства освіти і науки України №557 «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження розрядів працівників навчальних закладів, установ та наукових установ».

Преміювання працівників Групи здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи за підсумками роботи за місяць, квартал, півріччя, рік. В окремих випадках за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних дат та на честь святкових дат з

урахуванням особистого вкладу працівникам може бути виплачена одноразова премія.

HR – служба Закладу використовує такі методи управління персоналом (рис.2.3):

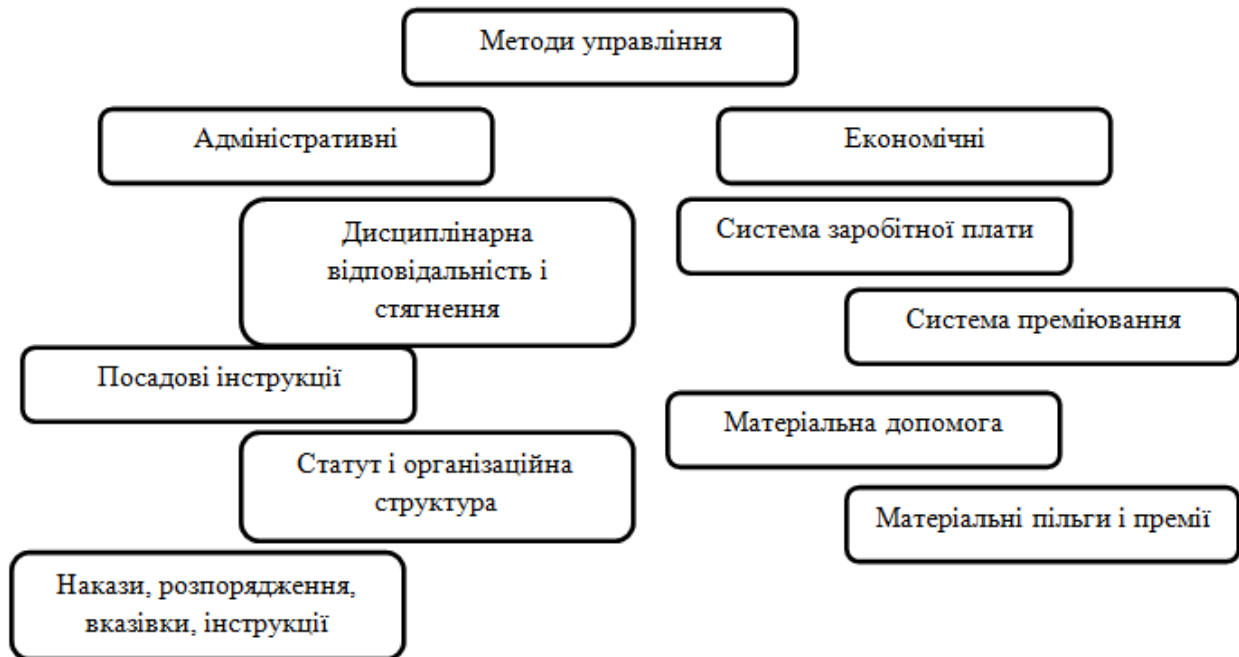


Рис.2.3 Методи управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [16]

Адміністративні методи застосовуються переважно на рівні підприємств й організацій та покликані регламентувати взаємовідносини в системі: роботодавець– адміністрація; адміністрація – наймані працівники; керівник – підлеглі працівники, а також взаємовідносини між працівниками, які пов’язані різними формами поділу та кооперації праці. Застосування цих методів на практиці передбачає розроблення організаційних регламентів, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, графіків робочого часу й відпочинку тощо[7].

Економічні методи. Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату. Це система

прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). Основним мотиваційним фактором, як правило, є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом являє собою система виплат, надбавок, пільг і т. д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників[5].

Можна виділити такі методи мотивації працівників на підприємстві:

- Забезпечення (за можливості) путівками для оздоровлення в санаторіях;
- Організація оздоровлення дітей працівників у дитячих таборах;
- Організація фізкультурних та оздоровчих заходів для працівників та членів їх сімей;
- Організація культурно- масових заходів з відпочинку працівників.

Також, на підприємстві використовують методи соціального управління. Вони спрямовані на:

- підвищення соціально-виробничої активності: копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки;
- підтримання соціальної наступності: конкурси майстерності, привласнення кваліфікаційних відмінностей, святкування початку і завершення великих проектів і завдань;
- моральне стимулювання (індивідуальне і колективне)[5].

Питання звільнення працівників у компанії може постати у тоді, коли кваліфікація працівника не відповідає обраній посаді, або у випадку змін в організації. За два місяці до звільнення, HR- менеджер попереджає працівника про дане рішення. Також він може сприяти його подальшому працевлаштуванню, написати рекомендаційний лист тощо. Співробітнику, якого попередили про звільнення надається один день на тиждень(із збереженням заробітної плати) для вирішення питань власного працевлаштування.

Висновки до розділу 2

Комунальний заклад "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради виконує всі необхідні завдання для ефективного функціонування закладів та установ освіти. Його діяльність повністю відповідає меті його створення. Заклад дотримується чинного законодавства України, наказів, актів, розпоряджень тощо. Заклад є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах казначейства, печатку зі своєю назвою, а також бланки організаційно-розпорядної документації і штампи, необхідні для організації своєї роботи, кутовий штамп, інші необхідні реквізити. Заклад набуває права юридичної особи з моменту його державної реєстрації в установленому законом порядку.

Важливу роль у роботі Закладу відіграють саме його працівники. Для налаштування їхньої роботи у організації створенні та затвердженні Статут, Колективний договір та Посадові інструкції працівників. Завдяки цьому кожен співробітник, знає ціль роботи Закладу, його завдання, та своє місце в роботі цілої організації.

Для правильного ведення документації, яка стосується персоналу, для підвищення кваліфікації кожного працівника та вирішення інших важливих запитань на підприємстві є створена HR – служба. Оскільки, в організації менше 100 осіб, то необхідності у створенні цілого відділу немає, тому роль служби виконує HR – менеджер (старший інспектор з кадрів).

Він виконує всі покладені на нього завдання, тому Заклад має змогу працювати безперебійно.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогодні бізнес - це все, що стосується людей, а це означає, що процеси, практики та майбутні тенденції управління персоналом у 2020-х роках будуть дуже різноманітними. В сучасних умовах, для ефективної роботи HR – служби недостатньо лише налагодити її діяльність всередині організації. Важливим чинником того, чи буде конкурентоспроможним ваше підприємство є і його пристосування до зовнішніх факторів.

Великий відділ людських ресурсів (HR) надзвичайно цінний для будь-якої компанії. Це особи, відповідальні за пошук претендентів на роботу, залучення кваліфікованих та утримання талановитих співробітників після їх найму. Тактика, яку кадрові відділи використовують для набору та утримання працівників, постійно змінюється - особливо під час " нової норми", запровадженої пандемією COVID-19.

В наш час, компаніям потрібно вміти швидко змінюватись та адаптуватись до змін. Набагато швидше, ніж це потрібно було раніше. Якщо раніше більш організацій намагались «перегнати» конкурентів, щоб мати більший дохід, то зараз від цього залежить чи компанія зможе втриматись на ринку і не збанкрутувати.

Розглянемо основні зміни, які відбулись в управлінні персоналом у 2020-2021 роках.

1. Тенденція роботи з дому(«Work from home»).

Насправді, така тенденція вже використовувалась, як закордонними компаніями, так і підприємствами в Україні. Проте, вона була недостатньо досліджена та «налаштована», тому більшість керівників вивчали такий варіант роботи знову.

Не варто думати, що робота вдома є неефективною. Навпаки, більшість менеджерів у своїх інтерв'ю вказують, що завдяки віддаленій роботі

зменшилась кількість «прогулів» працівників, тому що вони мають можливість працювати через інтернет, саме тоді коли вони потрібні, навіть якщо в цей час вони б не змогли працювати офлайн.

Навіть після закінчення пандемії, не всі компанії хочуть повертатись до 100% роботи в офісі. У червні 2020 року, компанія Gartner провела опитування серед 127 компаній та виявила, що 47% компаній дозволять своїм працівникам дистанційно працювати навіть після пандемії, ще 43% опитуваних запровадять гнучкі дні, тому працівники зможуть обирати між віддаленою роботою або роботою на місці.

Чудовим прикладом такого «тренду» є компанія Hubspot. Це постачальник програмного забезпечення для збуту та маркетингу. Організація запропонувала своїм співробітникам три варіанти : home, office та flex. З січня 2021 року працівники можуть вибирати, чи хочуть вони працювати вдома більшу частину часу, ходити в офіс три і більше днів на тиждень або мати змішаний робочий процес. За допомогою цієї ініціативи Hubspot покращить добробут своїх співробітників, що дасть змогу працювати ефективніше та швидше досягти цілі компанії[18].

2. Збільшення інвестиції в працівників..

Звичайно, кожен підприємець інвестує в людський капітал, організації вкладаючи кошти в пошук, набір, адаптацію, навчання персоналу тощо. Проте враховуючи ситуацію у світі, цього мало. Виникла необхідність, в першу чергу, зберегти здоров'я та моральний стан своїх співробітників. Через швидкі зміни в роботі та велику конкурентну «гонку» в працівників зріс рівень стресу.

Організації, які надають перевагу здоров'ю своїх людей у 2021 році, також матимуть величезну користь. На кожен долар, витрачений на оздоровчі програми, компанії можуть очікувати, що їхні витрати на охорону здоров'я зменшаться приблизно на 3,27 дол[51].

Найкращими методами зберегти мотивацію та відданість персоналу є:

- Запровадження матеріальної допомоги;
- Організація психологічної підтримки;

- Розробка оздоровчих програм;
- Семінари з розвитку особистості;
- Он-лайн тренування (якщо це можливо);
- Святкування певних важливих для організації подій;
- Щотижневі інтерактивні відеодзвінки;
- Лекції з фахівцем на тему психічного здоров'я та способів боротьби

з стресом або тривогою.

3. Зростання необхідності навчання персоналу.

Крім збереження добробуту своїх працівників, необхідно також розвивати їх, підвищувати кваліфікацію[46]. Опитування компанії Udemy показує надзвичайно швидкий ріст попиту на підвищення кваліфікації. У 2019 році він становив лише 14%, а у 2020 цей показник виріс до 38%. Підвищення компетенцій та знань ваших працівників дозволить зменшити витрати на найм нових працівників та їхню адаптацію, а також дозволить залишатись персоналу конкурентоспроможним. Важливо розвивати і комп'ютерну грамотність співробітників, тому що це відкриває нові можливості для ефективної та продуктивної роботи. Ця навичка стала важливою майже для всіх. Адже ті, хто вміє інтерпретувати дані, отримувати ідеї, а також передавати ці ідеї зацікавленим сторонам, будуть безцінними для організації.

Поліпшення навичок роботи працівників забезпечить вашій організації конкурентоспроможність у 2021 році та пізніше. Але якщо ви переживаєте, що у співробітників недостатньо часу для вивчення нових навичок роботи з даними (або будь-яких навичок), то способом подолання цієї проблеми є включення навчання в потік роботи, навіть якщо ваша робоча віддалена.

Через вплив пандемії на економіку, організації були змушені швидко трансформуватися та адаптуватися до нового нормального стану, щоб вижити. Життєво важливо, щоб управління персоналом розвивалось і трансформувалось у всіх елементах життєвого циклу управління персоналом, щоб задовольнити новий набір організаційних потреб. Простіше кажучи, HR потрібно буде все частіше знаходити способи підтримки бізнес-лідерів у

реструктуризації під час та після пандемії, вживати заходів щодо раціоналізації робочої сили, одночасно керуючи ризиками, пов'язаними з такими втручаннями, збільшувати продуктивність праці та залучення працівників. Зрештою, пандемія COVID-19, швидше за все, буде ще до 2022 року, тому нам потрібно навчитися жити з нею. Дуже важливо діяти зараз - чим більше буде відставати HR, тим більше часу знадобиться організаціям для адаптації та успіху в епоху пост-COVID.

Після ознайомлення з тенденціями, варто визначити нові рекомендації для ефективної роботи HR – служби. Всі рекомендації можна поділити на три блоки:

- Покращення якості роботи.
- Трансформація робочої сили.
- Використання можливих змін.

Покращення якості роботи включає в себе:

1) Підтримку та створення нової організаційної культури. Відновлення організаційної культури має бути головним пріоритетом для HR - служби, тому що, організації приймають більш гнучкі робочі механізми[40]. Оскільки в період, коли переважає тенденція роботи з дому, або створення «гібридних» офісів, знижується взаємодія віч – на – віч між людьми. Це, в свою чергу, негативно впливає на загальний стан колективу та корпоративну культуру.

Корпоративна культура у системі HRM підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Організація регулярних відеозустрічей виключно для роботи, соціальної взаємодії чи емоційної підтримки - чудовий спосіб створити збалансовану структуру, придатну для управління віддаленою робочою силою. Сприяння відкритому діалогу та встановленню прямих каналів комунікації між усіма рівнями в організації допоможе інформувати керівництво про проблеми

працівників. Нарешті, запровадження політики та програм різноманітності, рівності та включення допоможе зміцнити організаційну культуру та створити середовище, яке сприятиме довірі, єдності, співпереживанню та залученню. Оскільки організації прагнуть пришвидшити темпи віддаленої роботи в найближчому майбутньому, важливо, щоб вони докладали усвідомлених зусиль, щоб зберегти свої основні цінності та наголосити на побудові робочого місця, яке ставить людей на перший план кожного рішення.

2) *Трансформацію організаційних структур.* Враховуючи недавній успіх віддаленої роботи, організації будуть прагнути заробити на підвищенні продуктивності та ефективності шляхом створення гібридної робочої моделі, яка підтримує як офісну, так і віддалену роботу[18]. HR повинен підтримувати бізнес у переробці організаційних структур та робочих ролей, щоб відповідати новим нормам, з великим акцентом на підвищенні операційної ефективності. Ймовірно, відбудеться серйозний зсув у напрямку до дуже гнучких організаційних структур, що дозволяють ефективно передислокувати працівників. Це означає розробку організацій, які можна масштабувати та високо адаптуватись до майбутніх невизначеностей[49].

HR також все більше відіграє важливу роль у перекваліфікації існуючих працівників. COVID-19 призвів до широкомасштабного картографування компетенцій і, ймовірно, призведе до того, що багато працівників будуть перенаправлені в інші підрозділи, які мають або матимуть попит. Як результат, надзвичайно важливо, щоб переміщені працівники були забезпечені необхідними навичками, які дозволять їм плавно переходити до своїх нових ролей. Просуваючись вперед, робочі ролі та функції все частіше будуть розраховані на тих, хто має передові навички та може застосовувати їх у ширшому контексті. Крім того, пропонування гнучких режимів роботи шляхом введення розподіленого робочого часу або гнучкого місця допоможе працівникам поліпшити їх баланс між роботою та життям, а також дозволить організаціям скористатися збільшенням продуктивності та ефективності робочої сили.

3) *Максимізацію безпеки та гігієни праці шляхом зосередження уваги на фізичному та психічному самопочутті.* Оскільки працівники прагнуть повернутися на робоче місце, HR повинен розглянути можливість введення необхідних заходів для забезпечення безпеки та добробуту працівників[51]. Це включає зосередження уваги на фізичному здоров'ї, а також емоційних та психічних аспектах благополуччя. На додаток до реалізації заходів соціального дистанціювання, встановлення сенсорних технологій на робочому місці - це чудовий спосіб мінімізувати фізичний контакт та зменшити ризик поширення вірусу. Більше того, багато службовців - особливо тих, хто став жертвою скорочення під час реструктуризації - ймовірно переживають високий рівень стресу та занепокоєння через зміни, які пандемія завдала їхньому повсякденному життю. HR має етичні та моральні обов'язки перед усіма, на кого вплинув COVID-19. Він повинен допомагати всім працівникам, колишнім і теперішнім, шляхом створення програм психічного оздоровлення, пропонуючи цілодобову підтримку тим, хто цього потребує[48].

Трансформація робочої сили включає в себе:

1) *Зміна винагороди відповідно до ринкових реалій за допомогою адаптивних та персоналізованих структур компенсації.* Період COVID-19 залишив у багатьох підприємств значний рівень боргу, зростаючі витрати, майже без прибутку та ослаблені баланси. Таким чином, вони були змушені вжити заходів для скорочення витрат, тимчасово відкладаючи або зменшуючи оплату праці та пільги. Пандемія також відкрила дискусію щодо переосмислення винагород та переваг працівників у довгостроковій перспективі[51].

Багато організацій прагнуть залучити та змагатись за найкращих талантів, щоб допомогти скерувати компанію до швидкого та успішного відновлення після COVID. Оскільки багато роботодавців не можуть запропонувати вищу заробітну плату, вони можуть поглянути на зменшення фіксованої заробітної плати, одночасно збільшуючи змінну заробітну плату, яка безпосередньо пов'язана з результатами праці та продуктивністю праці. Це допомагає

стимулювати співробітників працювати на вищому рівні, зберігаючи здорове та конкурентне середовище[19]. З іншого боку, деякі організації можуть розглянути альтернативний шлях, пропонуючи гнучкі пакети компенсацій та пільг, які можуть дати їм конкурентну перевагу. Інша можливість полягає у запровадженні персоналізованих структур компенсації, які дозволяють працівникам розробляти власні пакети, які більше відповідають їхнім потребам та уподобанням.

2) Переоцінку ефективності та управління правонаступництвом, щоб доповнити шпитну та динамічну робочу силу. Пандемія COVID-19 змусила багатьох працівників взяти на себе найрізноманітніші ролі та обов'язки. Дистанційна робота повністю змінила наш спосіб роботи, і деякі співробітники можуть зазнати кривої навчання перед тим, як керувати таким самим рівнем ефективності, як до пандемії. Таким чином, роботодавці повинні це враховувати, коли настає час для оцінки результатів діяльності. Більше того, HR може розглянути можливість переходу до системи управління ефективністю, що базується на результатах, де результати діяльності працівників вимірюються виключно на основі їх результатів, а не часу, затраченого на працю[41]. Це означає переосмислення та перестановку ключових показників ефективності, щоб вони відповідали новим реаліям та забезпечили перехід до нового нормального стану, оскільки працівники поступово підвищують кваліфікацію та розвиваються.

Багато роботодавців також розглядатимуть запровадження технологій моніторингу ефективності для відстеження результатів роботи та результатів, і HR буде відігравати ключову роль у забезпеченні їх успішного впровадження. Більше того, HR може зосередити увагу на зусиллях з планування спадкоємності шляхом виявлення та переоцінки критичних ролей, створення надзвичайних планів на основі планування на основі сценаріїв, а не традиційного планування кадрів, забезпечення того, щоб у них були потрібні люди, щоб взяти на себе їх, та ефективного повідомлення цих планів для забезпечити готовність співробітників, коли прийде час.

3)Посилення порядку денного навчання та розвитку за допомогою цифрового підвищення кваліфікації. Навчання та розвиток швидко стають невід'ємною частиною порядку денного у галузі управління персоналом, при цьому основна увага приділяється забезпеченню готовності організацій до життя після COVID-19[51]. HR повинні розглянути можливість підвищення кваліфікації своєї поточної робочої сили переказними та унікальними навичками, які дають їм конкурентну перевагу та роблять їх більш стійкими до змін. Ці навички дають працівникам можливість передислокуватися в інше місце, зберігаючи поточний рівень використання. У свою чергу, це також зменшує необхідність організацій вживати різких і непотрібних заходів, таких як вимушені відпустки, звільнення та скорочення зарплат.

COVID-19 прискорив цифрову трансформацію організацій по всьому світу, завдяки чому працівники були змушені працювати віддалено та вдаватися до різних технологій, щоб доставити свою роботу.

Використання змін включає в себе:

1)Прийняття рішень на основі даних. За останнє десятиліття ми спостерігали зростання прийняття рішень на основі даних у всіх галузях, секторах бізнесу та організаціях, і HR не відрізняється. Аналіз робочої сили дозволяє HR оцінювати досвід, залученість та задоволеність співробітників. Прагнучи зберегти конкурентоспроможність у сучасному та складному діловому середовищі, особливо в результаті COVID-19, організації повинні продовжувати використовувати аналітику для прогнозування потреб у своїй робочій силі для кращої оптимізації доходів та зменшення витрат[51].

2)Технологічні джерела пошуку та підбір персоналу. Зараз організації прагнуть переосмислити свої стратегії найму, намагаючись перейти до більш економічної та ефективної операційної моделі. Це означає найм людей із передовими навичками, які можуть забезпечити більш перспективний світогляд і процвітати в постійно мінливих умовах. Набори навичок та компетенції, необхідні для досягнення успіху на сьогоднішньому робочому місці, постійно

змінюються, і роботодавці зараз частіше наймають технічно підкованих кандидатів, які пропонують більше можливостей для адаптації та гнучкості.

Зростання та успіх віддаленої роботи відкрили шлях для альтернативних стратегій набору та пошуку кадрів, таких як проведення всього процесу підбору персоналу - від планування та пошуку талантів до оцінки, відбору, найму та входження у віртуальне середовище[18]. Такі технології, як штучний інтелект (ШІ), віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR) та блокчейн, разом із наукою про дані, керують автоматизацією та оцифровкою HR-функцій - потенційно приймаючи більше рішень без неявних упереджень та закладаючи основу для рівноправних процесів прийняття рішень між організаціями.

4) *Використання нових технологій.* Цифрова трансформація стає дедалі гострішою темою і ставить питання щодо ролі HR у просуванні вперед. Зараз підприємства намагаються зменшити витрати будь-якими способами, натискаючи на HR, щоб створити більшу цінність із меншими ресурсами. Таким чином, HR закликають взяти на себе більш стратегічну роль в організаціях. Сюди входить зменшення кількості персоналу за рахунок скорочення зайвих робочих місць та пов'язаних із дотриманням робочих місць автоматизації цих функцій, що дозволяє організаціям ще більше розширити межі операційної ефективності. Більш того, нові технології, такі як AI, VR та AR, відкрили двері для широкого спектру застосувань у сфері HR[18]. Ці технології допоможуть покращити всі функції управління персоналом, включаючи набір, навчання та багато іншого. Наприклад, за допомогою програм обробки даних та ШІ організації тепер можуть значно скоротити цикл найму, використовуючи повністю автоматизований процес відбору резюме, який завершує роботу за кілька днів або навіть тижнів за лічені хвилини. Великі дані та аналітика даних покращують процес набору персоналу, допомагаючи виявити найкращих талантів, а також прогнозуючи можливості та вимоги до робочої сили. Технології AR та VR будуть використані для вдосконалення процесу інкорпорації за допомогою віртуальних офісних турів, що більше не вимагатиме, щоб нові працівники були фізично присутніми.

Враховуючи названі рекомендації для комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради можна виділити такі завдання:

– Трансформувати процес навчання персоналу. У сучасному світі працівникам треба постійно розвиватись, тому що нові технології можуть з'являтися кожних 2 – 3 місяці, та навіть частіше. Щоб процес навчання був ефективним, можна використати такі поради:

1) Мотивувати співробітників створити цілі навчання: окрім цілей, пов'язаних з виконанням роботи та впливом на бізнес, сучасні організації вимагають від людей встановлення цілей навчання. Це буде повідомленням про те, що навчання є пріоритетом, а не допоміжною функцією для них.

2) Виділити час на навчання: наприклад 2 години в тиждень, або будь – яка інша зручна для організації форма.

3) Надати доступ до навчальних платформ в Інтернеті та іншого навчального матеріалу. Надаючи доступ до онлайн-каталогу курсів, ви даєте працівникам свободу відкривати та встановлювати власні навчальні шляхи.

– Удосконалити службу управління людськими ресурсами: у сучасному світі, недостатньо, щоб працівник служби виконував лише «стандартні» функції, необхідно постійно його розвивати та навчати. Наприклад, відправити на нові курси, що стосуються вдосконалення роботи HR – відділу.

– Збільшити підтримку своїх працівників: на даний час, на підприємстві не існує програм, щодо покращення психічного здоров'я персоналу. Тому співробітники можуть втратити мотивацію та бажання працювати і робота закладу буде неефективною та збитковою.

– Розробити оздоровчі програми: щоб працівники були енергійними та працювали продуктивно необхідно потурбуватись про їхнє здоров'я. Можна замовляти здорові обіди, виділяти додатково час для відпочинку, організовувати спільні відпочинки та заняття спортом.

– Збільшити використання нових технологій: у час безперервного розвитку науки та техніки, не можна відмовлятися від використання штучного інтелекту, віртуальної реальності тощо. Можна організувати тренінг для всіх працівників, щоб швидше навчити їх використовувати такі технології. Це може значно покращити роботу всієї Групи.

Ефективне функціонування HR – системи можливе, за умови дотримання таких вимог до інформації, як :повнота і точність, своєчасність і оперативність, корисність, доступність, однозначності сприймання, зручності передавання, оброблення і зберігання. На даний час, всю інформацію про персоналу збирає та аналізує старший інспектор з кадрів. Для покращення його роботи, можна застосувати спеціалізовані системи класу HRM (Human Resource Management), до складу яких входять підсистеми для ведення штатних розкладів і організаційних структур, обліку кадрів, робочого часу, тощо. Ці системи є повнофункціональними і забезпечують автоматизацію основних функцій управління.

Висновки до розділу 3

Отже, для кожної організації надзвичайно важливим чинником успіху є HR – служба. Проте, лише її наявність, не буде гарантувати високу конкурентоспроможність організації. Необхідно постійно застосовувати нові технології, які змінюються відповідно до ситуації у світі. Вивчення нових тенденцій в управлінні людськими ресурсами, дає змогу швидше за конкурентів використовувати нові знання та набувати нового досвіду.

Можна помітити, що основними тенденціями сьогодні є розвиток працівників, турбота про їхнє здоров'я, створення нових «гібридних» офісів та використання новітніх технологій.

Всі ці чинники необхідно враховувати при побудові HR – служби в організації, щоб вона працювала ефективно. Тому, для комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів

і установ освіти" Рівненської обласної ради було виділено ряд завдань, виконавши які, робота відділу з управління людськими ресурсами стане кращою.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження методів створення ефективної HR – служби на підприємстві, можна зробити такі висновки:

1. В сучасному світі відбуваються важливі зміни в практиці управління організацією. Сьогодні персонал варто розглядати, як основний ресурс на підприємстві. Від правильного використання людських ресурсів залежить і успіх діяльності компанії, тому треба приділяти багато уваги його розвитку та вкладати в це необхідні кошти. В українських організаціях велику роль відводять матеріальним ресурсам, а персонал, виступає як другорядний ресурс. Це одна з причин низького розвитку та професійної підготовки працівників та відділу з управління персоналом.

Досвід закордонних фірм доводить, що саме персонал зараз стає довгостроковим чинником конкурентоспроможності . Тому, щоб займати лідерські позиції та ефективно використовувати людський ресурс необхідно вивчати HR – менеджмент.

2. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим виникає необхідність у створенні HR – служби. Починати будувати HR-службу потрібно зверху вниз. В першу чергу, потрібно розуміти завдання HR-служби, як довгострокові, так і короткострокові, в співвідношенні з завданнями бізнесу в цілому. Якщо, наприклад, компанія розвивається, то потрібні будуть сильні рекрутери для набору співробітників. Якщо це виробництво, потрібно відкривати і запускати кілька майданчиків, то мова піде про необхідність масового рекрутингу. Якщо говорити про холдингову компанію, якій потрібні професійні менеджери, то потрібні будуть і рекрутери іншого рівня, оскільки вимоги до співробітників значно підвищуються, відповідно і підбирати їх повинні фахівці з іншим досвідом, з іншими компетенціями.

Коли поставлена мета розвитку компанії не в кількісному, а в якісному плані: компанія не відкриває нових сучасних магазинів, які запускає в роботу

нові майданчики, а збирається збільшити прибуток за рахунок підвищення ефективності вже існуючих потужностей, то мова піде про необхідність навчання персоналу. В такому випадку потрібен сильний навчальний центр, внутрішні тренери і люди, які здатні оптимізувати ефективність. Відповідно, потрібні будуть співробітники, здатні прописати систему мотивації, як матеріальну, так і нематеріальну, систему оплати праці, і це все зв'язати разом.

3. Комунальний заклад "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради за своїм правовим статусом Заклад є комунальним закладом, бюджетною установою та фінансується з обласного бюджету. Мета діяльності Закладу це забезпечення планової, безперебійної роботи комунальних закладів та установ освіти Рівненської області відповідно до покладених на нього завдань. Система управління людськими ресурсами в КЗ "Господарська група" РОР будується на певних принципах: важливість людського ресурсу; обґрунтованість всіх дій; системність; об'єктивне оцінювання; спільна ціль діяльності; особистісний розвиток та самореалізація працівників. В організації здебільшого використовуються економічні та адміністративні методи управління.

4. Для правильного ведення документації, яка стосується персоналу, для підвищення кваліфікації кожного працівника та вирішення інших важливих запитань на підприємстві є створена HR – служба. Оскільки, в організації менше 100 осіб, то необхідності у створенні цілого відділу немає, тому роль служби виконує HR – менеджер (старший інспектор з кадрів). Попри те, що він вправно виконує всі поставлені перед ним завдання, в роботі HR – служби є певні недоліки.

5. Для покращення роботи у третьому розділі було виокремлено ряд завдань покращення роботи HR – служби. які необхідно виконати для комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №2. С. 158–162
2. Баб'як Г. Войтюк А. Кадровий менеджмент в управлінні організацією. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. 2008. № 13. С. 113-114.
3. Баб'як Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 98-102.
4. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 73-75. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%2811%29_19
5. Голубка О. Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
6. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали II Всеукр. наук.–практ. конф. з міжнародною участю, 28 травня 2021 р. Тернопіль. ЗУНУ, 2021.*
7. Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін. ; за ред. Є. П. Качана. К.: Знання, 2008. 374 с.
9. Залученість персоналу: 7 кроків до розуміння. URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html>

10. Ілляш, І. Регіональні особливості формування, розвитку і використання трудового потенціалу України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль, 2014. Вип. 19. С. 42-47.
11. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3.
12. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71)
13. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0449-99>
14. Класифікація підприємств. URL: https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/23
15. Кодекс законів про працю в Україні: станом на 15.04.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
16. Колективний договір комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради
17. Марцінковська, О., Легкий О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. *Економічний аналіз* : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 1.
18. Майбутнє hr – менеджменту : тенденції, ризики, мотивація URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf
19. Ніколаєнко Ю. В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3(3). С. 111-117
20. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41

21. Побудова HR-служби з нуля. URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/postroenie_hr_sluzhby_s_nulya
22. Положення про преміювання комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради
23. Посадова інструкція старшого інспектора з кадрів комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради
24. Про охорону праці. Закон України від 14.09.1992 № 2695-XII. Зі змінами № 1213-IX від 04.02.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
25. Про колективні договори і угоди. Закон України № 3357-XII від 01.07.93. Зі змінами № 341-IX від 05.12.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
26. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 163-XIV від 06.10.98. Зі змінами № 1427-IX від 29.04.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
27. Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ. Закон України від 26.09.2005 № 557. Зі змінами № 238 від 22.02.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text>
28. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Постанова Кабінету міністрів України від 30 серпня 2002 р. № 1298. Зі змінами № 203 від 17.03.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>
29. Прохоровська С. HR-бренд в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 77-81.

30. Прохоровська С. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* : наук. журнал. Тернопіль, 2014. Вип. 19. С.127-130.

31. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162

32. Пушкар З., Пушкар Б. Цінності, їх класифікація та вплив на результати праці. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 88-91

33. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадка Ю.В.,2017.210с. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162

34. Річні звіти комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради.

35. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL:<https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>

36. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч.посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2016.

37. Семів Л.К. Регіональна політика: людський вимір : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2004. URL:<http://global-national.in.ua/archive/8-2015/185.pdf>)

38. Статут комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради URL: <https://ror.gov.ua/rishennya-oblasnoyi-radi-7-sklikannya/1386-pro-vnesennya-zmin-do-statutu-komunalnogo-zakladu-grupa>

39. Структура HR – відділу у компанії. URL: <https://laws.studio/upravlenie-personalom-uch/struktura-kadrovogo-departamenta-44720.html>
40. Трансформація корпоративної культури під час пандемії COVID-19. URL: <https://ain.ua/2021/03/26/transformaciya-korporativno%D1%97-kulturi-qatestlab-pid-chas-pandemi%D1%97-covid-19/>
41. Чим повинен займатись HR. URL: <https://mc.today/poputki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/>
42. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Микитюк П.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
43. Шкільняк М.М., Овсянюк – Берданіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. КРОК, 2017. 351с.
44. Шкоробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
45. Штатний розпис комунального закладу "Група з централізованого господарського обслуговування навчальних закладів і установ освіти" Рівненської обласної ради
46. Шушпанов Д. Г. Інвестування в здоров'я: сучасні пріоритети для України. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2012. С.653-661.
47. Як розробити HR стратегію. URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrabotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara/>
48. HR-менеджер: обов'язки і вимоги. URL: <https://uk.campwaltblog.com/4038454-hr-manager-duties-and-requirements>
49. HR у мінливому світі: 7 методів високоефективного управління персоналом. URL: <https://ternopil.grc.ua/article/23167>

50. Key Principles of Strategic Human Capital Management.
URL:<https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capitalmanagement/>.

51. How to Implement a Continuous Performance Management Cycle?
URL:<https://www.profit.co/blog/performance-management/how-to-implement-a-continuous-performance-management-cycle/>

52. The human resources function.
URL:<https://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/lb001817.pdf>

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ДАНИЛЮК Валентина Андріївна

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ HR – СЛУЖБИ

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітня програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Структура та функціональні обов'язки HR служби[43]

Керівник HR – служби	
Відділ кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підбір, відбір(проведення співбесід, тестування),наймання персоналу. 2. Розроблення виробничої та професійно – кваліфікаційної структури персоналу. 3. Розроблення програм розвитку персоналу. 4. Створення і ведення кадрової документації. 5. Розроблення та ведення штатного формуляра організації. 6. Розроблення процедури та проведення атестації персоналу. 7. Підготовка статичної звітності з персоналу. 8. Допомога керівництву в укладанні колективного договору.
Відділ організації праці та заробітної плати	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення трудових процесів. 2. Розроблення посадових інструкцій. 3. Розроблення системи оплати праці та преміювання. 4. Розроблення системи соціальних пільг, виплат, гарантій. 5. Планування витрат на персонал. 6. Вивчення та впровадження провідного досвіду у сфері.
Сектор підготовки кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення стратегічних програм підготовки кадрів. 2. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. 3. Розроблення та укладання угод з навчальними закладами, щодо підготовки необхідних спеціалістів. 4. Проведення профорієнтаційної роботи. 5. Розроблення заходів та проведення виробничої та соціальної адаптації нових працівників.
Лабораторія автоматизованих систем управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація автоматизації та механізації управління персоналом. 2. Розроблення програмного забезпечення у сфері управління персоналом. 3. Забезпечення функціонування єдиної комп'ютерної мережі управління персоналом підприємства. 4. Дослідження та впровадження провідного світового досвіду у сфері автоматизації управління персоналом.

Продовження додатку А

<p align="center">Соціально – психологічна служба</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення моніторингу персоналу з питань управління та організації праці на підприємстві. 2. Дослідження морально – психологічного клімату в колективі. 3. Допомога керівникам усіх рівнів управління у вирішенні трудових конфліктів. 4. Проведення консультації та надання психологічної допомоги працівникам.
<p align="center">Сектор охорони праці й техніки безпеки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення інструктажу з техніки безпеки. 2. Контроль за дотриманням нормальних умов праці. 3. Організація та проведення курсів щодо охорони праці на виробництві. 4. Контроль рівня побутового та медичного обслуговування персоналу на підприємстві.

Додаток Б

Тривалість відпустки без збереження заробітної плати[15]

№	Найменування посад і професій	Кількість календарних днів
1	Чоловікові, дружина якого перебуває у післяпологовій відпустці.	До 14 днів
2	Ветеранам війни (та особам, на яких поширюється чинність Закону України «Про статут ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»)	До 14 днів
3	Особам, які мають особливі трудові заслуги перед Батьківщиною.	До 21 днів
4	Пенсіонерам за віком та інвалідам III групи.	До 30 днів
5	Інвалідам I та II групи	До 60 днів
6	Особам, які одружуються.	До 10 днів
7	Працівникам у разі: Смерті рідних по крові, або по шлюбу Інших рідних	До 7 днів До 3 днів
8	Працівникам для завершення санаторно-курортного лікування.	Визначено в медичному висновку
9	Працівникам, допущеним до вступних іспитів у вищі навчальні заклади.	До 15 днів
10	Ветеранам праці.	До 14 днів
11	Працівникам, діти яких у віці до 18 років вступають до навчальних закладів, розташованих в іншій місцевості.	До 12 днів
12	Працівникам для догляду за хворим рідним по крові або по шлюбу, який за висновком медичного закладу потребує постійного стороннього догляду.	Тривалістю, визначеною у медичному висновку, але не більше 30 днів

Продовження Додатку Б

13	Матері або батьку, що має двох і більше дітей віком до 15 років або дитину – інваліда.	До 14 днів
14	Працівникам, допущеним до складання вступних іспитів в аспірантуру з відривом або без відриву від виробництва, а також працівникам, які навчаються без відриву від виробництва в аспірантурі та успішно виконують індивідуальний план підготовки.	Тривалістю, необхідною для проїзду до місцезнаходження вищого навчального закладу або закладу науки і назад.
15	Матері або іншим особам, зазначеним у частині третій статті 18 та частині першій статті 19 Закону України «Про відпустки», в разі якщо дитина потребує домашнього догляду.	Тривалістю, визначеною в медичному висновку, але не більш як до досягнення дитиною шестирічного віку, а в разі якщо дитина хвора на цукровий діабет I типу (інсулінозалежний), - не більш як до досягнення дитиною шістнадцятирічного віку.
16	Працівникам, які не використали за попереднім місцем роботи щорічну основну та додаткові відпустки повністю або частково і одержали за них грошову компенсацію.	Тривалістю до 24 календарних днів у перший рік роботи на даному підприємстві.

