

Павло Блешмудт

кандидат психологічних наук, партнер медичного центру Інституту краси “Акварель”;
Дніпро, Україна;

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8953-3037>;

E-mail: tur2100a@gmail.com

Олена Філь

кандидатка психологічних наук, доцентка, власниця консалтингової компанії “HR
Diamond Partner”, HRD; Дніпро, Україна;

E-mail: efil.hrp@gmail.com

**ПРАКТИЧНІ НАВИЧКИ БАКАЛАВРІВ ПСИХОЛОГІЇ ЩОДО ПОБУДОВИ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БІЗНЕСІ (структура, практика
аудиту та показники оцінки ефективності системи управління персоналом
вітчизняних компаній)**

Анотація: у статті розглянуто основні методологічні підходи та їх сутність щодо побудови системи управління персоналом у вітчизняних компаніях як бізнес-процесу та умову досягнення бізнес-цілей компанії через ефективне управління персоналом. Сформульовано теоретичну модель побудови системи управління персоналом вітчизняних компаній як компетенції сучасного HR та як практичну навичку бакалаврів психології. Запропоновано прикладний практичний інструмент “HR-аудит системи управління персоналом” та його чек-лист для формування практичних навичок бакалаврів психології як майбутніх HR вітчизняних компаній. Наведено показники оцінки ефективності системи управління персоналом в компаніях (HR-аналітика/метрики).

Ключові слова: система управління персоналом; бізнес; практичні навички бакалаврів психології; управління персоналом; практичні навички; психологія; бакалаври; бізнес; інтеграція знань; HR.

Pavlo Bleshmudt

PhD in psychology, partner of the medical center Institute of beauty “Aquarel”;

Dnipro, Ukraine;

E-mail: tur2100a@gmail.com

Olena Fil

PhD in psychology, associate professor, owner of the consulting company “HR Diamond
Partner”, HRD; Dnipro, Ukraine;

E-mail: efil.hrp@gmail.com

**DEVELOPMENT OF PRACTICAL SKILLS OF PSYCHOLOGY BACHELORS FOR
BUILDING A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS**

Abstract: The article deals with the main methodological approaches and their essence to building a human resource management system in domestic companies as a business process and a condition for achieving the company's business goals through effective human resource management. The theoretical model of building a personnel management system in domestic companies as a competence of modern HR and as a practical skill of bachelors of psychology is formulated. An applied practical tool "HR-audit of the personnel management system" and its checklist for the formation of practical skills of bachelors of psychology as future HR of domestic companies are proposed. The indicators for evaluating the effectiveness of the HR management system in companies (HR analytics/metrics) are presented.

Key words: personnel management system, business, practical skills of psychology bachelors, personnel management, practical skills, psychology, bachelors, business, knowledge integration, HR.

Pavlo Bleshmudt, Olena Fil

An extended abstract of the paper on subject of:

"Development of practical skills of psychology bachelors for building a personnel management system in business"

Problem setting. The article contains a general statement of the problem, namely, the need of the modern business environment, not in theorists. Therefore, it is necessary to form practical skills in psychology bachelors as for future HR. Indicators of the effectiveness of the personnel management system in companies (HR-analytics/metrics) are given.

Recent research and publications analysis. On the construction of a personnel management system has shown that in domestic developments this topic is highly relevant both in economic and psychological aspects. The key competitive advantage of business has become the "human factor".

Highlighting previously unsolved parts of the general problem, to which this article is devoted. HR competence depends on the effectiveness of personnel management to achieve the organization's strategic goals.

Paper objective. The personnel management system of domestic companies and the HR audit checklist as a business process, as a competence of modern HR and as a practical skill of bachelors of psychology as future HR specialists in personnel management.

Paper main body. 1) The main methodological approaches and their essence regarding the construction of a personnel management system in domestic companies as a business process and a condition for achieving the company's business goals through effective personnel management:

- a systematic approach to personnel management involves taking into account the interrelationships of individual components of personnel management. The personnel management system in the real practice of companies as a business process is presented as interconnected basic structural components.

- the subject approach considers personnel as an active subject of the organization with their needs and rights regarding their satisfaction and the responsibility of each member of the organization to ensure the effectiveness of the personnel management system in the company.

- the competence approach focuses on the need for an employee of the organization to have competence relevant to the requirements of professional activity.

Key competencies include: psychological competencies (soft skills);

professional/technological (hard skills) competencies; corporate competencies.

2) *The theoretical model of building the business process "Personnel management system of domestic companies" as a competence of modern HR and as a practical skill of bachelors of psychology includes the main components:*

- HR-strategy for the implementation of the business strategy (BS) of the company; HR-structure for the implementation of the strategy;

- effective HR processes and their compliance with the business strategy (for each company, the processes and their settings to achieve the company's goals are purely individual): organizational structure, grading of positions depending on the importance of key positions and their impact on the implementation of the company's strategy; personnel planning; profiles of psychological competences of personnel; recruiting; adaptation; personnel reserve; personnel economy (material motivation system, KPI, benefits and compensations, labor remuneration fund (FOP), personnel efficiency); non-material motivation of employees; attestation/assessment of personnel; corporate culture/values/norms/rules/standards of the organization; personnel career management; personnel safety; internal communications; personnel training and development; support for dismissal of personnel, etc.;

- The company's value proposition (EVP) for internal (staff) and external customers (candidates) and the employer's company brand on the labor market;

- HR-analytics (metrics) of the effectiveness of the personnel management system;

- Digital HR and HRMS to automate the personnel management system

3) *The checklist of the practical tool "HR-audit of the personnel management system" for bachelors of psychology as future HR for diagnosing the state of development of the company's HR system is practically oriented for the training of bachelors of psychology as future HR specialists who are at*

the "entrance" to the company will have an understanding of specific options for conducting an HR audit at the 1st surface level of analysis of the current personnel management system. The use of this checklist will make it possible to determine the presence/absence of certain components of the personnel management system in a specific company at a specific stage of its development. Based on the results of the audit, the overall efficiency of HR work in the company and the efficiency of the personnel management system are calculated (max = 100 %).

Bachelors of psychology will be able to create their own toolkit for the company's needs based on this checklist when they enter business structures in the HR position.

Conclusions of the research.

1. *In accordance with the purpose of the study, the personnel management system of domestic companies is presented as a systemic business process, as a competence of modern HR and as a practical skill of bachelors of psychology as future HR specialists in personnel management. One of the competitive advantages of modern companies in the market of labor, goods and services is a professional personnel management system and an effective HR service. The formation of practical skills in psychology bachelors is an important aspect of their training as future HR specialists in the field of personnel management*

2. *The main methodological approaches and their essence regarding the construction of a personnel management system in domestic companies as a business process and a condition for achieving the company's business goals through effective personnel management consist of a system approach, a competence approach, and a subject approach to personnel management.*

3. *The theoretical model of building a business process in a domestic company "Personnel management system of domestic companies" as a competence of modern HR and as a practical skill of bachelors of psychology includes the main components:*

- HR strategy for the implementation of the company's business strategy (BS).

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ

- HR — structure for strategy implementation

- Effective HR processes and their compliance with business strategy: organizational structure, job grading; personnel planning; development of profiles of psychological competences of personnel; recruiting; adaptation; personnel reserve; personnel economy (material motivation system, KPI, benefits and compensations, labor compensation fund, personnel efficiency); non-material motivation of employees; attestation/assessment of personnel; corporate culture/values/norms/rules/standards of the organization; personnel career management; personnel safety; internal communications; personnel training and development; support for dismissal of personnel, etc.

- The company's value proposition (EVP) for internal (staff) and external customers (candidates) and the employer's company brand on the labor market;

- HR-analytics (metrics) of the effectiveness of the personnel management system

- Digital HR and HRMS to automate the personnel management system.

4. The formation of practical skills of bachelors of psychology within the framework of studies in higher education institutions is a key stage of their real preparation for professional activities in the HR field. For the training of bachelors of psychology as future HR specialists, it is important to form the practical skill of conducting an HR audit in order to analyze (at the “entrance” to the company) the current personnel management system. The tool “HR-audit of the personnel management system” in the form of a checklist

of elements of the personnel management system is a practically oriented tool and will make it possible to ascertain the presence/absence of certain components of the personnel management system in a specific company at a specific stage of its development.

5. A bachelor of psychology as a future HR must constantly improve his practical skills to implement new methods and tools, technologies and adapt to new conditions in order to remain an effective business partner. This is the only way to ensure stable development and long-term success of the company.

6. The analysis of the world's theoretical and practical developments on the practical skills of bachelors of psychology in building a sophisticated personnel management system is included by us in the prospects of our further research, which we will provide in separate subsequent publications.

7. In the process of applied scientific research and analysis of one's own professional experience in the field of personnel management in domestic business structures, new knowledge was obtained regarding the feasibility of training bachelors of psychology as future HR specialists in their skills to build an effective personnel management system and use the tool “HR-audit of the personnel management system” in the form of a checklist of the elements of the current personnel management system. Mastering the practice is a practically oriented tool and will provide an opportunity to ascertain the presence/absence of certain components of the personnel management system in a specific company at a specific stage of its development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне вітчизняне бізнес-середовище потребує не фахівців із теоретичними знаннями, а кваліфікованих професіоналів, здатних ефективно застосовувати релевантні потребам бізнесу знання на реальній практиці діяльності компаній в умовах сучасної вітчизняної

економіки. В цьому контексті формування практичних навичок у бакалаврів психології з побудови ефективної системи управління персоналом у вітчизняних компаніях стає важливим аспектом підготовки їх у ЗВО як майбутніх HR-спеціалістів у сфері управління персоналом.

Стратегія розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки [10] констатує невідповідність навичок випускників ЗВО

потребам ринку. Так, нестачу практичних професійних навичок зазначають 61 % респондентів із числа роботодавців. Значною проблемою для усіх випускників роботодавці вважають відірваність теоретичних знань від практики, непідготовленість до роботи в реальному бізнесі [10].

Особливе значення для обґрунтування актуальності нашої публікації та її прикладного характеру дослідження має викладена в Стратегії “Візія вищої освіти України — конкурентоспроможна система різноманітних закладів вищої освіти, яка завдяки співпраці з науковими установами та підприємницьким сектором формує фаховий та науково-освітній потенціал нації на засадах безперервного професійного й особистісного розвитку, орієнтована на найвищі досягнення та практики, інтегрована у світовий освітній та дослідницький простір” [10]. Отже, орієнтація ЗВО на запити сучасного ринку праці та підприємств реального сектору економіки – підтверджує прикладну практичну спрямованість та практичну актуальність нашого дослідження. Тому ми орієнтовані надати, в рамках навчання в вітчизняних ЗВО, зокрема студентам-бакалаврам психології, практичні знання та інструменти для подальшого їх професійного входження на ринок як дієвих та затребуваних HR-фахівців для комерційної сфери.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано розв’язання цієї проблеми і на які спирається автор. Аналіз останніх досліджень і публікацій із питань сучасних тенденцій у галузі освіти [11] та побудови системи управління персоналом, засвідчили, що у вітчизняних розробках дана тематика має високу актуальність як в економічних, так і психологічних аспектах [1–6].

Особливу цінність має той факт, що ключовою конкурентною перевагою бізнесу стали вже не матеріальні ресурси (обладнання, капітал, нерухомість), а

люди, що ще більше посилює роль “людського фактору” в ефективній діяльності сучасних організацій.

А отже, практичної значимості як для ЗВО, науковців, практиків набуває інтенсивне дослідження напряму сучасного та практично спрямованого “Human resource” (HR). Аналізуючи свій прикладний досвід в сфері управління персоналом у вітчизняних бізнес-структурах, слід зазначити, що бізнес визначає стратегічну позицію HR в компанії та необхідність підготовки бакалаврів психології як майбутніх HR фахівців до ролі стратегічного партнера бізнесу, який допомагатиме компаніям досягати стратегічні цілі.

Ретельно вивчаючи також й розробки фахівців зі сфери вищої освіти щодо сучасних та інноваційних підходів до формування компетентності бакалаврів, пошлемось на “Стратегічний план розвитку Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (НТУ “ХПІ”) на 2019–2025 роки”, який передбачає досягнення університетом світового рівня в галузі освіти, науки, методичної роботи, інформаційних технологій міжнародної діяльності, вдосконалення матеріальної бази, виховної і спортивно-масової роботи та соціального захисту [4–5].

Слід зазначити, що цілі освітньо-професійних програм підготовки майбутніх фахівців із психології, відповідають місії та стратегії НТУ “ХПІ” шляхом реалізації широкого спектру освітніх послуг на основі поєднання теоретичної та практичної їх підготовки як майбутніх фахівців у сфері управління людським ресурсом (HR), а також забезпеченню потреб підприємств та установ у сучасних підходах до управління персоналом через ефективно діючу систему співпраці з роботодавцями і випускниками, через використання прогресивних технологій навчання (до яких ми віднесли запропонований в статті

нижче наш практичний інструмент навчання — бізнес-кейс “HR-аудит системи управління персоналом на підприємстві”).

Все вищевикладене дає розуміння того, що діяльність компанії на ринку праці, товарів та послуг залежить від найбільш вагомої її конкурентної переваги — людей та професійної системи управління персоналом компанії. Сучасні компанії стикаються з безліччю викликів, що стосуються управління персоналом. Роль HR (Human Resources) в цих умовах є критично важливою для забезпечення ефективної роботи організації. Від традиційних функцій, таких як рекрутинг та управління кадрами, до стратегічного партнерства у бізнесі — HR відіграє ключову роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності компанії. *Саме від компетентності HR як ключових фахівців у бізнесі залежить ефективність управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.* Однією з надважливих компетенцій HR та бакалаврів психології як майбутніх фахівців із управління персоналом, яка потрібна для задоволення запитів бізнесу, є побудова системи управління персоналом як бізнес-процесу під бізнес-цілі, стратегію та культуру компанії з урахуванням психологічних характеристик людей, їх потреб, здібностей, життєвих цінностей.

В рамках дослідження актуальних на даний час практик впровадження інноваційних форм підготовки бакалаврів-психологів у ЗВО, нами було проаналізовано робочу програму з навчальної дисципліни “Психологія кадрового менеджменту” (Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський); Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки; Спеціальність: 053 Психологія; Освітньо-професійна програма: Психологія; Вид дисципліни: обов’язкова; Факультет психології 2023/2024 навчальний рік), Програму схвалено на засіданні кафедри прикладної психології, Протокол від “26” червня 2023 року № 9 [9].

Програма навчальної дисципліни “Психологія кадрового менеджменту” складена відповідно до освітньої програми підготовки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 053 Психологія.

Що важливо, то це те, що мета викладання навчальної дисципліни — засвоєння студентами знань та навичок необхідних для здійснення практичної діяльності у сфері психології кадрового менеджменту. А основними завданнями вивчення дисципліни зазначено ознайомлення студентів із теоретико-методологічними принципами сучасного управління персоналом; засвоєння знань та формування навичок необхідних для реалізації та психологічного супроводу процесів підбору, адаптації, оцінювання, мотивації і стимуляції, навчання та розвитку персоналу; опанування психологічних технологій вирішення складних ситуацій в організації; формування навичок надання психологічної допомоги менеджеру та іншим співробітникам. Водночас, дана програма [9] та, відповідно, організація практичного навчання не передбачала опанування бакалаврами психології практичної техніки проведення HR-аудиту діючої на підприємстві системи управління персоналом та її відповідності до стратегії компанії. Це є невирішеною раніше частиною проблеми формування практичних навичок бакалаврів психології до ефективної побудови системи управління персоналом, та, зокрема, на вході у підприємство — проведенні відповідного аудиту діючої системи управління персоналом.

Це підтверджує науково-практичний потенціал нашого вкладу у досягненні очікуваних, відповідно до вимог освітньої програми з навчальної дисципліни “Психологія кадрового менеджменту”, результатів навчання студентів ЗВО, а саме — засвоїти принципи сучасного управління персоналом; засвоїти знання та сформувати навички, необхідні для

реалізації та психологічного супроводу процесів підбору, адаптації, оцінювання, мотивації і стимуляції, навчання та розвитку персоналу та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Слід зазначити, що над обраною авторами проблематикою працювали не лише вітчизняні вчені, а тому така проблематика не є “вузькою” лише для вітчизняних ЗВО, та підприємств. Вона є цікавою для світової наукової спільноти [12–18]. При цьому, в даній статті, ми чітко фокусуємо свою увагу на теоретичній та практичній спрямованості результатів дослідження на практичні навички та підготовку бакалаврів психології як майбутніх HR фахівців вітчизняного бізнесу, який має певну специфіку бізнес-процесів. В основу практичного інструменту аудиту процесів управління персоналом покладені вже адаптовані до вітчизняних найкращі світові HR-практики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Представити систему управління персоналом вітчизняних компаній як бізнес-процес, як компетенцію сучасного HR та як практичну навичку бакалаврів психології як майбутніх HR-фахівців з управління персоналом та розробити показники оцінки ефективності системи управління персоналом в компаніях (HR-аналітика/метрики).

Цілі статті розкладемо на певні завдання статті:

Висвітлити основні методологічні підходи та їх сутність щодо побудови системи управління персоналом у вітчизняних компаніях як бізнес-процесу та умову досягнення бізнес-цілей компанії через ефективне управління персоналом.

Розробити теоретичну модель побудови бізнес-процесу “Система управління персоналом вітчизняних компаній” як компетенції сучасного HR та як практичну навичку бакалаврів психології.

Розробити чек-лист практичного інструменту “HR-аудит системи управління персоналом” для бакалаврів психології як майбутніх HR для діагностики стану розвитку HR-системи компанії.

Розробити показники оцінки ефективності системи управління персоналом в компаніях (HR-аналітика/метрики).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Основні методологічні підходи та їх сутність щодо побудови системи управління персоналом у вітчизняних компаніях як бізнес-процесу та умову досягнення бізнес-цілей компанії через ефективне управління персоналом.

В основу *методології системи управління персоналом компанії* доцільно, на наш погляд, покласти ряд *підходів*.

Системний підхід. Основною складовою поняття “системний підхід” є “система” — комплекс елементів, що перебувають у взаємодії [7]. Системний підхід розглядає, насамперед, організацію як систему, яка охоплює окремі елементи в певних зв'язках і відношеннях, як “живий”, цілісний соціально-господарчий організм, як відкриту систему з включенням у системний аналіз і організації, і зовнішнього середовища як взаємопов'язаного цілого, без чого важко забезпечувати її ефективне функціонування [7].

Традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтуються на окремих функціях і завданнях, часто виявляються недостатніми в умовах сучасного бізнес-середовища. Системний підхід дозволяє розглядати управління організацією та персоналом як цілісну систему, що забезпечує більш ефективну координацію та інтеграцію всіх складових цього процесу.

Системний підхід до управління організацією як єдиною системою передбачає, що будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах.

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування

взаємозв'язків окремих складових управління персоналом.

Управління персоналом — процес цілеспрямованих дій (планування, підбору, адаптації, підготовки, оцінки, навчання, мотивації, ротації персоналу тощо), спрямований на ефективне його використання для досягнення цілей підприємства і працівників [7].

Основні принципи системного підходу включають:

- цілісність: організація та власне й система управління персоналом розглядається як єдиний організм, де всі елементи взаємодіють і впливають один на одного. Так, наприклад, функція рекрутингу може закрити потребу організації в найму персоналу, при цьому без ефективної адаптації нового співробітника, інтеграції його в команду, побудові його кар'єрного плану, структури фонду оплати праці (ФОП) та систем матеріальної та нематеріальної мотивації, співпадіння за цінностями та корпоративною культурою компанії, окремий елемент системи стане неефективною витратною частиною для бізнесу та його власника;

- взаємозв'язок: всі компоненти системи управління персоналом мають бути взаємопов'язаними і узгодженими між собою;

- динамічність: система управління персоналом має бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, та оперативно реагувати на зміну бізнес-цілей та пріоритетів компанії;

- баланс: важливо забезпечити баланс між різними складовими системи, такими як підбір, адаптація, планування та ефективність персоналу, мотивація, розвиток, оцінка компетенція та ефективності, винагорода персоналу, внутрішні комунікації, бренд компанії роботодавця тощо.

Отже, спроектуємо системний підхід на бізнес-процес “Система

управління персоналом компанії”. Базуючись на нашому практичному досвіді побудови HR-систем зазначимо, що система управління персоналом має відповідати на ключове питання “як вона допомагає досягати цілі компанії?”. Система управління персоналом в реальній практиці компаній як бізнес-процес представлена як взаємопов'язані базові структурні компоненти.

Суб'єктний підхід сфокусований на суб'єктності. При цьому *суб'єкт* визначається як конкретний індивід або соціальна спільнота, що володіє свідомістю, волею і здатна цілеспрямовано перетворювати дійсність і себе. А *психологічна взаємодія* — прямий чи опосередкований вплив суб'єктів один на одного, який характеризується виникненням зв'язків та їх взаємозумовленістю [7]. *Персонал* є активним суб'єктом організації зі своїми потребами та правами щодо їх задоволення. Відповідно, при побудові системи управління персоналом як суб'єктом організації, ми передбачаємо його активну участь у кожному процесі та власне свідому відповідальність кожного учасника організації за забезпечення ефективності системи управління персоналом в компанії.

Компетентнісний підхід у побудові системи управління персоналом компанії зосереджується на необхідності для працівника організації мати компетентність, релевантну вимогам професійної діяльності.

Компетентність — наявність знань, умінь, навичок, професійно-важливих якостей особистості, її мотивів, ціннісних орієнтацій, результатів власної діяльності. Компетентність представляється як сукупність певних компетенцій, які формуються, актуалізуються і активізуються в професійній діяльності.

Ключові компетенції включають:

- психологічні компетенції (soft skills)
- професійні/технологічні (hard skills) компетенції
- корпоративні компетенції

Психологічні (soft skills) компетенції описують психологічні якості та характеристики, необхідні для успішної діяльності в межах певної посади в компанії.

Професійні / технологічні (hard skills) компетенції визначають спеціальні знання та навички, необхідні працівнику на конкретному робочому місці.

Корпоративні компетенції встановлюють корпоративні вимоги до всіх працівників і описують особистісні якості та здібності, а також професійні знання та навички, необхідні працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних завдань, цінностей та корпоративної культури компанії.

Слід зазначити, що профіль компетенцій може бути уніфіковано як стандарт лише щодо структури його компонентів. Зміст же кожного компоненту індивідуально формується під кожну конкретну посаду в кожній компанії та сфері бізнесу.

Теоретична модель побудови бізнес-процесу “Система управління персоналом вітчизняних компаній” як компетенції сучасного HR та як практична навичка бакалаврів психології. Для бакалаврів психології, які після навчання вийдуть на висококонкурентний ринок праці, обравши для себе досить затребувану вітчизняними компаніями професію HR, важливо не розгубитись щодо напрямів роботи. Адже сучасний HR може різними компаніями сприйматись або як рекрутер (суто задля підбору персоналу та закриття вакансій), або як фахівець із кадрового діловодства (ведення кадрового діловодства відповідно до норм діючого законодавства), або як менеджер із навчання (розвиток персоналу, в основному це soft skills, таких, як командна роботи, ефективні комунікації тощо), або як менеджер з адаптації новачків (своєрідне менторство на етапі входження новачка в компанію та супровід всією траєкторією адаптації відповідно до стандартів бізнесу) тощо.

При цьому найбільш затребуваними та висококваліфікованими фахівцями є ті HR, що здатні системно дивитись на бізнес та управління персоналом, розуміючи всі HR-процеси, які потрібні бізнесу для досягнення бізнес-цілей та розвитку своїх команд. Саме тому в нашій статті ми намагаємось системно навести структуру базових HR-процесів, щоб бакалаври психології могли запропонувати бізнесу максимальну користь своїми отриманими знаннями та практичними навичками побудови ефективної системи управління персоналом. Отже, узагальнюючи теоретичні розробки колег та власні практичні кейси розробки та впровадження бізнес-процесу “Система управління персоналом вітчизняних компаній” в компаніях середнього та крупного бізнесів, наведемо у найбільш узагальненому вигляді *систему управління персоналом компанії, яка включає основні складові:*

HR-стратегія для реалізації бізнес-стратегії (БС) компанії (розробка під бізнес-стратегію компанії, її впровадження з точками контролю ефективності щодо досягнення бізнес-цілей через ефективний HR: процеси, персонал, інструменти та автоматизовані рішення з управління персоналом);

HR-структура для реалізації стратегії (ефективна структура відділу персоналу (якісний та кількісний склад фахівців із управління персоналом) та необхідних ресурсів/бюджетів для реалізації HR-стратегії та максимальної користі HR для досягнення цілей бізнесу);

Ефективні HR-процеси та їх відповідність бізнес-стратегії (для кожної компанії процеси та їх налаштування для досягнення цілей компанії є суто індивідуальними):

- оргструктура, грейдуння посад залежно від значущості ключових посад та їх та впливу на реалізацію стратегії компанії);

- планування персоналу (визначення потреб організації в кількісному та якісному складі компанії та її підрозділів);

*ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ*

- розробка профілів психологічних компетенцій персоналу (корпоративні, управлінські, професійні), паспортів посад);
- рекрутинг;
- адаптація персоналу, виведення персоналу на точку беззбитковості, рентабельність персоналу, якість адаптації тощо;
- кадровий резерв;
- економіка персоналу (система матеріальної мотивації, КРІ, пільги та компенсації, фонд оплати праці (ФОП), ефективність персоналу);
- нематеріальна мотивація працівників;
- атестація/оцінка персоналу (професійна відповідність; кадрові ротації);
- корпоративна культура/цінності/норми/правила/стандарти організації;
- управління кар'єрою персоналу;
- безпека персоналу;
- внутрішні комунікації;
- навчання і розвиток персоналу;
- супровід звільнення персоналу та ін.
Ціннісна пропозиція компанії (EVP) для внутрішніх (персонал) та зовнішніх клієнтів (кандидати) та бренд компанії роботодавця на ринку праці;

HR-аналітика (метрики) оцінки ефективності системи управління персоналом; собівартість HR-процесів;

Digital HR та HRMS для автоматизації системи управління персоналом.

Чек-лист практичного інструменту “HR-аудит системи управління персоналом” для бакалаврів психології як майбутніх HR для діагностики стану розвитку HR-системи компанії.

В даній статті ми вважаємо доцільним навести не просто теоретичну модель компонентів, з яких складається класична система управління персоналом в компаніях, а представити її через приклад інструменту “HR-аудит системи управління персоналом” (чек-лист елементів системи управління персоналом). Цей інструмент є практично-спрямованим для підготовки бакалаврів психології як

майбутніх HR-фахівців, які на “вході” в компанію матимуть розуміння конкретних опцій для проведення HR-аудиту на 1 поверхневому рівні аналізу діючої системи управління персоналом. Застосування даного чек-листу дасть можливість констатувати наявність/відсутність в конкретній компанії на конкретній стадії її розвитку певних складових елементів системи управління персоналом. За наявності конкретного елемента привласнюється 1 бал, при відсутності елемента — 0 балів. В результаті обрахунку балів за кожним блоком буде максимум можливих балів та реальні бали компанії, які показуватимуть актуальний стан сформованості конкретних елементів системи управління персоналом:

1 блок “Аудит HR-стратегії для реалізації бізнес-стратегії компанії та якості зв'язку HR та бізнесу”:

1.1) аналізуємо, насамперед, *бізнес-стратегію (БС) компанії для досягнення цілей бізнесу*: наявність бізнес-стратегії (БС); БС викладена на 1-3 сторінки; БС розроблено командою ТОП менеджерів у межах стратегічної сесії; БС базується на сильних сторонах та має шляхи нівелювання “перешкод”; проаналізовано ступень реалізації попередньої стратегії; БС містить оцифровані бізнес-цілі, терміни та відповідальних за їх реалізацію; каскадування бізнес-цілей для керівників; каскадування цілей керівників у цілі співробітників; БС повідомлено всім співробітникам; бізнес-цілі синергічні між собою; БС має сформульовану місію компанії для зовнішніх клієнтів та окремо для внутрішніх клієнтів; ТОП-менеджмент здійснює моніторинг реалізації стратегії; БС має КСВ (корпоративна соціальна відповідальність) компанії для зовнішніх клієнтів та для внутрішніх клієнтів; персонал-актив та інвестиція компанії та бізнес оперує поняттям його вартості та цінності; бізнес оперує форматом “ціннісний кінцевий продукт” (ЦКП) посади (кожен співробітник розуміє “ЦКП” за своєю зоною відповідальності);

1.2) оргструктура для досягнення цілей бізнесу: оргструктура під бізнес-цілі та БС компанії; оцінка посад (грейдинг); відмова від непотрібних посад; децентралізоване лідерство; централізація підтримуючих функцій; плоска структура; зростання проектних команд; бірюзові/холократичні команди; аутсорсинг непотрібних частин; перенесення бізнес-частин у низьковитратні локації; планування персоналу (визначення потреб організації в кількісному та якісному складі компанії та її підрозділів) та ін.

1.3) HR-стратегія для реалізації бізнес-стратегії компанії та для досягнення цілей бізнесу: наявність затвердженої на стратесії HR-стратегії; визначена місія HR для цілей бізнесу; HR-стратегія включає (тренди, бенчмарк ринку, аналітику, дорожню карту, стратегія розвитку HR-відділу (для компаній середнього та крупного бізнесу); стратегія HR для кожного з бізнес-юнітів (для Холдингу); стратегія тісно пов'язана з актуальною стратегією бізнесу; стратегія HR пов'язана із прийнятими стандартами компаній; HR Roadmap с оцифрованими показниками кожного HR-процесу; HR витрати/собівартість HR-процесів; HR бюджет; ROI нових ініціатив (повернення інвестицій в HR-ініціативи); HR-ініціативи на підвищення доходної частини та зниження витратної частини; HR- ініціативи щодо підвищення іміджу бізнесу;

2 блок "Аудит HR-структури та її відповідності потребам бізнесу та бізнес-стратегії"

HR-команда: оргструктура HR-департаменту/відділу релевантна під бізнес-стратегію; стратегічний статус HR-департаменту/відділу в оргструктурі бізнесу; укомплектованість HR команди; всі необхідні HR ролі/функції; конкурентний рівень винагороди відділу персоналу; взаємозамінність співробітників HR-департаменту/відділу зі стандартних процесів; HR бюджет на ефективну діяльність;

3 блок "Аудит HR-процесів та їх відповідності потребам бізнесу та бізнес-стратегії"

HR процеси:

3.1.) Рекрутинг: паспорти посад під бізнес-цілі; профілі компетенцій; план найму на рік; стандарт узгодження нових вакансій; заявка на підбір; рекрутинг — це інструмент продажу компанії роботодавця та товарів/послуг на ринку(факти); унікальний копірайт (опис вакансії); в опублікованих вакансіях щонайменше 10 пунктів "ми пропонуємо") для ринку праці з конкурентними перевагами компанії-роботодавця; канали підбору (дзоб-сайти, соцмережі LinkedIn, Facebook та Twitter, сайт компанії; реферальна програма рекомендацій кандидатів внутрішніми співробітниками (30 % вакансій закривається внутрішнім наймом); анкета внутрішня для кандидата; дзоб оффер для прийняття пропозиції кандидатом від компанії з умовами та функціональними обов'язками); робота зі студентами у ЗВО; компанія набирає стажистів/інтернів; програма релокації; інтерв'ю проводиться за компетенціями; кандидати порівнюються за однаковими стандартами оцінок; оцінюється відповідність корпоративній культурі; оцінюється мотивація кандидата; зворотній зв'язок кандидатам про результати; реєстр/стоп лист обліку кандидатів із кожної вакансії; витрати на рекрутинг рахуються за кожною позицією; використання цифрових технологій (автоматизація процесів, використання систем управління рекрутингом (ATS), аналіз великих даних для прогнозування потреб у персоналі та оцінку кандидатів); рекрутинг на основі даних (використання аналітики даних, аналіз ринку праці, оцінку ефективності різних каналів залучення кандидатів та прогнозування успішності кандидатів на основі історичних даних); інклюзивний рекрутинг: (забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів незалежно від їхньої статі, віку, раси, релігії

чи фізичних можливостей); *гейміфікація* (використання ігрових елементів у тестуванні, проведення конкурсів та змагань, що дозволяють оцінити навички та компетенції кандидатів у нестандартний спосіб); AI в рекрутингу та ін.

Ефективний рекрутинг забезпечує залучення талановитих співробітників, що відповідають стратегічним цілям організації та сприяють її розвитку. Сучасний ринок праці, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, вимагає від компаній використання інноваційних підходів та методів рекрутингу.

Висвітимо для прикладу деякі аспекти складової *“Відбір персоналу по компетенціях”*.

Відбір персоналу за компетенціями — це комплексний процес вивчення ключових компетенцій працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці/посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного, з урахуванням відповідності його компетенцій стандарту та характеру діяльності, інтересам організації і кандидата.

Система методів професійного відбору за компетенціями включатиме:

1) анкетування (отримання базової інформації про компетенції потенційного співробітника, мотивацію щодо діяльності та ін.), які найбільше впливають на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента (відповідно до профілю посади);

2) вступне інтерв'ю (загальна попередня оцінка міри відповідності кандидата фаховому портрету “ідеального” працівника);

3) психологічне тестування (психодіагностика із застосуванням стандартизованих та валідизованих методів зі шкалами значень для вивчення психологічного профілю компетенцій кандидатів, які є необхідними для тієї чи іншої посади). Бакалаври психології, маючи відповідну психологічну освіту, можуть професійно застосовувати узгоджені з керівництвом та адекватні

запиту стандартизовані психологічні тестові методики;

4) діагностичне інтерв'ю (співбесіда з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді; для кандидатур у топ-менеджмент рекомендуємо “перехресне” інтерв'ю, продуктивне інтерв'ю тощо);

5) перевірка рекомендацій із вияву компетенцій кандидатів, з огляду на попередні кейси та місця роботи;

6) assessment centre (спеціалізована під конкретну професійну категорію системна оцінка ключових компетенцій кандидата (тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (ситуаційних завдань) відповідно до вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій та ін.);

7) методика STAR (Situation Target Action Result) для виявлення поведінкової реакції (змодельовані ситуаційні, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата для оцінки здатності кандидата вирішувати певні типи завдань);

8) “CASE-інтерв'ю” (Інтерв'юер пропонує ситуацію, яка перевіряє саме те, що цікавить в даний момент, всебічно оцінити навички, індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата тощо) та ін. Так, нетиповим і водночас дуже показовим із точки зору внутрішньої мотивації є запитання, яке стимулюватиме прийняти рішення за однакових умов. Запитуємо кандидата “Якщо ви в один день отримаєте два job offer від різних компаній на ідентичні посади. Над якими факторами Ви думатимете, щоб прийняти фінальне рішення і почати співпрацю з компанією?”. Оцінюємо пріоритетність факторів важливих для кандидата та тих, що обумовлюють його реальну мотивацію до посади та компанії.

Залежно від категорії посади, міри відповідальності, залучення до прийняття важливих управлінських рішень, специфіки роботи в системах “людина-

людина”, “людина-техніка”, “людина-знакова система”, “людина-образ”, “людина-природа” рекомендується конкретизація методів відбору.

Отже, можна зробити висновок, що системно використовуючи вищеперераховані методи професійного відбору, компанія зможе досить ефективно здійснювати кадрову політику, забезпечену компетентним персоналом, який посилюватиме високу конкурентоздатність компаній.

3.2.) *Адаптація*: розроблена траєкторія адаптації нових працівників під посаду та бізнес-цілі (виведення новачка, як придбаного активу бізнесу, за мінімальний термін на максимальну ефективність/рентабельність); книга новачка; завдання на випробувальний термін; welcome box на вході; презентація новачків компанії; презентація компанії новачкам; ментор для новачка; регулярні зустрічі 1:1 з HR; регулярні зустрічі 1:1 з Керівником напрямую/відділу; формальне закриття адаптації; зворотний зв'язок співробітника щодо процесів/результатів адаптації; зворотний зв'язок від співробітника-новачка за підсумками адаптації; гейміфікація адаптації; рентабельність працівника та ін.;

3.3.) *Кадровий резерв / Планування наступності (Succession Planning)*: ключові співробітники/керівники мають заступників та ін.

3.4.) *Система матеріальної мотивації, пільг та компенсацій (Total Rewards)*: регулярний перегляд щодо відповідності законодавству; порівняння з ринком ЗП та практик Total Rewards); регулярні розсилки про бенефіти співробітникам компанії та новачкам; опитування задоволеності в бенефітах; гнучкі бенефіти (cafeteria plan); співробітники розуміють вартість бенефітів; затверджена політика у сфері компенсацій, переглядів оплати; періодичний огляд ринку заробітних плат; співвідношення ЗП із ринком; регулярний перегляд ЗП в компанії; ЗП змінюється на

основі ефективності; ЗП змінюється на підставі ринкової вартості; HR готує розрахунок рекомендацій для керівників; змінна винагорода; визнання досягнень; стаж роботи у професії; стаж роботи в компанії; виплати, засновані на навичках та знаннях; розмір заробітної плати; можливості зростання ЗП; розмір премій та бонусів; розрахунок премій та бонусів; прозорість системи оплати;

3.5.) *Нематеріальна мотивація працівників*: активний фокус на не фінансові елементи Total Rewards; ергономіка робочих місць (стілець/стіл та робоче місце за вибором); гнучкий графік; дистанційний/гібридний формат роботи; лікарняний без лікарняного; відпустки у зручний для працівника час; 95 % використання відпусток; відпустка реальна у графіку відпустки співробітника (співробітник реально у відпустці, а не вузьке місце у бізнесі); Self-service для відпусток; харчування на території; харчування за рахунок компанії; медичні питання; сервіси (масаж, хімчистка та ін.); банкомат; відсутність затримок в офісі після завершення робочого часу; корпоративні тимбілдінги в робочий день; фрукти; підтримка у тяжких ситуаціях; турбота про здоров'я; репутація компанії всередині та зовні компанії; розуміння сенсу своєї роботи; визнання досягнень; атмосфера в офісі; фізична/психологічна безпека; комфортне та розвиваюче робоче оточення; рівні можливості для всіх рангів; наявність фінансових/технічних/інтелектуальних/ часових/людських та інших ресурсів; різноманітність у роботі; наявність викликів; команда; певна автономія; кар'єра та персональне зростання; впевненість у гарантії працевлаштування на певний тривалий період та ін.

3.6.) *Ефективність працівників та досягнення цілей (Performance management)*: прозорі цілі та критерії оцінки їх досягнення; зворотний зв'язок 360 за результатами досягнення цілей; синхронізація цілей між колегами; командні цілі; відповідальний

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ

співробітник; аналітика об'єктивна, оперативна для управління ефективністю, сумісна з ERP компанії; всі цілі всіх співробітників видно всім; можливість проводити checkin за цілями на регулярній основі тощо;

3.7.) *Корпоративна культура та цінності компанії*: відсутність дисонансу між культурою, яка декларується та реальною культурою; регулярна оцінка цінностей за методом 360 градусів; опис бажаної культури є доступним для кожного працівника; реальна поточна культура на всіх рівнях відповідає бажаній; корпоративне навчання з культури; забезпечення корпоративного сервісу внутрішнім клієнтам; постійне опитування думок співробітників та інформування про результати опитувань; проведення Exit Interview; корпоративні сніданки з менеджментом; практика відчинених дверей до ТОП-менеджменту/Власників; робота зі скаргами співробітників/клієнтів; персональна комунікація із CEO/Власником (компанії до 50 осіб); корпоративна культура конструктивного зворотного зв'язку співробітникам та ін.

3.8.) *Звільнення персоналу (Exit)*: стандарти виходу працівника з компанії; проведення структурованого Exit Interview.

Наведемо приклад даного інструменту "Exit Interview" в компаніях через перелік питань до працівника, що покидає компанію.

Мета: Отримати цінний зворотний зв'язок щодо досвіду працівника в компанії, ідентифікувати реальні причини звільнення працівника, проаналізувати напрями для вдосконалення бізнес-процесів компанії, організаційного середовища та корпоративної культури:

Як Ви оцінюєте свій досвід роботи в нашій компанії (позитивно, негативно)?

Які фактори вплинули на Ваше звільнення (організаційні, економічні, психологічні, управлінські та ін.)?

Що можна було б покращити відносно Вашої роботи з боку HR?

Що можна було б покращити відносно Вашої роботи з боку Вашого керівника?

Які ваші кар'єрні цілі та прагнення були на вході в компанію?

Які ваші кар'єрні цілі та прагнення були реалізовані в компанії?

Що ми могли б зробити, щоб допомогти Вам більше досягти ваших цілей?

Як ви оцінюєте якість зворотного зв'язку під час роботи в компанії від Вашого керівника?

Чи порекомендували б Ви компанію для роботи своїм знайомим? Якщо ні, то чому?

Яке навчання Вам надавалось?

Які можливості підвищити Вашу фінансову мотивацію Ви отримували?

Як ви оцінюєте рівень взаємодії Вашої команди? (від 0 до 10)

Наскільки Ви відчували себе частиною команди?

Наскільки Ви змогли Ваш досвід застосувати? Якщо ні, то чому?

Що ми могли б для Вас зробити на наступному етапі? Рекомендацію Ви хотіли б взяти від компанії?

За результатами Exit Interview HR робить аналітику факторів та за кожним пунктом дає зворотній зв'язок компанії та безпосередньому керівнику, фіксує план покращення умов роботи працівників в компанії.

4 блок "Аудит ціннісної пропозиції компанії (EVP) для внутрішніх (персонал) та зовнішніх клієнтів (кандидати) та бренду компанії роботодавця на ринку праці":

Ціннісна пропозиція компанії-роботодавця: стратегія HRPR (ключова ЦА, ключові меседжі, канали комунікацій, контент-план, соціальні медіа) розроблена та затверджена; аудит EVP, порівняння з релевантним сегментом ринку; сформульований EVP компанії (не менше 10 пунктів); зовнішнє дослідження EVP привабливості бренду компанії-роботодавця для зовнішніх та внутрішніх кандидатів; внутрішнє дослідження EVP привабливості бренду компанії-роботодавця для зовнішніх та внутрішніх кандидатів; впізнаваність компанії на ринку праці зовнішніми кандидатами;

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

ТОП-5 EVP компанії використані у всіх каналах та комунікаціях; співробітник-амбасадор бренду з внутрішньою мотивацією та зовнішньою атрибутикою.

5 блок “Аудит HR-аналітики (метрики) оцінки ефективності системи управління персоналом” (таблиця 1):

- Рекрутинг: % укомплектованості штату; % виконання плану найму; % вакансій закритих у строк; середній період закриття вакансії; вартість залучення; % відмов від job offer; % співробітників, які виконують KPI після півроку роботи; структура джерел потоку кандидатів; показники “відсіву” за кожним етапом; % закриття внутрішньою ротацією; плинність (кількість звільнених за рік ÷ кількість працюючих); структура причин звільнень; % плинності персоналу; середня тривалість роботи працівника (життєвий цикл співробітника);

- Адаптація: % проходження випробувального періоду; % охоплення співробітників системою адаптації; % “доживання” до пів року; період окупності співробітника; вартість адаптації;

- Ефективність персоналу, фонд оплати праці (ФОП): собівартість HR-процесів; виручка на 1 працівника; % ФОП/витрат на персонал у структурі витрат; динаміка структури ФОП (співвідношення фіксованої/змінної

частин); співвідношення темпу зростання ФОП до темпу зростання показників бізнесу; співвідношення ФОП до виручки/чистого прибутку, загальні витрати на персонал до виручки/чистого прибутку; % співробітників, які мають план розвитку (кількість таких працівників на кількість усіх співробітників); середній рейтинг ефективності працівників (середня оцінка роботи працівника за шкалою від 1 до 5); кар'єрне зростання (кількість співробітників, у яких змінилася посада за рік / загальна кількість працівників) та ін.

- HR Brand: кількість відгуків/1 вакансію; відвідуваність кар'єрної сторінки компанії (Candidate NPS); % ефективності реферальної програми; структура причин вибору компанії (мотиви кандидатів);

- Talent management: % охоплення співробітників ТМ програмами (кількість таких співробітників/ на кількість всіх співробітників); % успішних співробітників при внутрішніх ротаціях; % співробітників зони ризику (низька продуктивність і потенціал); eNPS стажерських програм; ефективність стажерських програм; % охоплення навчальними програмами; залученість в E learning систему; ефективність навчання (зміни показників результативності по основних KPI працівника) та ін.

Таблиця 1.

Показники ефективності системи управління персоналом в компаніях (HR-аналітика/метрики)

1)	Рекрутинг	<ul style="list-style-type: none"> • % укомплектованості штату; • % виконання плану найму; • % вакансій закритих у строк; • середній період закриття вакансії; • вартість залучення; • % відмов від job offer; • % співробітників, які виконують KPI після півроку роботи; • структура джерел потоку кандидатів; • показники “відсіву” за кожним етапом; • % закриття внутрішньою ротацією; • плинність персоналу; • структура причин звільнень; • % плинності персоналу; • середня тривалість роботи працівника
2)	Адаптація	<ul style="list-style-type: none"> • % проходження випробувального періоду;

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

Продовження таблиці 1

		<ul style="list-style-type: none"> • % охоплення співробітників системою адаптації; • % “доживання” до пів року; • період окупності співробітника; вартість адаптації
3)	Talent management	<ul style="list-style-type: none"> • % охоплення співробітників ТМ програмами; • % співробітників, які мають план розвитку; • % успішних співробітників при внутрішніх ротаціях; • % співробітників зони ризику; • eNPS стажерських програм; ефективність стажерських програм; • % охоплення навчальними програмами; • залученість в E-learning систему; • ефективність навчання
4)	HR Brand:	<ul style="list-style-type: none"> • кількість відгуків/1 вакансію; • відвідуваність кар'єної сторінки компанії; • % ефективності реферальної програми; • структура причин вибору компанії
5)	Ефективність персоналу, фонд оплати праці (ФОП)	<ul style="list-style-type: none"> • собівартість HR-процесів; • виручка на 1 працівника; • % ФОП/витрат на персонал у структурі витрат; • динаміка структури ФОП; • співвідношення темпу зростання ФОП до темпу зростання показників бізнесу; • співвідношення ФОП до виручки/чистого прибутку; • загальні витрати на персонал до виручки/чистого прибутку; • середній рейтинг ефективності працівників; • кар'єрне зростання

6 блок “Аудит Digital HR та HRMS для автоматизації системи управління персоналом”: HR-процеси автоматизовані повністю/частково та спираються виключно на аналітику без людського фактора помилки; аналітика об'єктивна, оперативна для управління ефективністю та прийняття рішень; вся інформація про співробітників зберігається в системі та легко доступна; можна швидко знайти дати прийому та звільнень співробітників, історію перегляду ЗП; система має адміністратора, який стежить за правами доступу, налаштовує системи та допомагає співробітникам нею користуватися; система автоматизації HR сумісна з фінансовою та бізнес системами (1C, SAP, Netsuite); компанія використовує HRMS для рекрутингу (система збирає відгуки кандидатів із джоб-сайтів; система дозволяє швидко знаходити статус будь-якого кандидата та дивитися які кандидати знаходяться на кожному етапі воронки рекрутингу; система дозволяє надсилати автоматичні листи про отримання резюме,

відмову після інтерв'ю; керівники, які мають вакансії, можуть зайти в систему та подивитися своїх кандидатів; система легко імпортує профайли з LinkedIn або кандидат відгукується власним LinkedIn профайлом та ін.

За результатами аудиту вираховується загальна ефективність роботи HR у компанії та ефективність системи управління персоналом (макс = 100 %).

В межах даної статті не маємо можливості повністю розкрити зміст блоків аудиту, які, до того ж, є спеціальними під кожен компанію та її цикл розвитку. Тому вбачаємо, що бакалаври психології зможуть на базі даного чек-листу створювати власний інструментарій під потреби компанії, коли будуть входити до бізнес-структур в позиції HR.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Відповідно до мети дослідження представлено систему управління персоналом вітчизняних

компаній як системний бізнес-процес, як компетенцію сучасного HR та як практичну навичку бакалаврів психології як майбутніх HR-фахівців із управління персоналом. Однією з конкурентних переваг сучасних компаній на ринку праці, товарів та послуг є професійна система управління персоналом та ефективна HR служба. Формування практичних навичок у бакалаврів психології є важливим аспектом підготовки їх як майбутніх HR-фахівців у сфері управління персоналом.

1. Основні методологічні підходи та їх сутність щодо побудови системи управління персоналом у вітчизняних компаніях як бізнес-процесу та умову досягнення бізнес-цілей компанії через ефективне управління персоналом складають системний, компетентнісний та суб'єктний підходи до управління персоналом.

2. Теоретична модель побудови бізнес-процесу у вітчизняних компаніях "Система управління персоналом вітчизняних компаній" як компетенції сучасного HR та як практичну навичку бакалаврів психології *включає основні складові:*

- HR-стратегія для реалізації бізнес-стратегії (БС) компанії;

- HR-структура для реалізації стратегії;

- Ефективні HR-процеси та їх відповідність бізнес-стратегії: оргструктура, грейдування посад; планування персоналу; розробка профілів психологічних компетенцій персоналу; рекрутинг; адаптація; кадровий резерв; економіка персоналу (система матеріальної мотивації, КРІ, пільги та компенсації, фонд оплати праці (ФОП), ефективність персоналу); нематеріальна мотивація працівників; атестація/оцінка персоналу; корпоративна культура/цінності/норми/правила/стандарти організації; управління кар'єрою персоналу; безпека персоналу; внутрішні комунікації; навчання і розвиток персоналу; супровід звільнення персоналу та ін. ;

- Ціннісна пропозиція компанії (EVP) для внутрішніх (персонал) та

зовнішніх клієнтів (кандидати) та бренд компанії роботодавця на ринку праці;

- HR-аналітика (метрики) ефективності системи управління персоналом;

- Digital HR та HRMS для автоматизації системи управління персоналом.

3. Формування практичних навичок у бакалаврів психології в рамках навчання в ЗВО є ключовим етапом їх реальної підготовки до професійної діяльності в HR сфері. Для підготовки *бакалаврів психології як майбутніх HR-фахівців важливо сформуванню практичну навичку проведення HR-аудиту з метою аналізу (на "вході" в компанію) діючої системи управління персоналом. Інструмент "HR-аудит системи управління персоналом" у формі чек-листа елементів системи управління персоналом є практично-спрямованим інструментом та дасть можливість констатувати наявність/відсутність у конкретній компанії на конкретній стадії її розвитку певних складових елементів системи управління персоналом.*

4. Бакалавр психології як майбутній HR повинен постійно вдосконалювати свої практичні навички, щоб впроваджувати нові методи та інструменти, технології та адаптуватися до нових умов, щоб залишатися ефективним партнером у бізнесі. Тільки так можна забезпечити стабільний розвиток та успіх компанії на довгострокову перспективу.

5. Аналіз світових теоретичних та практичних розробок із практичних навичок бакалаврів психології з побудови сучасної системи управління персоналом нами віднесено до перспектив наших подальших досліджень, які наведемо в окремих наступних публікаціях. Також плануємо деталізувати розроблені нами показники для оцінки ефективності системи управління персоналом у вітчизняних компаніях (HR-аналітика/метрики) та навести прикладні кейси для навчання бакалаврів технології оцінки та аналізу показників ефективності.

6. В процесі прикладних наукових досліджень та аналізу власного професійного досвіду в сфері управління

персоналом у вітчизняних бізнес-структурах отримано нове знання щодо доцільності формування в рамках підготовки бакалаврів психології як майбутніх HR-фахівців їх навичок побудови ефективної системи управління персоналом та застосування інструменту “HR-аудит системи управління персоналом” у формі чек-листа елементів діючої системи управління персоналом. Розроблено показники для оцінки

ефективності системи управління персоналом в компаніях (HR-аналітика/метрики). Оволодіння практикою аудиту та практично-спрямованим інструментом дасть можливість констатувати наявність/відсутність у конкретній компанії на конкретній стадії її розвитку певних складових елементів системи управління персоналом.

Список літератури:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38595>.
2. Грідін О. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhd-tusg2017_188_28.
3. Дідур К. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання*. 2012. Вип. 4, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
4. Курбанова Х. Позитивна професійна мотивація та стимулювання до професійної самореалізації — педагогічна умова формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів хіміко-технологічної підготовки у закладах вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*. Полтава, 2024. № 3. С. 5.
5. Кучер В., Рожнова Т. Застосування інновацій у процесі організації освітнього процесу здобувачів вищої освіти в умовах магістратури. *Український Педагогічний журнал*. 2023. № 3. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.32405-/2411-1317-2023-3-155-162>.
6. Лутай Л., Шпандарук В. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 82–85.
7. Максименко С., Філь О., Ванченко Л. Система психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті: основні складові, здобутки, перспективи напрямку. *Залізничний транспорт України*. 2015. № 6. С. 55–65.
8. Навчальний процес. *Спеціальності та освітні програми*. URL: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/navchalny-j-protses/spetsialnosti-ta-osvitni-programy>.
9. Севост'янов П. Психологія кадрового менеджменту. *Робоча програма навчальної дисципліни*. URL: <https://psychology.karazin.ua/NMKD.html>.
10. Стратегія розвитку вищої освіти України на 2021–2031. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/-25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
11. Сучасні тенденції у галузі освіти. URL: <https://osvita.ua/news/91458/>.
12. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006. 957 p. URL: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/93926-22/book_of_hrm.pdf.
13. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. A Guide to Action 3rd. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006. 196 p. URL: https://limchheng.files.wordpress.com/2009/06/strategic_human_resource_management1.pdf.

14. Becker G. Investment in Human Capital. *A Theoretical Analysis. Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, no. 5. p. 2. P. 9–49 URL: http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/TempTxt/Becker_1962_Investment%20in%20Human%20Capital%20Theoretical%20Analysis.pdf.

15. Lee F., Johnston J. Innovations in Career Counseling. *Journal of Career Development*. 2001 Vol. 27, no. 3. P. 177–185. URL: <http://career.mis-souri.edu/pdfs/career-educator/research/Joe-JohnstonArticles/Innovations%20in%20Career%20Counseling.pdf>.

16. Merkevičius J., Davidavičienė V., Raudeliūnienė J., Buleca J. Virtual organization: specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*. 2015 No. 18 (4), P. 200–211, URL: http://www.ekonomie-manageme-nt.cz/download-/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf.

17. Ulrich D., Lake D. Organizational capability. *Creating competitive advantage*. URL: https://www2.bc.edu/~jonescq/arti-cles/ulrich_AME_1991.pdf.

18. Veinhardt J., Minkute-Henrickson R, Transformation of a learning organization into a smart organization: expansion of human resource by intellectual capital, *Proceedings of EDULEARN15 Conference*. Barcelona, 2015. P. 172–181 URL: http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?

References:

1. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise HR management system]. Monohrafiia. Ternopil: VPTs “Ekonomichna dumka TNEU”, 2020. 212 p. Available: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38595>.

2. Hridin O. Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom [Conceptual approaches to creating an effective HR management system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva im. P. Vasylenka*. 2017. Issue 188. pp. 228–236. Available at: http://nbuv.gov.-ua/UJRN/Vkhd-tusg2017_188_28.

3. Didur K. Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom ta personalom pidpriemstva [A systematic approach to managing the company and its staff]. *Efektyvna ekonomika. Elektronne naukove fakhove vydannia*. 2012. Issue 4, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.

4. Kurbanova Kh. Pozytyvna profesiina motyvatsiia ta stymuliuвання do profesiynoi samorealizatsii – pedahohichna umova formuvannia profesiynoi kompetentnosti maibutnikh bakalavriv khimiko-tekhnolohichnoi pidhotovky u zakladakh vyshchoi osvity [Positive professional motivation and stimulation to professional self-realisation as a pedagogical condition for the formation of professional competence of future bachelors of chemical engineering in higher education institutions]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. Poltava, 2024. No. 3. 5 p.

5. Kucher V., Rozhnova T. Zastosuvannia innovatsiy u protsesi orhanizatsii osvitnoho protsesu здobuvачив vyshchoi osvity v umovakh mahistratury [Application of Innovations in the Process of Organising the Educational Process of Higher Education Applicants in the Conditions of Master's Degree]. *Ukrainskyi Pedahohichnyi zhurnal*. 2023. No. 3. pp. 155–162. Available at: <https://doi.org-/10.32405-/2411-1317-2023-3-155-162>.

6. Lutai L., Shpandaruk V. Doslidzhennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Study of the effectiveness of the personnel management system at enterprises]. *Ekonomika rozvytku*. 2013. No. 3. pp. 82–85

7. Maksymenko S., Fil O., Vanchenko L. Systema psykholohichnoho zabezpechennia upravlinnia personalom na zaliznychnomu transporti: osnovni skladovi, zdobutky, perspektyvy napriamku [The system of psychological support for personnel management in railway transport: main components, achievements, prospects]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy*. 2015. No. 6. pp. 55–65.
8. Navchalnyĭ protses [Educational process]. *Spetsialnosti ta osvritni prohramy*. Available at: <https://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/navchalnyj-protses/spetsialnosti-ta-osvitni-prohramy>.
9. Sevostianov P. Psykholohiia kadrovoho menezhmentu [Psychology of personnel management]. *Robocha prohrama navchalnoi dystsypliny*. Available at: <https://psychology.karazin.ua/NMKD.html>.
10. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy na 2021–2031 [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031]. Available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites-/1/rizne/2020/09/-25/rozvitku-vishchoi-osvity-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
11. Suchasni tendentsii u haluzi osvity [Current trends in education]. URL: <https://osvita.ua/news/91458/>.
12. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. *10th edition*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006. 957 p. Available at: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/93926-22/book_of_hrm.pdf.
13. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. *A Guide to Action 3rd*. London and Philadelphia: KOGAN PAGE, 2006. 196 p. URL: https://limchheng.files.wordpress.com/2009/06/strategic_human_resource_management1.pdf.
14. Becker G. Investment in Human Capital. *A Theoretical Analysis. Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, no. 5, p. 2. pp. 9–49. Available at: http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/TempTxt/Becker_1962_Investment%20in%20Human%20Capital%20A%20Theoretical%20Analysis.pdf.
15. Lee F., Johnston J. Innovations in Career Counseling. *Journal of Career Development*. 2001 Vol. 27, no. 3. pp. 177–185. Available at: <http://career.missouri.edu/pdfs/career-educator/research/Joe-JohnstonArticles/Innovations%20in%20Career%20Counseling.pdf>.
16. Merkevičius J., Davidavičienė V., Raudeliūnienė J., Buleca J. Virtual organization: specifics of creation of personnel management system. *Ekonomie a Management*. 2015 No. 18 (4), pp. 200–211, Available at: http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf.
17. Ulrich D., Lake D. Organizational capability. *Creating competitive advantage*. Available at: https://www2.bc.edu/~jonescq/articles/ulrich_AME_1991.pdf.
18. Veinhardt J., Minkute–Henrickson R. Transformation of a learning organization into a smart organization: expansion of human resource by intellectual capital, *Proceedings of EDULEARN15 Conference*. Barcelona, 2015. pp. 172–181 Available at: http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?

Стаття надійшла до редколегії 15.08.2024