



HR - ТЕХНОЛОГІЇ

**ЗОРЯНА КОБЕЛЯ
ЛЮБОВ ВОДЯНКА**

**ЗОРЯНА КОБЕЛЯ
ЛЮБОВ ВОДЯНКА**



ТЕХНОЛОГІЇ



Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

**ЗОРЯНА КОБЕЛЯ
ЛЮБОВ ВОДЯНКА**

HR-ТЕХНОЛОГІЇ

Навчальний посібник



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2022

УДК 331
К 55

Друкується за ухвалою вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 1 від 31 серпня 2021 р.)

Рецензенти:

Лисак Володимир Юрійович, кандидат економічних наук, доцент
(завідувач кафедри менеджменту Кам'янець-Подільського національного
університету імені Івана Огієнка)

Солтисік Оксана Орестівна, кандидатка економічних наук, доцентка
(доцентка кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного
педагогічного університету імені Івана Франка)

Кобеля З.І., Водянка Л.Д.

К 55 **HR-ТЕХНОЛОЇ** : навч. посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка.
Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.
ISBN 978-966-423-692-5

У навчальному посібнику розглядаються існуючі підходи до: праці та її фізіолого-психологічних особливостей; персоналу та його ефективності; організації та нормування праці; умови та безпека праці; політики доходів і оплати праці; теорії та практики мотивації в організації; інфраструктурного забезпечення функціонування ринку праці в Україні; HR-управління та емоційного інтелекту; командування та комунікацій; інноваційних технологій набору персоналу; організації розвитку персоналу; соціальної відповідальності та діджиталізація HR-технологій.

УДК331

ISBN 978-966-423-692-5

© З. Кобеля, Л. Водянка, 2022

© Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича, 2022

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1. Праця та її фізіолого–психологічні особливості	7
1. Еволюція поглядів на категорію «праця»	7
2. Праця як основний вид діяльності людини	11
3. Ознаки, зміст та види праці	13
4. Характеристика фізичної та розумової праці	19
Тема 2. Персонал та його ефективність	23
1. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації	23
2. Основні характеристики персоналу	25
3. Структура персоналу	29
4. Поняття продуктивності праці. Показники та методи вимірювання продуктивності праці	33
5. Фактори та резерви росту продуктивності праці	41
Тема 3. Організація та нормування праці	46
1. Поняття й основні напрями організації праці	46
2. Організація й обслуговування робочих місць	52
3. Сутність нормування праці та система норм праці	55
4. Визначення затрат робочого часу	62
Тема 4. Умови та безпека праці співробітників	70
1. Умови праці та фактори їх формування	70
2. Атестація робочих місць	71
3. Вплив центральної нервової системи на трудову активність співробітників	77
4. Показники тяжкості та напруженості трудового процесу	80
5. Вплив стресу на безпеку праці	82
Тема 5. Політика доходів і оплата праці	87
1. Структура доходів населення та джерела їх формування	87
2. Сутність, функції та принципи організації оплати праці	91
3. Структура заробітної плати. Елементи організації оплати праці	94
4. Тарифна система організації оплати праці	98
5. Форми та системи оплати праці, умови їх застосування	108
Тема 6. Теорія та практика мотивації в HR	115
1. Теорії і моделі мотивації	115
2. Матеріальна, трудова і статусна мотивація	124
3. Принципи та умови побудови ефективної системи преміювання персоналу	132
4. Доплати і надбавки до заробітної плати та їх мотивуюча роль	137
5. Контрактна форма найму та оплати праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання	146

Тема 7. Інфраструктурне забезпечення функціонування ринку праці в Україні	171
1. Міжнародна організація праці: історія створення, основні напрями діяльності, завдання та документи.....	171
2. Складові інфраструктури ринку праці України.....	177
3. Державна служба зайнятості.....	182
4. Науково–дослідний інститут праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України.....	188
5. Перспективи розвитку рекрутингових агенцій в Україні.....	191
Тема 8. HR технології та емоційний інтелект	196
1. Особливості управління людськими ресурсами в інноваційних умовах	196
2. Сучасні HR-тренди	201
3. Значення емоційного інтелекту в HR.....	205
4. Діагностика емоційного інтелекту	208
5. Розвиток навичок емоційного інтелекту	212
Тема 9. Командоутворення та комунікації в HR	216
1. Особливості організаційної культури та організаційної поведінки	216
2. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства	220
3. Робочі групи і команда	231
4. Команди і формування командного духу	241
5. Конфлікти в організаціях, їх складові та способи запобігання	246
Тема 10. Інноваційні технології набору персоналу	263
1. Рекрутмент як вид підприємницької діяльності, його економічне і соціальне значення.....	263
2. Елементи та етапи рекрутингу.....	
3. Хедхантинг, аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент та лізинг персоналу.....	275
4. Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу	283
5. Кадровий консалтинг	287
Тема 11. Організація розвитку персоналу	295
1. Системний підхід до навчання та розвитку персоналу.....	295
2. Soft skills та hard skills у професійному зростанні.....	300
3. Кар'єра: поняття та види	303
4. Управління кар'єрою персоналу.....	305
5. Функції та етапи управління кар'єрою.....	309
Тема 12. Соціальна відповідальність та контроль заходів HR	312
1. Сутність та параметри розвитку соціальної відповідальності людини	312
2. Оцінка персоналу в організації	320
3. Форми ділової оцінки співробітників.....	326
4. Атестація та аудит персоналу.....	329
5. Оцінка результатів діяльності відділів і ефективність використання HR.....	338
Тема 13. Діджиталізація HR-технологій	345
1. Зміна характеру праці в цифрову економіку	345
2. Цифрові навички та компетенції.....	347
3. Зміни на ринку праці і зайнятість	348
4. Реформування системи освіти в умовах цифрової економіки.....	352
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	359
ДОДАТКИ	361

ПЕРЕДМОВА

Формування і функціонування ринку праці в Україні на сучасному етапі має свої особливості. Динамічне середовище функціонування суб'єктів господарювання сприяло посиленню ролі праці в забезпеченні ефективного розвитку їхньої підприємницької діяльності. Це обумовило актуальність ґрунтовного вивчення питань персоналу, ефективності його використання та управління ним.

Для підготовки фахівців з економіки, маркетингу, менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування, обліку та оподаткування, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності у вищих навчальних закладах України, які готують студентів за галузями знань «Управління та адміністрування» та «Соціальні та поведінкові науки», потрібним є видання відповідної навчальної та наукової літератури.

За останні роки видано багато підручників, навчальних і навчально-методичних посібників, у яких висвітлено теоретичні основи економіки праці та управління персоналом. Особливо актуальною в сучасних умовах стає розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій з підвищення ефективності технологій управління людськими ресурсами (Human Resources). Тому вихід навчального посібника «HR-технології», у якому систематизовано матеріали з теорії та практики цього процесу, є, безумовно, актуальним і своєчасним.

Навчальний посібник «HR-технології» буде корисним для студентів, у ньому висвітлено існуючі підходи до: праці та її фізіолого-психологічних особливостей; персоналу та його ефективності; організації та нормування праці; умови та безпека праці; політики доходів і оплати праці; теорії та практики мотивації в організації; інфраструктурного забезпечення функціонування ринку праці в Україні; HR-управління та емоційного інтелекту; командоутворення та комунікацій; інноваційних технологій набору персоналу; організації розвитку персоналу; соціальної відповідальності та діджиталізація HR-технологій.

Рецензований навчальний посібник «HR-технології» для студентів вищих навчальних закладів, які вивчають дисципліну

«HR-технології», підготовлено на високому науковому рівні. Теми дібрано згідно з програмою підготовки бакалаврів, кожна тема включає в себе підпитання.

Набуті під час вивчення дисципліни «HR-технології» знання, вміння і навички можуть бути використані в практичній діяльності майбутніх фахівців.

Зоряна Кобеля
Любов Водянка

HR-ТЕХНОЛОГІЇ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск

Ю.М. Лопатинський

Літературний редактор

О.В. Колодій

Технічне редагування та дизайн обкладинки

О.М. Кудрінська

Підписано до друку 11.02.2022. Формат 60 × 84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум. – друк. арк. 41,9.
Обл.-вид. арк. 43,5. Тираж 100. Зам. Н-026

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича 58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.