

УДК 005.95:331.108

**Хмелевський С.М.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Чернігівського національного технологічного університету***Веремієнко О.Г.***студент магістратури  
Чернігівського національного технологічного університету*

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА НЕОБХІДНІ ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЇ HR-МЕНЕДЖЕРА

### MAIN CHARACTERISTICS AND NECESSARY REQUIREMENTS FOR PROFESSION OF HR-MANAGER

#### АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено висвітленню специфіки роботи HR-менеджера. Розкрито особисті та ділові якості, якими необхідно володіти HR-менеджеру. Розглянуто принципи управління кадровим потенціалом. Продемонстровано варіанти розвитку кар'єри в галузі управління персоналом. Розкрито плюси та мінуси професії HR-менеджера.

**Ключові слова:** HR-менеджер, управління персоналом, людські ресурси, кадровий потенціал, ефективне управління.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена освещению специфики работы HR-менеджера. Раскрыты личные и деловые качества, которыми необходимо обладать HR-менеджеру. Рассмотрены принципы управления кадровым потенциалом. Продемонстрированы варианты развития карьеры в области управления персоналом. Раскрыты плюсы и минусы профессии HR-менеджера.

**Ключевые слова:** HR-менеджер, управление персоналом, человеческие ресурсы, кадровый потенциал, эффективное управление.

#### ANNOTATION

The article is devoted to highlighting the specifics of HR-manager's work. The personal and business qualities that HR manager needs were disclosed. The principles of human resources management were considered. Ways of career development in human resources management were demonstrated. The advantages and disadvantages of HR-manager profession were revealed.

**Keywords:** HR manager, human resources management, human resources, human potential, effective management.

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

Загострена конкуренція призвела українські компанії до усвідомлення цінності людського капіталу як найважливішого складника свого потенціалу. Управління персоналом стає частиною організаційної стратегії і в чималому ступені визначає ефективність діяльності компанії. І хоча сьогодні попит на фахівців з управління кадровим потенціалом практично врівноважується пропозицією, менеджерів, які мають право називати себе справжніми професіоналами у цій галузі, в дійсності небагато.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових публікаціях значна увага приділяється управлінню персоналом. Роль HR-менеджера у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджувалася в працях провідних зарубіжних та вітчизняних учених: У. Бреддика, В. Данюка, Н. Євченка, Б. Ігумнова, А. Кібанова, Н. Ковальського, Т. Кошової, Я. Крушельницької, Є. Ходаківського, О. Орлова, Ф. Хміль, В. Петюха, В. Савченка, О. Ситника, Л. Шмидта, В. Новака [1–4; 6–8].

**Мета статті** полягає у розкритті сутності, основних характеристик та необхідних вимог до професії HR-менеджера, її переваг та недоліків, варіантів розвитку кар'єри HR-менеджера, принципів ефективного управління кадровим потенціалом.

#### Виклад основного матеріалу дослідження.

Традиційно управління персоналом виступає у вигляді кадрової роботи, яка розуміється як діяльність з обліку персоналу й оформлення документації, що здійснюється передусім безпосередніми керівниками і працівниками кадрових служб.

На зміну уявленню про роботу з персоналом як кадрову роботу прийшло управління персоналом як особливий напрям у системі штабної діяльності. При цьому виявляється, що, крім обліку, необхідно створити й оптимізувати внутрішньоорганізаційні соціальні процеси, тобто сформувані кадровий потенціал і виробити заходи з розвитку персоналу відповідно до цілей і принципів корпоративної політики. Іншими словами, необхідно зіставити економічні, технологічні, інформаційні, структурні процеси в організації і поза нею з процесами кадровими.

У цьому разі роботу з персоналом правильніше називати «управління людськими ресурсами». Кадрові процеси з оперативного і тактичного розгляду виносяться на стратегічний рівень і враховуються у цілісній системі корпоративного управління.

Повноцінна робота з персоналом вимагає певних стратегічних цілей, технологічних принципів і конкретних кадрових заходів.

HR-менеджмент означає щось більше, ніж просто оновлення старої назви «управління кадрами». Цей термін передбачає чітку спрямованість діяльності підприємства в бік людей, означає концепцію, покликану служити сучасному підприємству більш ефективно, ніж традиційне управління персоналом. Роль HR-менеджера легше пояснити, визначивши основні цілі, які він повинен прагнути досягти від імені підприємства самостійно або за допомогою інших відділів.

Головна мета діяльності менеджера з персоналу – поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і трудового потенціалу зі стратегією і цілями компанії. Менеджер із персоналу здійснює весь цикл робіт із персоналом – від вивчення ринку праці і найму персоналу до виходу на пенсію або звільнення.

HR-відділ є практично в кожній організації, що поважає себе. Тут працюють менеджери з персоналу різної спеціалізації: ті, хто набирає співробітників у компанію, навчає їх, мотивує і розвиває професійний потенціал [5].

Менеджер розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та планування кадрової роботи; забезпечує отримання кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня та спрямованості підготовки; аналізує кадровий потенціал, прогнозує і визначає потребу в робочих кадрах і фахівцях; проводить маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію і контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців і керівників; комплектує керівними, робочими кадрами і фахівцями підприємство з урахуванням перспектив його розвитку.

За даними експертів, зазвичай у компанії з'являється свій менеджер із персоналу тоді, коли штат досягає кількості ста осіб. У разі розширення штату до 150 осіб у менеджера з персоналу з'являються помічники. Таким чином, у великих компаніях відділи по роботі з персоналом налічують по 10–15 співробітників, при цьому кожен із цих фахівців вирішує будь-які конкретні завдання: пошук потрібних фахівців, наймання персоналу, навчання і т. п.

Менеджер із персоналу – це стратег. Він повинен знайти спосіб, щоб кожен співробітник працював максимально ефективно. Головне – результат, а щоб його отримати, потрібна серйозна мотивація, як її досягти і пояснити працівникам, чого від них чекають – завдання менеджера з персоналу. Для цього він сам повинен вникнути в суть інновації і стратегію своєї компанії. Крім того, HR-фахівці стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії і сприяють зростанню їх професіоналізму. Для цього застосовуються різні тести, тренінги та навчальні програми [5].

Основним завданням HR-менеджера є пошук можливостей максимально ефективної роботи кожного працівника на підприємстві. Головне –

результат, якого можна досягти тільки правильною мотивацією. А ось вже як мотивувати працівників, вирішує менеджер із персоналу. Можливо, це будуть грамотно складені посадові інструкції, премії або, навпаки, штрафи за якісь помилки, розміщення на дошці «Кращих працівників підприємства» і т. п.

Окрім того, менеджер із персоналу зобов'язаний сприяти професійному зростанню працівників підприємства. Щоб визначити кваліфікацію працівника, використовується його регулярна атестація, яка може проходити як в усній формі (співбесіда), так і в письмовій (тестування або анкетування). Відповідно, щоб підвищити професійний рівень працівників використовуються найрізноманітніші навчальні програми, тренінги, спрямовані як на розвиток якихось професійних якостей, так і на вміння плідно спілкуватися, працювати в колективі і т. п. Зазвичай у штаті кожної великої компанії є асистент із тренінгів, який або сам займається питаннями підготовки співробітників, або направляє персонал фірми на спеціалізовані заняття в будь-які тренінгові компанії. У найбільш успішних компаніях кожному співробітнику (крім технічного персоналу) розробляють персональну концепцію кар'єрного росту, в яку вже входять певні навчальні або тренінгові програми.

Борючись за якість праці, HR-менеджер не повинен забувати про те, що весь контингент працівників повинен вписуватися в певну лінію компанії і відповідати загальним вимогам. Так, наприклад, на деяких підприємствах обов'язковим є дотримання дрес-коду, тому фахівець із персоналу повинен знайти спосіб домогтися цього від кожного працівника підприємства. Для цього йому необхідно не тільки підтримувати, а й оновлювати в душі з часом корпоративну культуру підприємства. Спільно з керівним складом HR-менеджер повинен розробити місію і мету підприємства, довести ці відомості до кожного працівника і розробити план заходів щодо згуртування компанії, зміцнення її духу і підтримки внутрішньої культури. Такими спільними заходами можуть стати виїзди на природу, колективні походи до театру, корпоративні свята та ін.

Часто завданням HR-менеджера стає певна стратегія роботи, слідує якій менеджер із кадрів планує підбір працівників для підприємства, що володіють будь-якими певними якостями. Наприклад, у компанії Procter & Gamble діє стратегія набору персоналу виключно на низові позиції з подальшим їх просуванням по кар'єрних сходах.

У результаті своєї діяльності менеджер проявляє себе з кількох боків: керівник, лідер, дипломат, вихователь, інноватор, просто людина з певним рівнем розвитку, освіти і культури, яка гідна бути прикладом для оточуючих.

Виконання численних обов'язків передбачає володіння трьома ключовими ролями мене-

джеря: щодо прийняття рішень, інформаційної та роллю керівника.

Менеджер має право і зобов'язаний приймати управлінські рішення в рамках своїх повноважень. У цьому полягає головна відмінність менеджера від працівників інших категорій. Ухвалювані ним рішення впливають на результат діяльності підпорядкованих йому людей на підприємстві.

Інформаційна роль менеджера полягає у тому, що він збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, поширює її у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює персоналу політику й основні цілі організації та управляє знаннями. Від рівня інформованості менеджера, його вміння ясно і чітко доводити інформацію залежать результати його роботи і успіх підприємства.

Менеджер виступає в ролі керівника, який керує процесами формування складу працівників, набуття ними знань, умінь, навичок, мобілізує їх на досягнення цілей і рішення завдань підприємства. Він формує відносини всередині і поза підприємством, мотивує працівників для вирішення поставлених завдань, координує їх зусилля і виступає представником підприємства [8].

В Україні зростає потреба в менеджерах із хорошими лідерськими здібностями. Лідер не командує, не керує, а веде за собою інших, а вони виступають щодо нього не підлеглими, а послідовниками, які його визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб і показати вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Кожна людина, і менеджер у тому числі, індивідуальний у сукупності поєднанні своїх особистісних якостей. Але є вимоги професії, особливості діяльності, які є загальними для всіх менеджерів. Ці вимоги визначають лише ступінь успіху професійної діяльності, а не саму можливість для даної особистості, тому що менеджмент є не тільки професійною діяль-

ністю, а й мистецтвом, яке характеризується, як і будь-яке мистецтво, певним набором індивідуальних особливостей, розвинених до певної міри їх прояви в поведінці і діяльності людини, об'єднаних із професійною підготовкою. Це не заперечує того реального положення, що менеджером може стати кожен, хто прагне до цієї діяльності. Але ефективним менеджером, професіоналом, здатним успішно управляти персоналом, може бути не кожен. Індивідуальні якості менеджера проявляються не відразу і не відразу оформляються як чинники успішної діяльності. Тільки в процесі накопичення досвіду, помилок і успіху, усвідомлення своїх особистих якостей у практичній діяльності, а також у процесі освіти відбувається становлення особистості менеджера й оформлення його професійних якостей. Частина якостей менеджера закладена природою, а інша отримується в процесі управління, в специфічних умовах професійної діяльності; й те й інше розвиваються в процесі утворення та накопичення досвіду [8].

Людські якості менеджера є основоположними. Вони формуються в процесі роботи на основі особистих якостей людини-менеджера, цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві, а також придбаних у процесі спеціальної підготовки.

Визначимо основні особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру (рис. 1).

Але володіння ними не робить людину керівником. Для того щоб стати ним, необхідні ділові якості, до яких можна віднести: організаторські здібності; домінантність; здатність правильно оцінювати обстановку, бачити проблеми, концентруватися на головних і оперативно їх вирішувати; наявність власної позиції; ініціативність, готовність до перетворення, ділового ризику; комунікабельність, уміння підтримувати контакти, викликати прихильність людей, переконати в правильності своєї точки зору; керувати собою, своєю поведінкою, стосунками з оточуючими; вміння формувати



Рис. 1. Особистісні якості людини, необхідні сучасному HR-менеджеру

Джерело: складено авторами

команду, делегувати повноваження, залучати підлеглих до управління та ін.

Менеджер повинен бути професійно підготовленим керівником і особистістю, яка б викликала довіру і готовність йти за ним. Підтримка з боку членів колективу є базою, без якої жоден менеджер, яким би грамотним фахівцем він не був, не може успішно управляти.

Говорячи про інші обов'язки HR-менеджера, не можна не відзначити важливість вибору кандидатів на вакантні місця. Така ситуація може скластися в період розширення і зростання компанії, коли доводиться активно співпрацювати зі спеціальними рекрутинговими агентствами. А менеджер із персоналу формулює базові вимоги до кандидатів, попередньо погодивши їх із керівництвом, і проводить попередній відбір за допомогою розгляду резюме кандидатів, співбесіди, тестування або інших процедур.

Існує ціла низка закономірностей, за якими ефективне управління кадровим потенціалом може забезпечити підприємству перевагу порівняно з її конкурентами.

Таким чином, стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом не може обмежуватися тільки формулюванням кадрової стратегії, він повинен будуватися на принципах (рис. 2), що являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами.

Вельми поширеною помилкою серед людей, які бажають розпочати свою кар'єру як менеджера із персоналу, є уявлення про те, що для цього достатньо «вміти спілкуватися з людьми» і «знаходити з ними спільну мову». Як показує практика, майже кожен другий претендент вважає себе фахівцем з управління персоналом, будь то секретар-референт, що заповнював на останньому місці роботи трудові книжки і підібрав один раз вантажника на склад, або колишній військовий, який прослужив 20 років у Збройних силах.

На даний момент можна говорити про наявність як мінімум двох варіантів розвитку кар'єри в галузі управління персоналом. Йдеться про багато в чому схожих, але й відмінних одну від одної сфер діяльності фахівця з управління кадровим потенціалом: про менеджерів із персоналу, які здійснюють свою діяльність у внутрішніх або зовнішніх кадрових службах.

Наявність психологічних знань для менеджера з персоналу необхідна, але знання однієї психології не дасть йому змоги успішно виконувати поставлені перед ним завдання. Він повинен, окрім іншого, бути хорошим управлінцем, мати економічні знання, представляти специфіку діяльності різних компаній і динаміку розвитку ринку праці. Визначимо головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера в табл. 2.

Загальновизнано, що HR-менеджер – це дуже перспективна професія, особливо якщо фахівець із персоналу має певний досвід і необхідні знання. Сучасний світ диктує необхідність підвищеної уваги до питань відбору працівників, тому що саме кадри в боротьбі з конкурентами грають вирішальну роль, тому все більша кількість керівників приходять до висновку, що на будь-якому підприємстві головне – це люди, а отже, повинна бути й людина, яка займається підбором кадрів і здатна підвищити ефективність їх праці.

Розглянемо плюси та мінуси професії HR-менеджера (табл. 3).

Потрібно відзначити, що фахівці з кадрів будуть завжди затребувані на ринку праці, оскільки компанії народжуються, розширюються й об'єднуються, а кожна організація – це передусім люди, з якими повинен працювати HR-менеджер – фахівець з управління кадровим потенціалом.

**Висновки.** Успіх діяльності організації значною мірою залежить від персоналу. Щоб

Таблиця 1

## Ефективне управління кадровим потенціалом

№	Ефективне управління	Отриманий результат (переваги порівняно з конкурентами)
1	2	3
1	Сумлінна праця та задоволення своєю роботою	Персонал більш схильний до високоякісної продуктивної праці та робить істотний внесок у розвиток підприємства
2	Встановлення міцних і сприятливих відносин із працівниками і сприяння отриманню ними акцій компанії	Залучення зовнішніх інвесторів, що, своєю чергою, полегшує компанії отримати додаткові фінансові кошти
3	Наявність загальної системи цінностей, яку підтримує персоналом і керівництвом компанії на всіх рівнях	Розроблення довгострокових планів і стратегій
4	Ефективне використання ресурсів	Економія коштів
5	У компанії повинна превалювати організаційна культура	Підтримка високої якості
6	Зміни повинні впроваджуватися з найменшими збоями і порушеннями робочого ритму підприємства	Зменшення витрат робочого часу
7	Залучення нових методів управління персоналом	Підтримка високої конкурентоспроможності

Джерело: складено авторами



Рис. 2. Принципи управління кадровим потенціалом

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

## Головні вимоги до особистих якостей HR-менеджера

№	Особисті якості	Компетентність
1	Особиста порядність	1. Етичність – повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість. 2. Сумлінність – високі вимоги до результатів своєї роботи. 3. Розсудливість – здатність приймати розумні, реалістичні та обґрунтовані рішення.
2	Цілеспрямованість і продуктивність	1. Результативність – орієнтація на кінцевий результат. 2. Наполегливість – здатність долати обмеження, що накладаються ситуацією, що склалася. 3. Відданість організації і ділова орієнтація – готовність слідувати нормам організації, захопленість роботою і відповідальність за якість своєї роботи. 4. Впевненість у собі – готовність і вміння вирішувати неординарні завдання.
3	Навички командної роботи	1. Командна орієнтація – розуміння необхідності спільної діяльності й уміння працювати у взаємодії з іншими. 2. Контактність – уміння встановлювати ділові і творчі стосунки з партнерами. 3. Комунікабельність – уміння використовувати усну і письмову мову, стилістичні та інші виразні засоби, для впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння. 4. Уміння слухати – здатність сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, видобуту з усної комунікації.

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

## Плюси та мінуси професії HR-менеджера

Плюси професії HR-менеджера	Мінуси професії HR-менеджера
До служби персоналу поступово стали ставитися як до важливої: в найбільших компаніях з'являються HR-директори в ранзі віце-президентів і членів ради директорів	Необхідність повідомляти кандидату, що його кандидатура не пройшла конкурсний відбір або що компанія більше не потребує його послуг
80% успіху компанії залежить від діяльності HR-менеджерів	Високий ступінь відповідальності за роботу з людським ресурсом, тому що саме від правильності вибору HR-менеджера залежить подальший успіх компанії
Досить різноманітна і різнопланова робота	Відсутність математичної і бізнес-підготовки для створення процедур у сфері оплати та атестації персоналу
У людей цієї професії завжди є робота	

Джерело: складено авторами

повністю розкрити його потенціал, треба ним розумно керувати, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати в нього необхідні кошти.

Як свідчить не тільки зарубіжний, а й сучасний вітчизняний досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності та виживання організації. В умовах відвертої слабкості і нерозвиненості вітчизняного ринку праці для організації одним із найбільш складних, але водночас життєво важливим завданням є забезпечення ефективної роботи HR-менеджерів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 398.
2. Капінос Г.І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г.І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 2. – С. 268–273.
3. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: добір і оцінка при наймі, атестація : [навч. посібник для студ. ВНЗ] / А.Я. Кібанов, І.Б. Дуракова. – М. : Еталон, 2009. – 336 с.
4. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький. – К. : Знання України, 2008. – 299 с.
5. Менеджер по роботі з персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jobs.ua/ukr/career/view/4>.
6. Новак В.О. Організаційна поведінка : [підручник] / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. – К. : Кондор, 2013. – 498 с.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом : [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2016. – 156 с.
8. Ходаківський Є.І. Психологія управління / Є.І. Ходаківський, Т.П. Грабар, Ю.В. Богоявленська. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 665 с.