

Столярук Х.С.,

канд. екон. наук, ст. викладач,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
kristina_stolyaruk@ukr.net

Столярук К.С.,

канд. экон. наук, ст. преподаватель,
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана,

Stolyaruk K.S.,

PhD in Economics, Senior Lecturer,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ СПЕЦИАЛИСТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

PROFESSIONAL STANDARD FOR PERSONNAL MANAGER: PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND USING

Статтю присвячено дослідженню проблем розробки та використання національного професійного стандарту фахівця з управління персоналом. Здійснено аналіз доцільності розробки вітчизняного та можливостей адаптації міжнародних професійних стандартів із врахуванням сучасних викликів у сфері управління персоналом. Означено ключові перешкоди ефективності процесу стандартизації професії та виявлено загрози формалізації і неприйняття професійного стандарту «нового покоління» вітчизняним ринком праці.

Статья посвящена исследованию проблем разработки и использования национального профессионального стандарта специалиста по управлению персоналом. Произведён анализ целесообразности разработки отечественного и возможностей адаптации международных профессиональных стандартов с учётом современных вызовов в сфере управления персоналом. Определены ключевые помехи эффективности процесса стандартизации профессии и угрозы формализации и неприятия профессионального стандарта «нового поколения» отечественным рынком труда.

The purpose of the article is to identify possible problems of the development and use a professional standard for HR managers, taking into account the current trends in the hr-market and possible threats to the appropriateness of the standard in the first place in terms of its corporate "perception". The scientific novelty of the research is to identify possible obstacles to the effectiveness of the process of standardizing the profession of personnel management, as well as the threat of formalization and non-acceptance of the professional standard of the "new generation" by the domestic labor market. The analysis of expediency of working out of domestic and possibilities of adaptation of the international professional standards taking into account modern calls in sphere of personnel management. The prospects for the development and implementation of a national professional standard for a specialist in personnel management are associated with eliminating public attitudes towards the standard only as a rule and preparing for its up-to-date mission.

Ключові слова. Управління персоналом, професійний стандарт, hr-ринок, компетенції, стандартизація, hr-технології.

Ключевые слова. Управление персоналом, профессиональный стандарт, hr-рынок, стандартизация, hr-технологии.

Keywords. Personnel management, professional standard, hr-market, standardization, hr-technologies.

Вступ. Сучасне корпоративне середовище важко уявити без системи управління персоналом. Розвиток цієї професійної сфери є стрімким і вимагає від її представників мобільності та адаптивності. Все більшого значення набувають ролі стратегічного партнерства та лідера персоналу, функціонал посад розширюється, змінюються технології, набувають розвитку процеси автоматизації — міжнародні тенденції практично викоринили уявлення про управління персоналом лише як про відділ кадрів. Однак, як виявилось, «свіжими» залишаються асиметрії на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом. Так, проведене у 2012–2016 рр. на базі кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» дисертаційне дослідження засвідчило такі проблеми, як: дисбаланс між очікуваннями роботодавців і поглядами працюючих фахівців з управління персоналом щодо ступеню важливості особистісного підходу до виконання робочих функцій та індивідуальних професійних якостей таких фахівців; недостатня спрямованість освітніх вимог роботодавців до спеціалізованої професійної підготовки в сфері управління персоналом (лише 24 % позитивних відповідей роботодавців за результатами дослідження) і, як наслідок, наявність серед працюючих фахівців з управління персоналом значної частки осіб (понад 50 %) без спеціальної вищої освіти, а також зростання показників безробіття та дефіциту вакансій за посадами, у вимогах до кандидатів на які зазначено наявність вищої освіти; недосконалість нормативного забезпечення в регулюванні професійної підготовки та розвитку за спектром фахового спрямування в сучасній системі класифікації (невідповідність Класифікатора професій реаліям професійного ринку праці, відсутність у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій вимог для більшості професійних назв робіт і неврахування усіх аспектів професійної діяльності з управління персоналом у вже наявних, зокрема таких, що стосуються управління ефективністю роботи персоналу, реалізації компетентнісного підходу в корпоративній практиці управління персоналом, управління брендом роботодавця) [7]. Тоді ж йшла мова про те, що виявлені асиметрії спричинені неефективністю інструментарію державного регулювання в частині забезпечення ключової інституційної умови професійної стандартизації, що пов'язана із відсутністю офіційно прийнятого професійного стандарту діяльності фахівців з управління персоналом, недосконалістю нормативного забезпечення класифікації та кваліфікаційних вимог до професії. На сьогоднішній день також мусимо констатувати відсутність такого офіційно затвердженого професійного стандарту. Ще й до нині навіть не розпочато роботу з його розробки.

Однак, з плином часу, з'являються нові виклики, розширюється міжнародна практика, набуває розвитку точка зору на процеси професійної стандартизації. Наразі є ряд розробок як у стадії проектів, так і готових міжнародних стандартів з управління персоналом. Чи не запізно розпочинати роботу над національним стандартом у цій сфері? Або чи готові вітчизняні роботодавці «сприймати» міжнародні розробки?

В Україні робота з розроблення професійних стандартів стартувала у 2008—2009 рр. — з ініціативи мережі ресторанів «Козирна карта» та за підтримки Європейського фонду навчання (European Training Foundation). Перші проекти професійних стандартів створено для професій «офіціант», «бармен», «ресепшійоніст». Нині затверджено і впроваджено в практику 70 професійних стандартів станом на 17.07.2017 [2]. У переважній більшості до цього переліку стандартів, про які йдеться мова, увійшли робітничі професії. Крім того, побутує думка, що необхідність та обов'язковість професійних стандартів це прерогатива робітничих професій, а не інтелектуальних і творчих. Це підтверджується й тим, що робота зі стандартизації в цій царині продовжується. Так, чинний міністр освіти та науки України Л. Гриневич своїм наказом № 1465 від 13 листопада 2017 року зобов'язала розпочати розробку державних стандартів професійно-технічної освіти на основі компетентнісного підходу ще для ряду робітничих професій [5].

То ж, наразі може поставати питання про «доцільність» такого стандарту для фахівців з управління персоналом. Про це заговорила й міжнародна спільнота. Ключові пункти дискусії, яка ведеться зараз у світовому форматі — це те, поперше, чи сертифікація та стандартизація в управлінні персоналом наразі актуальні, чи це відгомін минулого; а по-друге, чи настав зараз слушний час для здійснення стандартизації управління персоналом на основі національних стандартів управління персоналом, чи все-таки це футуристичний тренд майбутнього [4, 144].

Таким чином, актуальним завданням сьогодення на професійному ринку праці фахівців з управління персоналом є досягнення узгодженості в питаннях пошуку єдиної «мови», так званої «конституції» — стандарту професії, яка б мала вагомість, практичну значимість в освітньому та корпоративному середовищі, а не набула чергової формальної форми.

Постановка завдання. Рано чи пізно, будь-яка галузь в процесі своєї еволюції приходять до питання сертифікації. Це означає, що суспільству потрібні певні гарантії. Такими гарантіями можуть бути: якість послуг, відповідність певним стандартам і принципам роботи (національним / регіональним / міжнародним), захищеність, визнання, тощо. У світовому HR просторі такі стандарти існують вже тривалий час, надаючи ряд переваг носіям своєї професії [12].

Асиметричний розвиток сучасного професійного ринку праці фахівців з управління персоналом усе ж таки дає привід вважати ключовим не прийняття рішення створювати чи не створювати професійний стандарт для таких фахівців, а здійснення вибору на користь найефективнішого способу і форми його розробки. Тож, сумніви з приводу доцільності стандартизації зазначеної професійної сфери, ми схильні вважати радше як «застаріле» ставлення до процесу стандартизації, що не враховує (або некоректно інтерпретує) компетентнісний підхід в оцінці трудового потенціалу фахівця. Професійний стандарт «нового покоління» має трактуватися у термінах компетенцій як здатностей ефективно реалізовувати той чи інший трудовий процес, відійшовши від традиційно прийнятної раніше тріади «знання-уміння-навички». Останні ж, важливо й доцільно застосовувати термінологічно і змістовно у стандарті вищої освіти, оскільки формування компетентності в процесі професійної підготовки не можливе без забезпечення теоретичної (знання) та практичної (вміння, навички) бази.

Так, у Законі України «Про професійно-технічну освіту» професійний стандарт ототожнюється із вимогами до компетенцій фахівця, і трактується як: «затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями і слугують основою для формування професійних кваліфікацій» [6]. Проте, наприклад, автори паспорту професії «Журналіст мультимедійних видань засобів масової інформації» у своєму баченні професійного стандарту не демонструють вагомості компетенцій, а представляють його як: «опис вимог роботодавця до певної професії, який містить перелік знань, вмінь і навичок, якими має володіти фахівець для виконання своїх посадових обов'язків [10].

Професійний стандарт «нового покоління» має давати чітку відповідь не стільки на питання «що повинен вміти фахівець?», а «яким чином, як він це має робити?». Тобто систематизація трудових дій, що виконує працівник на робочому місці, має бути представлена у формі відповіді саме на останнє питання. Це, при врахуванні інших можливих труднощів, дасть змогу мінімізувати, або навіть уникнути формалізованого уявлення професійного стандарту.

Виходячи з таких міркувань, мета статті — виявити можливі проблеми розробки та використання такого документу як професійний стандарт для фахівців з управління персоналом, шляхом врахування сучасних тенденцій hr-ринку та можливих загроз щодо доцільності зазначеного стандарту в першу чергу з точки зору корпоративного його «сприйняття».

Результати дослідження. Одним з найвагоміших наслідків дестандартизації професійної діяльності фахівців з управління персоналом є відмінності у стандартах, які призвели до того, що такі фахівці дуже часто сприймаються менш серйозніше ніж інші спеціалісти в компаніях. Крім того, дається взнаки й відсутність національних контрольних показників у сфері управління персоналом, що має вплив на ефективність застосування передової практики. Сьогоднішні реалії стану стандартизації досліджуваної професії вимагають відповіді на запитання: Який професійний стандарт фахівця з управління персоналом «потрібен» українському ринку праці за умови наявності міжнародних? Чи потрібен «свій» національний стандарт, якщо у світовій практиці вже діють глобальні стандарти? Чи доцільно їх використовувати та чи «підходять» українським компаніям міжнародні стандарти та/або чи готові вони їх використовувати, враховуючи вітчизняні реалії професії?

Якщо на початкових етапах стандартизації стояло питання про необхідність створення міжнародних (глобальних) стандартів для фахівців з управління персоналом, то наразі, має постати ще й питання яким має бути національний стандарт в Україні за умови наявності глобальних, щоб він був корисним не тільки для вітчизняних, а й для міжнародних компаній у нашій країні, які, вірогідніше за все, вже користуються або принаймні взяли до уваги глобальні hr-стандарти.

На думку генерального директора SABPP Маріуса Мейєра (National human resource management standards і National HR Professional practice standards у Південно-Африканській республіці) відсутність національних стандартів у сфері людських ресурсів є найбільшою перешкодою для здорової практики людей в організаціях і тому ефективність процесів удосконалення управління людьми у всіх організаціях напряму залежить від єдиного набору стандартів управління персоналом [19].

Щоб уникнути тієї самої формальності, про яку згадують противники професійної стандартизації, з метою «пом'якшення» майбутнього професійного стандарту з точки зору можливого регламентуючого та «контролюючого» його характеру, варто враховувати тонкощі самого процесу створення стандарту, які на пряму залежать від сучасних викликів сфери управління персоналом і, як наслідок, ступеню готовності вітчизняних компаній до «сприйняття» стандарту «нового покоління».

Першим проблемним аспектом розробки та використання професійного стандарту є визначення меж, так би мовити, його універсальності. Він має бути гнучким — таким, щоб кожна компанія могла «взяти» чи «обрати» те, що більше «пасує» її корпоративним цінностям та культурі. Засновник і головний редактор «HRExaminer Online Magazine» Джон Самсер, висловлюючи свою точку зору щодо стандартизації hr-сфери, порівняв її із «кабінетом спецій», з якого кожна організація «розробляє свій власний рецепт». «Кожна пряність, — продовжує він, — яка міститься у цій шафі, має бути чітко ідентифікована і зроблена по стандарту (наприклад, на 99 % чистою), щоб вона могла бути надійно використана у будь-якому рецепті» [16].

І хоча основна ціль професійного стандарту — узагальнити сприйняття фахівців з управління персоналом з боку роботодавців, побутує думка, що він може «працювати» лише для великих організацій зі спеціальними hr-функціями, а для невеликих підприємств (з кількістю персоналу менше 100 осіб) — це занадто складно і не потрібно.

Якщо стандарти занадто складні, вони ризикують бути неактуальними для більшості користувачів. Особливістю проектування стандартів має бути прагнення до того, щоб вони застосовувалися у всіх організаціях. Дизайн має бути виконано в найпростішій версії, в іншому випадку, стандарт буде занадто складним для невеликих організацій [16]. А засновники білоруського стандарту hr-фахівця зазначають, що «універсальної «таблетки» не існує — не може бути єдиної матриці з описом посад для конкретної компанії. Це в своєму роді конструктор, в якому є усі елементи професії, з якого можна обрати необхідне» [9].

По-друге, сфера управління персоналом має свою особливу специфіку, і тому можуть виникати такі труднощі розробки або подальше ігнорування стандарту, які, наприклад, не властиві стандартизації робітничих професій, або інших професій, які полягають у суто механічному виконанні функцій. Зокрема, як пише А. Хікмен, за своєю природою менеджмент персоналу менш «технічний» і вимагає більше творчості та гнучкості, ніж інші, вже стандартизовані, професії. Тому, хоч стандарти можуть допомогти забезпечити узгодженості, якщо вони занадто жорсткі чи засновані на правилах, це може знизити ефективність роботи фахівця з управління персоналом [18].

Наступним аспектом зосередження уваги щодо проблем розробки та готовності вітчизняними компаніями застосовувати професійні стандарти є розвиток технологічної ери, в тому числі, у сфері менеджменту персоналу. Використання просунутих технологій у всіх процесах, що стосуються співпраці з людьми, є беззаперечною конкурентною перевагою фахівця з управління персоналом.

Технологічна ера переводить hr-технології в цифрові формати, автоматизує більшість hr-функцій. Мова йде про подубову хмарних hr-платформ, з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS) [11]. HR-фахівець

повинен не тільки бути «цифровим» в усьому, що він виконує, а й діяти «по-цифровому» [17].

Варто розуміти, що саме діяльність з управління персоналом знаходиться у центрі сучасних кардинальних змін, які відбуваються в усіх сферах і саме від управління персоналом залежить правильна навігація організації у такому гіпертурбулентному середовищі. [4, с.143]. Цифрові технології можуть бути більш поширеними, але вони далеко не в повній мірі використовуються керівниками відділів управління персоналом. У багатьох hr-відділах цифровий гігант усе ще дрімає [15].

Україна дещо запізнюється із впровадження технологій, зокрема й через те, що багато цікавих продуктів не з'являються на нашому ринку в зв'язку зі складною економічною ситуацією [1]. Наразі не тільки великі компанії, а й середні та малі прагнуть використовувати у своїй діяльності новітні технології, однак поки що важко сказати, що вони є поширеними в Україні. Саме через це можуть виникнути проблеми використання професійного стандарту в нашій країні, якщо він, звісно, «претендуватиме» на звання стандарту «нового покоління».

Ще одним вагомим аргументом щодо підтвердження, з одного боку, доцільності розробки професійного стандарту, а, з іншого — передбачення можливих загроз щодо актуальності його використання, є демографічні особливості трудового потенціалу, зокрема, й у секторі управління персоналом. Мова йде про різні покоління співробітників, про різницю в їхніх цінностях, про можливість їх взаємодії та співпраці. Слід констатувати той факт, що на сьогодні ключові акценти у стосунках з роботодавцями розставляє так зване покоління «мільніалів». Вони прагнуть більшої винагороди, швидшого досягнення кар'єрних цілей, схильні до безперервного навчання. Тоді й планка стандарту до таких фахівців може відрізнятись. З іншого боку, ментально ми схильні ставитися до працівників більш старшого покоління як до наставників, експертів, і питання, чи є сенс їх перенавчати під якісь нові стандарти, залишається поки або відкритим, або відповідь на нього не до кінця чітка та відверта.

За деякими прогнозами, частка «мільніалів» до 2020 року складе 50 % робочої сили, а в 2025 році — становитиме 75 %. На сьогоднішній день, це покоління (як його ще називають «покоління нульових або Y») хоча ще й не перевищило межі 50 % від усієї робочої сили, та багато компаній орієнтуються у своїй стратегії (у тому числі й hr-стратегії) на стереотипні потреби і бажання саме цієї групи. Але такий підхід не враховує потреби старших поколінь [11; 3].

Заключним, але одним із найвагоміших аспектів дослідження особливостей і тонкощів процесу професійної стандартизації фахівців з управління персоналом у нашій країні є наявність міжнародних (глобальних) стандартів. І це, в свою чергу, найгостріше ставить питання, відповіді на які поки що не є однозначними. З одного боку, якщо ми прагнемо розвивати вітчизняний hr-ринок, повинні враховувати міжнародні підходи, слідувати світовим тенденціям, а тому — й взяти до уваги глобальні стандарти. З іншого, не відомо як швидко й коли вітчизняний менеджмент персоналу досягне максимальної відповідності рівню якості, а отже й професійних стандартів, використовуваних світовою hr-спільнотою.

Крім того, міжнародні компанії, що функціонують на території нашої держави мають інше, відмінне, більш прогресивне уявлення про менеджмент персо-

налу на відміну від деяких вітчизняних компаній, і тому вже взяли до уваги глобальні hr-стандарти. «Близько 40 % міжнародних компаній в Україні мають проблеми із наймом і утриманням персоналу, велика частка роботодавців говорить про те, що навички, які має персонал, або на недостатньому рівні, або їх набір не підходить для бізнесу», — зазначає Олена Бойченко, директор People Advisory Services в Ernst & Young. [8]. Тому, переважна більшість міжнародних компаній схильна перенавчати персонал «під свої потреби» — у відповідності саме з глобальними стандартами.

Тож, можливо є потреба у впровадженні та адаптації таких стандартів в Україні, щоб вища школа у професійній підготовці майбутніх фахівців з управління персоналу також орієнтувалася на потреби міжнародних компаній і готувала конкурентоспроможних учасників професійного ринку праці? Тим паче, що наше суспільство, переважно, прагне розвиватися і відповідати міжнародним стандартам, а вітчизняні компанії активно працюють над впровадженням світових тенденцій у свою практику. «У роботі за західними стандартами в українських реаліях недоліків немає. Якщо ти стараєшся дотримуватися досить високих стандартів, це в будь-якому разі є перевагою. Висока планка завжди окуповується» [13].

Крім того, велика частка сучасних вітчизняних фахівців з управління персоналом прагне підвищити свою кваліфікацію, пройшовши спеціальну програму та склавши професійний іспит, отримати сертифікат міжнародного зразка. В Україні, наприклад, професіонали з досвідом роботи 1–3 роки мають змогу пройти програму CIPD для отримання кваліфікаційного сертифікату спеціаліста з управління кадровими ресурсами (CHRP) з метою підвищення рівня професійних знань і навичок і надати новий імпульс своєму кар'єрному зростанню. А професіонали, які обіймають керівні посади у відповідних функціях компаній або які очолюють роботу за конкретними проектами та мають досвід роботи 3—6 років, можуть отримати сертифікат спеціаліста з управління персоналом (CHRM), який передбачає розвиток підприємницького підходу, тобто фокусування hr-діяльності безпосередньо на бізнесі організацій [14].

Виходячи з вище сказаного, в питаннях прийняття рішення щодо професійної стандартизації сфери управління персоналом є сенс розглядати підхід апробації та адаптації міжнародних розробок у цій царині.

Зокрема, доцільно скористатися апробованою у всьому світі системою менеджменту якості ISO 9001:2000, яка є універсальною системою управління, яка вибудовує бізнес-процеси з метою їх оптимізації і досягнення максимального рівня конкурентоспроможності підприємства, а також розробленими Міжнародною організацією зі стандартизації стандартами з управління персоналом ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408 та ISO/DIS 30409. Крім цього, при розробленні українського стандарту з управління персоналом доцільно врахувати досвід розроблення та використання національних стандартів з управління персоналом у США (ANSI/SHRM 06001.2012 Cost-per-Hire, ANSI/SHRM 09001 2012 Performance Management, ASIS/SHRM WVPI.1-2011 Workplace Violence Prevention and Intervention); у Великобританії (BS 76000 Human resource — Valuing people- Management system — Requirements and guidance), в Ірландії (ETP 1000: 2012 Excellence Through People certification) і в Південно-африканській республіці (SABPP National human resource management standards і SABPP National HR Professional practice standards) [4, с.152–153].

Висновки. Розвиток вітчизняного професійного ринку праці фахівців з управління персоналом не стоїть на місці. Професійні спільноти об'єднуються задля впровадження останніх тенденцій, новітніх технологій у сфері менеджменту персоналу. Очевидним є прагнення розширити престиж професії, позбутися рутинної праці, «застарілих» підходів управління кадрами. Однак, варто усвідомлювати, що будь-який план розвитку має орієнтуватись на певні критерії успішності. Такі критерії має вмістити в себе професійний стандарт фахівця цієї професії.

Ми маємо змінити ментально сформоване роками ставлення до стандартів, як до чогось, що лише регламентує і висуває правила, за порушення яких треба платити штрафи. Коли це станеться, й українське суспільство почне сприймати професійну стандартизацію не як тягар — документ, який треба формально розробити і забути, а як план дій / розвитку фахівця, який уніфікує бачення, об'єднає погляди навколо поняття професійної компетентності, а не «сухого» переліку теоретичних вимог, тоді такий документ стане доцільним. Не доведеться популяризувати й без цього популярну і престижну професію серед молоді, не треба буде доводити до відома вітчизняних роботодавців, що фахівець з управління персоналом може і повинен мати профільну вищу освіту і для цього є можливості — не тільки комерційні курси, а провідні українські вищі навчальні заклади, які здійснюють професійну підготовку відповідно ключовим запитам економіки та бізнесу. Тобто, зникнуть практично усі, на жаль, поки що актуальні, асиметрії професійного ринку праці фахівців з управління персоналом. Усе це дозволить створити команду експертів-професіоналів, які розроблять проект перспективного національного професійного стандарту фахівця з управління персоналом.

Література

1. Бізнес. Новые вызовы для HR. Что должны знать работодатели, какие вызовы принимать и каким трендам следовать. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://business.ua/spetsproekty/item/199-novye-vyzovy-dlya-hr/> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
2. Кадровик-01. Професійні стандарти в Україні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.kadrovik01.com.ua/article/3858-profesyn-standarti-v-ukran?from=PW_Auth&ustr=W (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
3. Компьютерра. Существуют ли эталоны в HR? [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.computerra.ru/146513/sushhestvuyut-li-yetalony-v-hr/> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
4. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом / О. І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — 2017. — № 1. — С. 142–157.
5. Про затвердження стандартів професійної (професійно-технічної) освіти з робітничих професій: Наказ МОН від 13.11.2017 року №1465. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
6. Про професійно-технічну освіту: Закон України №103/98-ВР. Редакція 05.03.2017 р. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).

7. *Столярук Х.С.* Формування компетентнісної компоненти трудового потенціалу фахівців з управління персоналом: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Х.С. Столярук. — Київ, 2016. — 20 [1]с.
8. *Твоє місто.* Львівський експортний форум. Успіх компанії — в людях: як роботодавцю порозумітися із працівниками. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://tvoemisto.tv/news/uspih_kompanii_v_lyudyah_yak_robotodavtsyu_porozumitysya_iz_pratsivnyukamy_81788.html (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
9. AIF.by. Управление персоналом. В Беларуси разработан первый HR-стандарт. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.aif.by/press-centr/articpress/upravlenie_personalom_v_belarusi_razrabotan_pervyy_hr_standart (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
10. British council. Паспорт професії. Професійний стандарт журналіста мультимедійних видань засобів масової інформації (скорочена версія). [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/zhurnalist_multimediynih_vidan.pdf (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
11. Forbes. Україна. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovu-i-vozmozhnosti-budushchego-chto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
12. HR-forum. Personnel management association. Міжнародна сертифікація як гарант конкурентоспроможності в HR. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://hrforum.ua/en/edu/sertifikatsiya/> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
13. Media Sapiens. Найбільший виклик сьогодні — конкурувати з YouTube, зберігаючи професійні стандарти. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://osvita.mediasapiens.ua/web/online_media/sergiy_karaziy_naybilshiy_viklik_sogodni_konkuruvati_z_youtube_zberigayuchi_profesiyuni_standarti/ (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
14. PWC Україна. CIPD (кваліфікації для HR-спеціалістів). [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk.html> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
15. Accenture. Awakening the digital HR giant How shifting practices are reinventing the HR role and opening up new productivity channels. [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://www.accenture.com/t20171003T091032Z_w_us-en/_acnmedia/PDF-43/Accenture-Awakening-the-Digital-HR-Giant.pdf (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
16. *Andrews C.*, Why have HR Standards? — HRExaminer. Editorial Advisory Board. 2016. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.hrexaminer.com/why-have-hr-standards/> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
17. *Bersin, J.* Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital / Josh Bersin, Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines. — Deloitte Development LLC, 2016 — 41 p. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
18. *HRmagazine.* HR standards could build credibility, but business case needed. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/hr-standards-could-build-credibility-but-business-case-needed> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).
19. HR today. Why national HR standards are needed in business. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hrtoday.me/2013/06/27/why-national-hr-standards-are-needed-in-business/> (Дата звернення 31 січня 2018 р.).

References

1. Biznes (2016), “New challenges for HR. What employers need to know, what challenges to take and what trends to follow”, available at: <https://business.ua/spetsproekty/item/199-novye-vyzovy-dlya-hr/> (Accessed 31 January 2018).
2. Kadrovik-01 (2017), “Professional standards in Ukraine”, available at: https://www.kadrovik01.com.ua/article/3858-profesyn-standarti-v-ukran?from=PW_Auth&ustp=W (Accessed 31 January 2018).
3. Komp'yuterra (2016), “Are there standards in HR?”, available at: <http://www.computerra.ru/146513/sushhestvuyut-li-yetalony-v-hr/> (Accessed 31 January 2018).
4. Kravchuk, O. I. (2017). “An analysis of international practices in the standardization of human resources management”, *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka*, no. 1, pp. 142–157.
5. On Approval of Standards for Professional (Vocational) Education from Workers' Professions. Order 1465 of 13.11.2017, available at: <http://old.mon.gov.ua> (Accessed 31 January 2018).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "About vocational education", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (Accessed 31 January 2018).
7. Stolyaruk, Kh.S. (2016), “Formation of the competency component of the labor potential of the personnel management personnel”, Ph.D. Thesis, Demography, labor economics, social economy and politics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.
8. Tvoeye misto. L'vivs'kyi ekspozitsiynyy forum (2016), “The success of the company — in people: how to communicate with employers to the employer”, available at: http://tvoemisto.tv/news/uspik-kompanii-v-lyudyah-yak-robotodavtsyu-porozumitysya-iz-pratsivnykamy_81788.html (Accessed 31 January 2018).
9. AIF.by (2015), “Personnel Management. The first HR-standard was developed in Belarus”, available at: <http://www.aif.by/press-centr/articlpress/upravlenie-personalom-v-belarusi-razrabotan-pervyy-hr-standart> (Accessed 31 January 2018).
10. British council, “Passport of the profession. Professional standard for journalist of multimedia editions of mass media (abbreviated version)”, available at: http://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/zhurnalist_multimediynih_vidan.pdf (Accessed 31 January 2018).
11. Forbes. Ukrayna (2016), “Challenges and opportunities for the future: what awaits HR in 2020-2025”, available at: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-hto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> (Accessed 31 January 2018).
12. HR-forum. Personnel management association, “International certification as a guarantor of competitiveness in HR”, available at: <http://hrforum.ua/en/edu/sertifikatsiya/> (Accessed 31 January 2018).
13. Media Sapiens (2012), “The biggest challenge today is to compete with YouTube while maintaining professional standards”, available at: http://osvita.mediasapiens.ua/web/online_media/sergiy_karaziy_naybilshiy_viklik_sogodni_konkuruvati_z-youtube_zberig-ayuchi-profesiyni-standarti/ (Accessed 31 January 2018).
14. PWC Ukrayina (2018), “CIPD (qualifications for HR specialists)”, available at: <https://www.pwc.com/ua/uk.html> (Accessed 31 January 2018).

15. Accenture (2016), “Awakening the digital HR giant How shifting practices are reinventing the HR role and opening up new productivity channels”, available at: https://www.accenture.com/t20171003T091032Z_w_/us-en/_acnmedia/PDF-43/Accenture-Awakening-the-Digital-HR-Giant.pdf (Accessed 31 January 2018).

16. Andrews, C. (2016), “Why have HR Standards?”, *HRExaminer. Editorial Advisory Board*, available at: <https://www.hrexaminer.com/why-have-hr-standards/> (Accessed 31 January 2018).

17. Bersin, J. (2016), “Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital”, *Deloitte Development LLC*, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf> (Accessed 31 January 2018).

18. HRmagazine (2013), “HR standards could build credibility, but business case needed”, available at: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/hr-standards-could-build-credibility-but-business-case-needed> (Accessed 31 January 2018).

19. HR today (2013), “Why national HR standards are needed in business”, available at: <https://hrtoday.me/2013/06/27/why-national-hr-standards-are-needed-in-business/> (Accessed 31 January 2018).

Стаття надійшла до редакції 21.01.18 р.

УДК 005.95/96

Diakiv, O.,

PhD in Economics, associate professor
dyakiv0225@ukr.net

Дяків О.,

канд. екон. наук, доц.,
THEU

Дякив О.,

канд. экон. наук, доц.,
ТНЭУ

EMPLOYER'S SOCIAL RESPONSIBILITY FOR STAFF DEVELOPMENT

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РОБОТОДАВЦЯ ЗА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РОБОТОДАТЕЛЯ ЗА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

The article defines the social responsibility of the employer in the field of personnel development, which covers the definition of training needs in accordance with the enterprise strategy, the choice of programs, forms and methods of training. It has been mentioned that social responsibility in the field of personnel development includes: training and professional development of employees; elaboration of employee development plans; determining the effectiveness of learning; professional promotion of workers; career planning; career management (moving to higher positions); the formation of a skill pool, etc.