

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**СМІРНОВА К.В.**

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Конспект лекцій

Одеса  
Одеський державний екологічний університет  
2022

УДК 331.1: 005.5 (078)

С 50

**Смірнова К.В.**

С 50 Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

ISBN 978-966-186-223-3

В конспекті лекцій висвітлено теоретичні основи кадрового менеджменту, розглянуто сутність та види кадрової політики і кадрових стратегій, висвітлено поняття кадрового планування, його цілі, завдання та методи визначення потреб в персоналі, розглянуто форми і методи організації набору та відбору персоналу, обґрунтовано важливість формування колективу організації, підвищення його згуртованості та забезпечення соціального розвитку, охарактеризовано сутність, види та методи оцінювання персоналу, досліджено окремі форми та методи розвитку і руху персоналу та особливості управління процесом вивільнення персоналу, висвітлено засади реалізації соціального партнерства в організації та систему показників та критерії ефективності кадрової роботи. Це дозволяє найкращим чином викласти навчальну дисципліну «Кадровий менеджмент», а також дає можливість сформувати у студентів новий світогляд і знання для адаптації молодих фахівців управлінської галузі до реалій сьогодення.

Конспект лекцій призначається для студентів, які навчаються за рівнем вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання, а також може бути використаний при викладанні дисциплін спеціальності 073 «Менеджмент»

**УДК 331.1: 005.5 (078)**

*Рекомендовано методичною радою Одеського державного екологічного університету  
Міністерства освіти і науки України як конспект лекцій  
(протокол №1 від 29. 09. 2022 р.)*

ISBN 978-966-186-223-3

© Смірнова К.В., 2022

© Одеський державний екологічний університет, 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>1 КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Кадровий менеджмент: принципи, технології, завдання та моделі.....	7
1.2 Стадії історичного розвитку управління персоналом.....	14
1.3 Нормативно-правова база кадрового менеджменту.....	17
<b>2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>25</b>
2.1 Основні поняття та елементи (підсистеми) управління персоналом.....	25
2.2 Структура та чисельність персоналу організації.....	31
2.3 Особливості іноземних моделей управління персоналом.....	39
<b>3 ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОБРОБКА КАДРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ.....</b>	<b>45</b>
3.1 Кадрова служба: роль, завдання, функції, структура.....	45
3.2 Інформаційна база кадрового менеджменту та забезпечення служби персоналу.....	53
<b>4 КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>58</b>
4.1 Кадрова політика: її роль, цілі, зміст та класифікація типів.....	58
4.2 Етапи розробки кадрової політики.....	63
4.3 Типи кадрових стратегій.....	64
<b>5 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА УСТАНОВАХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>67</b>
5.1 Поняття кадрового планування, його цілі, завдання та види.....	67
5.2 Методи визначення потреб в персоналі.....	71
<b>6 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>76</b>
6.1 Сутність процесу набору персоналу.....	76
6.2 Відбір персоналу: моделі, методи, етапи.....	81
6.3 Сутність і завдання профорієнтації, її методи і форми.....	85
6.4 Трудова адаптація та її види.....	86
<b>7 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЙОГО ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК.....</b>	<b>90</b>
7.1 Колектив як соціальна група і його ознаки, функції та види. Види структур трудового колективу.....	90
7.2 Згуртованість колективу: сутність та стадії.....	92

7.3 Сутність і значення соціального розвитку колективу.....	97
<b>8 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>100</b>
8.1 Оцінювання персоналу: сутність, види та методи.....	100
8.2 Атестація персоналу: сутність, види, організація і порядок проведення.....	104
<b>9 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>108</b>
9.1 Сутність і завдання професійного розвитку персоналу.....	108
9.2 Індивідуальний план розвитку працівника.....	112
9.3 Поняття про кар'єру, види та моделі кар'єри.....	114
9.4 Планування і підготовка кадрового резерву.....	120
9.5 Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників.....	123
<b>10 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>125</b>
10.1 Причини і фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення.....	125
10.2 Управління плинністю кадрів і фактори, що її обумовлюють.....	129
10.3 Управління якістю трудового життя працівників організації та безпекою персоналу.....	132
<b>11 СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>136</b>
11.1 Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.....	136
11.2 Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.....	137
11.3 Регулювання соціально-трудоких відносин в організації... ..	139
<b>12 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КАДРОВИХ СЛУЖБ.....</b>	<b>143</b>
12.1 Система показників ефективності управління персоналом..	143
12.2 Завдання та види оцінки ефективності управління персоналом.....	147
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....</b>	<b>153</b>

## ВСТУП

В сучасних умовах найважливішим чинником успіху організації будь-якої сфери та масштабів діяльності є максимально ефективне використання її персоналу. Досягти сталих результатів, реалізувати цілі та плани без добре підготовленого та згуртованого колективу, лише спираючись на фінансові ресурси, техніку та технології, інновації та сприятливі умови неможливо. Вміння працювати з людьми, правильно їх підбирати, адаптувати та оцінювати, створювати умови для ініціативи та зацікавленості у підвищенні свого професійного рівня – є ключовим завданням кадрового менеджменту, який націлений на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організації і дозволяє сформувати комфортне середовище для спільної праці. Це обумовлює потребу знань з дисципліни «Кадровий менеджмент», яка належить до обов'язкової частини освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування, а також інформаційна баз даної дисципліни може бути використана для підготовки студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Головною метою вивчення навчальної дисципліни «Кадровий менеджмент» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок студентів щодо менеджменту персоналу, реалізації кадрової політики організацій та установ сфери публічного управління та адміністрування, використання ефективних підходів до набору та відбору працівників і формування трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Завданням вивчення курсу є: формування цілісного уявлення про сутність, роль, завдання, принципи та методи кадрового менеджменту; вивчення особливостей обрання та реалізації кадрової політики й планування потреби у персоналі; визначення способів підбору та залучення персоналу, методів проведення відбору персоналу; ознайомлення з методами професійної орієнтації та адаптації персоналу; аналіз способів та прийомів формування згуртованого колективу; вивчення сучасних форм розвитку та навчання персоналу, етапів та видів побудови кар'єри для ефективної реалізації потенціалу працівників; розгляд основних підходів до оцінки працівників з метою визначення їх відповідності займаним посадам та прийняття необхідних кадрових рішень; формування цілісного уявлення про способи управління вивільненням працівників, а також значення та особливості оцінки ефективності управління персоналом тощо.

В результаті вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент» студенти повинні знати: цілі, завдання, основні принципи, технології та методи кадрового менеджменту; нормативно-правову базу кадрового менеджменту, кадрові документи та основні функції кадрової служби, у

т.ч. менеджера з персоналу (HR-менеджера); принципи та види кадрової політики, форми й методи планування та організації роботи з кадрами, джерела пошуку кандидатів на вакантні посади, форми набору та відбору персоналу, види адаптації персоналу; форми та методи навчання й розвитку персоналу та застосування їх залежно від потреб організації/установи; сутність згуртованості та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі й заходи щодо їх покращення; способи управління вивільненням працівників і плинністю персоналу, а також особливості формування соціально-трудова відносин в організації та показники ефективності управління персоналом і види оцінки ефективності управління персоналом тощо.

Після засвоєння курсу студент повинен вміти: забезпечувати процес кадрового менеджменту необхідною інформацією та документацією; будувати активну кадрову політику організації/установи, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації; будувати раціональну структуру кадрової служби організації/установи; володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників, в тому числі шляхом проведення якісного підбору та відбору кандидатів на вакантні посади, застосування сучасних технологій онбордінгу нових працівників, складання планів заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі; формувати згуртований трудовий колектив та управляти ним; володіти методами розвитку персоналу та вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників і підвищувати його; володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації/установі відповідно до посади працівника; розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу та готувати пропозиції щодо проведення обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження або зменшення плинності кадрів; вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом за різними показниками тощо.

Компетентності, які повинні набути студенти в результаті вивчення дисципліни: знання теоретичних засад, понятійно-категоріального апарату, основних етапів та особливостей еволюції кадрового менеджменту; володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників; навичками розробки і впровадження програм адаптації, розвитку персоналу, розрахунку показників руху кадрів в організації/установі; навичками розробки і застосування технологій оцінювання персоналу (зокрема атестації) різних категорій персоналу та ведення взаємодії по кадрових питаннях з профспілками і трудовим колективом тощо.

# 1 КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

## 1.1. Кадровий менеджмент: принципи, технології, завдання та моделі

Кадровий менеджмент складає частину загального менеджменту організації і публічного управління та зобов'язаний готувати персонал до оновлення організацій, складає основу їх існування та розвитку.

**Кадровий менеджмент** (або «**менеджмент персоналу**», «**управління персоналом**») являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

**Кадровий менеджмент** – діяльність з управління, що полягає у розробці концепції кадрової політики підприємства, організації, установи, кадрової стратегії, її принципів та методів, що здійснюється для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу.

Успіх діяльності будь-якої організації залежить від її співробітників. Персонал - один з найважливіших ресурсів організації, необхідний для досягнення всіх її цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення коштів в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки.

**Менеджмент персоналу** – це сукупність заходів, що реалізуються керівництвом організації, спрямовані на пошук працівників, їх розвиток, мотивацію та оцінку їхньої роботи. Це одна з основних умов ефективної діяльності підприємства.

Поняття «кадровий менеджмент» за змістом є близьким поняттю «управління людськими ресурсами». Обидва мають один і той же об'єкт управлінського впливу з різницею в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу. Концепція кадрового менеджменту кілька років тому стала логічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як складовою частиною виробничих ресурсів (поряд з фінансовими, матеріальними, технологічними). Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві. Так, однією з найважливіших функцій кадрового менеджменту в зв'язку з зростанням ролі людського фактора в сучасному виробництві стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць. Завдання розвитку персоналу, необхідність оцінки доцільності інвестицій

підприємства у власну робочу силу вимагають, природно, іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для деяких вчених при виділенні управління людськими ресурсами в особливий напрямок менеджменту, коли акцентується увага на стратегічних аспектах вирішення проблеми праці забезпеченості підприємства, на соціальний розвиток кадрів, в той час як «кадровий менеджмент» розглядається ними як поточна оперативна робота з кадрами.

За визначенням Конотопцевої Ю.В, наведеним в термінологічному словнику з публічного управління [31]: «**кадровий менеджмент** – система планування, організації, мотивації та контролю персоналу, що спрямована на вирішення завдань організації шляхом комплексного цілеспрямованого впливу на персонал через пошук, збереження, звільнення, навчання, створення необхідних умов, удосконалення та належне використання людських ресурсів» [31].

Система кадрового менеджменту складається з трьох підсистем: стратегічної (управління людськими ресурсами), тактичної (управління персоналом) та оперативної (кадрова робота).

Розробки кадрового менеджменту націлені на використання працівниками всього свого потенціалу, наявних можливостей для підвищення продуктивності праці і якості роботи, зацікавленість в досягненні підприємством встановлених цілей.

Мета кадрового менеджменту є задоволення потреби організації в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника в рамках організації.

Іншими словами - основною метою кадрового менеджменту є вчасно прийняті рішення, які визначають кадрові ресурси та їх кількість, необхідну для виконання завдань, підбір зацікавлених та компетентних працівників, вміння їх утримати, організація їхнього продуктивного використання, удосконалення професійної підготовки працівників, соціального розвитку.

**Принципи менеджменту персоналу** - правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

**Принципи побудови системи управління персоналом** - правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Розрізняють дві групи таких принципів: ті, що характеризують вимоги до формування системи кадрового менеджменту, і такі, що визначають напрями її розвитку.

Взаємозв'язок принципів залежить від конкретних умов функціонування системи кадрового менеджменту в організації.

**Принципи кадрового менеджменту** (правила та установки, на які спираються у своїй роботі керівники організації) передбачають:



1) **орієнтацію на вимоги законодавства про працю.** На жаль, практика свідчить про випадки порушення цього положення, особливо в приватних структурах, що проявляється скороченням відпусток співробітникам, порушенням прав вагітних і жінок, які мають малолітніх дітей, а також при проведенні реструктуризації підприємств, скороченні штатів, при визначенні розміру і форми виплати заробітної плати, внесення записів до трудової книжки працівника. Останнє може принести матеріальну та моральну шкоду людині через багато років. Фахівцю з кадрів необхідно знати, що назва посади співробітника повинна відповідати Державним класифікатором професій і посад, отриманим фахівцем освіти й кваліфікації;

2) **забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень.** Керівники, навіть при можливості безпроблемної заміни звільнених новими фахівцями, повинні уникати або зменшувати плінність кадрів в організації або окремих її підрозділах, виявляти та аналізувати її причини для досягнення стабільної роботи і формування позитивного іміджу на ринку;

3) **облік поточної і перспективної потреби організації в персоналі;**

4) **дотримання балансу інтересів організації та її працівників;**

5) **залучення до співпраці при реалізації кадрової політики всіх зацікавлених сторін, в тому числі профспілок.**

Останні два положення, наприклад, знаходять застосування при розробці та укладанні колективного договору, який повинен бути ретельно продуманий, обговорений, окремі статті прораховані;

б) **максимальна турбота про кожну людину окремо, повагу її прав, переваг, свобод.**

Принципи менеджменту персоналу мають об'єктивний характер, оскільки визначаються реальними економічними вимогами. До таких принципів також відносять: науковий підхід; помірний централізм; дотримання плану; авторитет першої особи; наявність одного головного розпорядника; спеціалізація кадрів; баланс централізації та децентралізації влади; застосування лінійних, цільових та функціональних методів управління; контроль реалізації ухвалених рішень; мотивація людей; надання ключового значення кожному працівнику як елементу організації; стратегічний менеджмент; інвестування у навчання та підвищення професіоналізму працівників; активність у соціальному плані; певний рівень демократизації; покращення умов трудового процесу; професіоналізм управлінців тощо.

На думку деяких науковців [14], перелік принципів кадрового менеджменту, особливо в системі державного управління, має важливе значення та необхідність постійного вдосконалення і розширення (табл. 1.1) [14].

Таблиця 1.1 - Основні принципи побудови і вдосконалення кадрового менеджменту

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Гуманізму</b>	сприйняття і повага кожного співробітника як унікальної особистості
<b>Духовної орієнтації управління</b>	менеджмент спирається на національну філософію і не виходить за межі духовно-ціннісних орієнтирів народу і держави
<b>Об'єктивності</b>	вплив суб'єкта управління на об'єкт на цілеспрямованій основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей його функціонування й розвитку в інтересах забезпечення оптимального функціонування системи управління. Кадровий менеджмент повинен ґрунтуватися на останніх досягненнях науки управління та суміжних з нею наук, предметом досліджень яких є людина, соціальні спільноти, організації, праця. Відступ від цього принципу неминуче призводить до суб'єктивізму в різних його проявах (волюнтаризм і фаталізм)
<b>Перспективності</b>	система кадрового менеджменту повинна забезпечувати не тільки функціонування організації, але й її розвиток
<b>Системності</b>	всі частини системи кадрового менеджменту, які постійно взаємодіють між собою розглядаються як єдине ціле, а система кадрового менеджменту – як частина системи управління організацією і зовнішнього середовища. Зовнішнє оточення є джерелом формування персоналу, споживачем результатів діяльності організації, місцем існування і розвитку персоналу. Менеджмент персоналу різною мірою відчуває вплив факторів зовнішнього середовища: соціально-економічної ситуації, демографічної ситуації, державної кадрової політики тощо, тому важливим завданням кадрового менеджменту організацій є своєчасне реагування на зміни, адаптація до них
<b>Комплексності</b>	специфічна форма конкретизації системності; дозволяє проводити дослідження, оцінювання, експертизу прийнятих кадрових рішень з позицій різних галузей знання і різнопланового досвіду, забезпечуючи їх взаємне узгодження та інтеграцію
<b>Конкретно-історичний</b>	дослідження виникнення, формування та розвитку проблем у кадровій роботі в хронологічній послідовності, враховуючи вплив на них різних факторів і умов. В розвитку організації виділяють кілька стадій життєвого циклу: зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, спадання. Кожна стадія, через відмінності цілей кадрового управління, потребує використання різних методів, відповідних конкретним умовам
<b>Змагальності, суперництва</b>	в органічному світі визнається механізмом природного відбору. Принцип змагальності слід ширше застосовувати як між системами управління, так і всередині них, наприклад під час конкурсного відбору кадрів
<b>Законності</b>	вимагає від суб'єктів кадрового менеджменту в організації знання і дотримання чинного законодавства, уміння приймати управлінські рішення з урахуванням їх відповідності чинним правовим актам, а також нормам моралі та етики

## Продовження таблиці 1.1

<b>Прогресивності</b>	необхідність відповідності кадрового менеджменту організації передовим вітчизняним і зарубіжним аналогам
<b>Транспарентності</b>	система кадрової роботи повинна мати єдину теоретико-методологічну та організаційно-методичну основу. Діяльність усіх суб'єктів управління персоналом повинна будуватися на єдиних принципах, зрозумілих усьому персоналу організації
<b>Узгодженості</b>	кадрові рішення, які приймаються керівником організації, спеціалізованим підрозділом з управління кадрами і лінійними керівниками на місцях, повинні узгоджуватись між собою і синхронізовуватись у часі
<b>Ефективності</b>	врахування співвідношення цілей кадрового менеджменту та досягнутих у цій сфері результатів

В сучасних умовах найбільш важливими функціями кадрових служб є реалізація кадрової політики організації, розвиток персоналу, планування людських ресурсів, підбір кадрів і їх адаптація, організація оплати праці, оцінка і розстановка кадрів, організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу, вирішення соціальних завдань і правових проблем, контроль трудової дисципліни, забезпечення здоров'я і безпеки працівників.

Тому **технологія кадрового менеджменту організації** охоплює широкий спектр функцій:

- вивчення ринку праці, пошук, вербування, відбір і наймання персоналу;
- ділова оцінка персоналу при відборі, атестації, підборі і розстановці кадрів;
- визначення заробітної плати і пільг, оформлення трудового контракту;
- адаптація співробітників в колективі та професійна орієнтація;
- мотивація трудової діяльності;
- організація праці, розробка посадових інструкцій;
- дотримання етики ділових відносин і корпоративної культури;
- управління конфліктами та стресами;
- управління поведінкою персоналу в організації, дотримання дисципліни праці;
- оцінка трудової діяльності та атестація;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- планування ділової кар'єри і управління службово-професійним просуванням;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління соціальним розвитком кадрів;
- вивільнення персоналу.

Для кадрового менеджменту у сфері регіонального та муніципального управління в порівнянні з багатьма іншими сферами характерні істотні відмінності - специфіка, що диктується цілим рядом факторів [7].

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом ХХ сторіччя досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висуванням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі.

Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем [7].

В останні роки підвищення ролі і значення персоналу державних, комерційних та громадських організацій обумовлюється рядом факторів, серед яких:

- а) швидка зміна зовнішнього середовища, що висуває високі вимоги до підприємств і їх працівників (табл. 1.2);
- б) безпосередній вплив кількісного і якісного складу працюючих на кінцеві результати діяльності підприємства, організації, установи, органу;
- в) зростання вимог до якості виконуваної роботи, якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається, або послуг;
- г) посилення уваги до результативності праці;
- д) зміна ціннісних орієнтацій людей в процесі трудової діяльності.

Таблиця 1.2 - Зміни зовнішнього середовища та вимоги, що висуваються до працівників

<i>Основні тенденції змін навколишнього середовища</i>	<i>Вимоги до працівників підприємств, фірм</i>
Комплексність змін, їх масштабність і збільшення кількості	Цілісність, масштабність, комплексність мислення
Швидка зміна, тобто швидкість змін зростає	Здатність швидко адаптуватися до мінливих умов
Інтернаціоналізація ринків	Знання і досвід в міжнародній практиці
Скорочення тривалості життєвого циклу товару	Готовність до ризику і оперативність в знаходженні і прийнятті рішень
Посилення ролі конкуренції	Інноваційне, творче мислення і поведінка
Тенденція до розвитку «суспільства послуг»	Здатність до посилення орієнтації на ринок і потреби клієнтів
Посилення ролі інформації як фактора виробництва	Активне ставлення до інформатизації, професійне володіння інформаційними технологіями і засобами комунікації
Зміна цінностей у споживачів і працівників	Чесність, повага до інших; здатність переконувати замість здатності умовляти

### **Основні завдання кадрового менеджменту:**

- 1) дослідження забезпеченості організації та її структурних підрозділів персоналом за кількісними та якісними параметрами;
- 2) оцінка екстенсивності, інтенсивності та ефективності використання персоналу в організації будь-якої форми власності;
- 3) виявлення резервів більш повного і ефективного використання працівників.

Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовлює появу в сфері управлінської праці нової професії - менеджера з кадрів, тобто професійного керуючого, висококваліфікованого фахівця з роботи з персоналом.

Виділяють **три основні моделі кадрового менеджменту**, які історично виникали послідовно (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Моделі кадрового менеджменту

<b>Модель</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Попечитель своїх працівників</b>	Менеджер, який піклується про здорові та справедливі умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу в організації (ця патерналістська модель сходиться до соціал-реформістських ідей кінця XIX - початку XX ст.). Посадовий статус менеджера з персоналу в цій моделі досить низький: це клерк, що має підготовку в області промислової соціології (або психології) і допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації щодо найманих працівників.
<b>Фахівець з трудових договорів (контрактів), включаючи колективні договори</b>	Ця модель кадрового менеджменту частіше зустрічається на великих підприємствах, які переважно користуються низькокваліфікованим персоналом. Такий менеджер має двояку роль: здійснює адміністративний контроль за дотриманням найманими працівниками умов трудового договору та регулює трудові відносини в процесі переговорів з профспілками і здійснює облік посадових переміщень. Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної освіти, яка забезпечує менеджеру з персоналу досить високий статус в організації.
<b>Архітектор кадрового потенціалу організації,</b>	Менеджер відіграє провідну роль у розробці та реалізації довгострокової стратегії організації. Його місія - забезпечити організаційну і професійну когерентність (взаємозв'язок) складових кадрового потенціалу організації. Він входить до складу її вищого керівництва і, як правило, має підготовку в такій новій області управлінського знання, як управління людськими ресурсами.

Перша та друга модель більш знайомі, зрозумілі українським кадровим службам і є більш прості у використанні. Проте, в сучасному мінливому світі необхідно якнайшвидше перебудовуватися на новий лад, тому що необхідно перебувати в руслі подій, адже тільки тоді організацію чекає успіх, тож третя модель набуває поширення і має незаперечні переваги, зокрема, велика різноманітність присутніх підходів в управлінні

персоналом, перебування кадрової роботи на периферії уваги керівників підприємства.

Сучасні технології вимагають не тільки високої кваліфікації і виконавської дисципліни, а й творчої участі працівників в трудовому процесі.

Організація може підвищувати ефективність виробництва завдяки принципу ефективного використання особистісного потенціалу людини, до якого належать:

- кваліфікаційний потенціал (професійні знання, вміння, навички);
- психофізіологічний потенціал (працездатність);
- освітній потенціал (інтелектуальні та пізнавальні здібності);
- творчий потенціал (креативні здібності);
- комунікативний потенціал (здатність до співпраці, колективної організації, взаємодії);
- моральний потенціал (цінності, мотивація).

В сучасних умовах основу кадрового менеджменту становить посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати відповідно до потреб і цілей організації.

## 1.2 Стадії історичного розвитку управління персоналом

Історію управління персоналом як галузі науки можна розглядати починаючи з 1900 р., коли почалася спеціалізація в цій галузі діяльності.

Формування науки управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління як науки на самому початку періоду промислової революції. Тоді управління організацією і управління її персоналом не розрізнялися. Крім того, найбільш ключові проблеми науки про управління відносились до управління персоналом. Теорія і практика управління персоналом були основою управління як науки.

У теорії і практиці управління людською стороною організації можна виділити 4 концепції, які розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління - економічного, органічного і гуманістичного.

1) **Економічний підхід** до управління дав початок **концепції використання трудових ресурсів** (кінець XIX ст. - 60-ті рр. XX ст.), яка знайшла відображення в марксизмі і тейлоризмі. В рамках цього підходу провідне місце займає технічна (інструментальна, спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей в організаціях, на підприємствах. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно окресленими частинами цілого, що мають певний порядок і по суті виступає набором механічних відносин, діяти повинна подібно механізму: за алгоритмом, ефективно, надійно і передбачувано.

Основні принципи «концепції використання трудових ресурсів»:

- *єдність керівництва* - накази тільки від одного керівника;

- *сувора управлінська вертикаль* - ланцюг управління від керівника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;

- *необхідний і достатній обсяг контролю* - число людей, підлеглих одному керівнику, повинно не створювати проблеми для комунікації і координації;

- *чіткий поділ штабної і лінійної структур організації* - штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні за яких обставин не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

- *баланс між владою і відповідальністю* - безглуздо робити когонебудь відповідальним за яку-небудь роботу, якщо йому не надані відповідні повноваження;

- *дисципліна* - підпорядкування, ретельність, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги відповідно до прийнятих правил і звичаїв;

- *підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі* - твердість, особистий приклад, чесні угоди і постійний контроль;

- *рівність на кожному щаблі організації* - доброзичливість і справедливість, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужена винагорода, що підвищує моральний стан, але не веде до переплати або перемотивування.

2) В рамках **органічного підходу** послідовно склалися **«концепція управління персоналом»** та **«концепція управління людськими ресурсами»**. Особливість органічного підходу - увага акцентується на пошуку і підборі працівників, їх навчанні і підвищенні кваліфікації, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

**«Концепція управління персоналом»** мала на меті використання трудового і особистісного потенціалу людини. Людина в системі управління розглядалась як ресурс організації. Основне завдання управління в рамках цієї концепції - відбір працівників з професійними і особистісними якостями, відповідними посаді; вивчення специфіки потреб і розробка програм їх задоволення. Особливі труднощі реалізації даної концепції - перетворення людей в ресурс, який потрібно розвивати на шкоду праву особистості на вибір.

**«Концепція управління людськими ресурсами»** за мету обґрунтовувала максимальне використання потенціалу людини шляхом створення оптимального навколишнього середовища (теоретична основа концепції - теорія «людських відносин» Е. Мейо та постбюрократична теорія організації; парадигма управління - організаційно-соціальна «людина - не поновлюваний організаційний ресурс, елемент соціальної організації»). Місце людини в системі управління - елемент соціальної організації. Основне завдання управління в рамках концепції - відбір працівників з професійними і особистісними якостями, відповідними

посаді і корпоративній культурі організації. Головний акцент - на навчання персоналу, поглиблення як спеціалізації, так і універсалізації.

Таким чином, в рамках органічного підходу управління поширюється як на формальну (виконання посадових обов'язків), так і неформальну (соціальні відносини всередині організації, фізичний і психологічний стан працівників і т.д.) організацію.

3) **Гуманістичний підхід («концепція управління людиною»)** - заснований на створенні умов для самореалізації людини (теоретичною основою виступає філософія японського менеджменту; парадигма управління - гуманістична «не людина для організації, а організація для людини»). Людина в системі управління - це головний суб'єкт організації. Вимоги до «якості» працівника не пред'являються, відносини всередині організації залежать від бажань і здібностей співробітників. Особливостями даного підходу є: акцент на корпоративну культуру та вплив культурного контексту на управління персоналом, а основним змістом управління є самоврядування, стимулювання ефективної роботи здійснюється підвищенням якості трудового життя.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується такими тенденціями:

а) зміна підходів до управління персоналом (більш актуальні «концепція управління людськими ресурсами» і «концепція управління людиною»);

б) розвиток руху за компетентність (професійну і соціальну);

в) увага до підвищення ефективності управління персоналом (економічною і соціальною);

г) усвідомлення і підвищення значущості корпоративної культури.

Розвиток ринкової економіки, зміни в соціальній і політико-правовій сферах зумовили виникнення і таких нових напрямів управління персоналом як: стратегічний менеджмент персоналу; індивідуальне планування кар'єри керівника; техніка кадрового регулювання; кадровий контролінг; маркетинг персоналу; кадровий менеджмент в кризових ситуаціях тощо.

В кадровому менеджменті, як складовій частині менеджменту на підприємстві, виділяють два крайніх підходи - технократичний і гуманістичний.

При **технократичному підході** управлінські рішення підпорядковані насамперед інтересам виробництва (максимізація випуску продукції, виконання плану і т.п.): чисельність і склад працівників визначаються виходячи з застосовуваної техніки, технологічного і операційного поділу праці, заданого ритму виробництва, внутрішньовиробничої кооперації праці і т.д. Таким чином, управління кадрами як би поглинається процесом управління виробництвом і зводиться до підбору кадрів з відповідними



професійно-кваліфікаційними характеристиками і їх розстановці виходячи із завдань організації виробництва і праці.

**Гуманістичний підхід** акцентує увагу на створенні таких умов праці і такого її змісту, які дозволятимуть знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників. Отже, функціонування виробництва, а головне - його результативність (ефективність), залежать як від відповідності чисельності та професійно-кваліфікаційного складу робочої сили вимогам техніки і технології, так і від рівня мотивації працівників, ступеня врахування їх інтересів тощо, що вимагає більшої уваги до врахування інтересів працівника як особистості: підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізації особистісних устремлінь людини, її уявлень про місце роботи серед життєвих цілей тощо.

### **1.3 Нормативно-правова база кадрового менеджменту**

Ефективне функціонування системи кадрового менеджменту потребує своєчасного та в достатній кількості ресурсного забезпечення.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон, що має на території України найвищу юридичну силу - Конституція України, яка проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатись своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату, не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Трудове законодавство України включає такі основні закони:

**Кодекс законів про працю (КЗпП) України** [9] - визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися

своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Закон України **«Про зайнятість населення»** (№5067-VI ред. 17.06.2022) [22] - визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України **«Про оплату праці»** (№108/95-ВР, ред. від 19.07.2022) [25] - визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Закон України **«Про охорону праці»** (2694-XII, ред. від 16.06.2022 р.) [26] – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України **«Про відпустки»** (№504/96-ВР, ред. від 19.07.2022 р.) [20] - встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Окреме місце в системі актів трудового законодавства України належить колективним угодам. Закон України **«Про колективні договори і угоди»** (№3356-XII, ред. від 27.05.2022 р.) [24] - визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

Закон України **«Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»** (№137/98-ВР, ред. від 01.01.2022) [28] - визначає

правові та організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «*Про пенсійне забезпечення*» (№1788-ХІІ, ред. від 14.08.2021 р.) [27] – гарантує громадянам України право на державне пенсійне забезпечення за віком, по інвалідності, у зв'язку з втратою годувальника та в інших випадках, передбачених цим Законом; непрацюючим громадянам, які мають право на соціальну пенсію, при відсутності права на трудову пенсію; іноземцям та особам без громадянства, які проживають в Україні - право на пенсію нарівні з громадянами України на умовах, передбачених законодавством або міждержавними угодами. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників

Закон України «*Про державну службу*» (№889-VIII, ред. від 07.05.2022 р.) [21] визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях. Цей Закон встановлює категорії посад державної служби, правовий статус державного службовця, загальні умови вступу на державну службу й Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [23].

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу слід також віднести *Класифікатор професій ДК 003-2010* (зі змінами 2021 р.), затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України [8]. Даний документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад.

Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;

- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;

- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються тощо;

- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці (МОП);

- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян.

Структура Класифікатору професій (пункт 4) містить 9 розділів і наведена в таблиці 1.4 [8].

Таблиця 1.4 - Структура Класифікатору професій

Назва розділу	Характеристика
<b>Розділ 1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)</b>	вміщує професії, що пов'язані з: визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням; вищим державним управлінням; правосуддям та прокурорським наглядом; керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності. Розділ охоплює широке коло професій, пов'язаних із здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які в цілому суттєво відрізняються за своєю складністю та відповідальністю.
<b>Розділ 2. Професіонали</b>	вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук. Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола та складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за: 1) дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра; 2) дипломом про присудження наукового ступеня: кандидата наук; доктора наук; 3) атестатом про затвердження вченого звання: старшого наукового співробітника; доцента; професора.
<b>Розділ 3. Фахівці</b>	вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук. Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: молодшого спеціаліста; бакалавра; спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо); спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).
<b>Розділ 4. Технічні службовці</b>	розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинках чи інших конторських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних, обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування,

## Продовження таблиці 1.4

	операції грошового обігу, надання довідок, реєстрація чи передавання інформації тощо). До цього розділу належать професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації «молодший спеціаліст», а також професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.
<b>Розділ 5. Працівники сфери торгівлі та послуг</b>	до цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею тощо. Більшість професій, вміщених до цього розділу, вимагає повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Ряд професій можуть мати освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста.
<b>Розділ 6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства</b>	вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу. Професійні завдання полягають у вирощуванні урожаю, розведенні тварин, полюванні, добуванні риби, її розведенні, збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції організаціям збуту, торговельним підприємствам чи окремим покупцям. До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.
<b>Розділ 7. Кваліфіковані робітники з інструментом</b>	вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом і виробленням різної продукції. Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.
<b>Розділ 8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин</b>	вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування, машин, у тому числі високоавтоматизованих, а також для їх складання. Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин, нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами, пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів. Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

## Продовження таблиці 1.4

<b>Розділ 9. Найпростіші професії</b>	охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо. Для виконання професійних завдань досить базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.
---	--

Практичне вирішення усіх завдань з менеджменту персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих і нормативно-правових актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають в їх функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу виступають також документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.

До таких документів слід віднести Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір, Положення про структурні підрозділи організації, Посадові інструкції, Кодекс корпоративної етики тощо.

**Правила внутрішнього трудового розпорядку**, де фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування і звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

**Колективний договір** - укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування та оплати праці;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

**Положення про структурні підрозділи організації** – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Дані документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

**Посадові інструкції** – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

**Кодекс корпоративної етики** – розробляється на основі чинного законодавства України та загально визнаних принципів і норм ділової етики. Кодекс містить основні принципи вирішення складних етичних ситуацій, норми і принципи поведінки, яких повинні дотримуватися всі організації. Найчастіше Кодекс корпоративної етики організації включає: історію та місію; структуру за відділами; процедури в організації (наймання на роботу, адаптація, оцінка працівників, навчання, норми звільнення); внутрішній розпорядок (робочий час, лікарняні, відпустки, святкові дні, робоче місце); політику організації (конфіденційність даних, правила безпеки), цінності організації щодо клієнтів, конкурентів, загалом суспільства тощо.

### **Питання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте принципи та технології кадрового менеджменту.
2. Які основні моделі в кадровому менеджменті?
3. Які завдання кадрового менеджменту?
4. Основні стадії історичного розвитку управління персоналом.
5. Що входить до нормативно-правової бази кадрового менеджменту?
6. Що таке класифікатор професій? Які розділи він включає?
7. Що являє собою Кодекс корпоративної етики? Коли і навіщо організаціям розробляти цей документ?



## 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 2.1 Основні поняття та елементи (підсистеми) управління персоналом

**Управління персоналом (або менеджмент персоналу)** як окремий вид менеджменту почав виділятися в другій половині ХХ ст., що пов'язано з такими причинами:

- ускладнення процесів управління всередині організації;
- зростання конкуренції та підвищення ролі людського фактора;
- підвищення вимог до кваліфікації персоналу та його особистого якості;
- професіоналізація менеджменту.

**Управління персоналом (УП)** - система взаємозв'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Управління персоналом - це безперервний процес, спрямований на зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємств.

*У функціональному відношенні* - управління персоналом - це всі задачі та рішення, пов'язані з роботою з кадрами (підбір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення тощо).

*В організаційному відношенні* - УП охоплює всі суб'єкти, відповідальні за роботу з кадрами (керівні особи, відділ кадрів чи кадрова служба, виробничі ради, профспілки).

Об'єктом науки управління персоналом є особистість, групи, організації.

Суб'єкт управління персоналом - керівництво або власники, що представляють інтереси організації.

Предмет науки управління персоналом - основні закони та рушійні сили, що визначають поведінку людей, груп, організацій в умовах спільної праці.

В науці та практиці управління широко використовуються такі поняття, як «кадри» та «персонал», які часто трактують тотожно, хоча вони мають специфіку вмісту.

Поняття **«персонал»** (від лат. *persona* - *особистість*) - означає особистий склад працівників або сукупність фізичних осіб (включаючи постійних та тимчасових), які знаходяться з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором про наймання. В таких відносинах можуть бути не тільки наймані працівники, але й фізичні особи - власники або співвласники організації, якщо вони, крім належної їм

частини доходів, отримують відповідну оплату за участь у діяльності організації своєю особистою працею.

**Персонал** - постійний склад працівників будь-якої організації, що складають групу за професійним чи іншим ознаками із зазначенням посад та присвоєних по кожній посаді окладів. До персоналу належать не тільки співробітники організації, але й партнери, які залучаються до реалізації проектів, а також експерти, що проводять дослідження.

Під **кадрами** (від франц. *cadres*) розуміється основний склад працівників підприємства. До них не відносять тимчасових працівників, сумісників, позаштатних співробітників.

Крім того використовуються і такі категорії і поняття: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал». Виникнення будь-якої нової категорії - це реакція науки на потреби практики, теоретичне узагальнення накопиченого досвіду.

**Робоча сила** (англ. *Labor power*, нім. *Arbeitskraft*) в економічній теорії - здатність людини до праці, сукупність фізичних і духовних здібностей, які людина використовує у своїй діяльності .

**Трудові ресурси** - частина населення країни, яка по фізичному розвитку, отриманій освіті, професійно-кваліфікаційному рівню здатна займатися суспільно корисною діяльністю. У структурі трудових ресурсів виділяють дві частини: активну (зайняту, функціонуючу) і пасивну (потенційну).

Трудові ресурси мають певні кількісні, якісні і структурні характеристики, які вимірюються абсолютними і відносними показниками, а саме: середньоспискова і середньорічна чисельність працівників; коефіцієнт плинності кадрів; частка працівників, що мають вищу і середню спеціальну освіту, в загальній їх чисельності; середній стаж роботи по окремих категоріях працівників; частка працівників окремих категорій в загальній їх чисельності.

Термін «**трудовий потенціал**» почали використати з 90-х рр. ХХ ст. Можна говорити про трудовий потенціал окремої людини, підприємства, міста, країни, усього суспільства, оскільки він є сукупністю усіх здібностей людини працювати.

У найзагальнішому вигляді **трудовий потенціал** характеризує певні можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

**Трудовий потенціал працівника** - це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості в області праці.

**Трудовий потенціал підприємства** - це гранична величина можливої участі трудящих у виробництві, з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду.

Цілями управління персоналом організації будь-якої форми власності, сфери та масштабів діяльності є:

- підвищення конкурентоспроможності організації в ринкових та мінливих умовах;

- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Основними завданнями управління персоналом є:

- створення життєздатної системи кадрового менеджменту організації;

- розробка довгострокового плану роботи з персоналом;

- розробка короткострокового (оперативного) плану по роботі з кадрами;

- визначення якісної та кількісної потреби організації в персоналі.

**Категорії персоналу** - класифікація найманих працівників, виходячи з виконуваних ними функцій. Така класифікація є достатнього багатогранною, але найпростішою є поділ найнятих працівників на дві групи - службовці та робітники, які вирізняються характером виконуваної роботи: у службовці наголос на інтелектуальну працю, тоді як у робітників - на фізичну працю.

У **групі службовців** виділяються такі категорії:

1) керівники (працівники, що обіймають посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів - директори, керівники, завідувачі...);

2) фахівці (працівники, зайняті економічними, інженерно-технічними та іншими видами робіт - фінансисти, маркетингологи, бухгалтери, інженери, економісти, енергетики, конструктори, технологи, юрисконсультанти, психологи тощо);

3) інші працівники, що відносяться до службовців (працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування, зокрема агенти, чергові, діловоди, касири, секретарі-друкарки, статистики, стенографісти, креслярі тощо).

Керівники та фахівці в сукупності складають адміністрацію організації.

**Робітники (виробничий персонал)** - це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, план організації. До **робітників** відносяться особи, що здійснюють функції переважно фізичної праці, безпосередньо зайняті в процесі створення матеріальних цінностей, підтримці в робочому стані машин і механізмів, виробничих приміщень тощо. Розрізняють **основних** (зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, внаслідок чого створюються матеріальні продукти або послуги - слюсарі, токарі, пекарі, електрики, сантехніки, водії, експедитори та ін.) і **допоміжних робітників** (пов'язані з обслуговуванням устаткування і робочих місць в допоміжних підрозділах і на допоміжних територіях - ремонтних,

*інструментальних, транспортних, складських* - наприклад, підготовча робота, заготівля сировини, фасування продукції, збирання цехів, до них належать *двірники, прибиральники, охоронці, кур'єри тощо*).

Основою віднесення людей до тієї або іншої групи (категорії) є займана ними посада, тобто **штатна одиниця організації**, первинний елемент в структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав, обов'язків і відповідальності працівника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим станом.

Для кожної категорії персоналу характерні:

- особливі функціональні ролі;
- зміст праці і характер діяльності;
- міра впливу на результати діяльності колективу.

Також існують інші ознаки та фактори класифікації персоналу:

- за правом власності - власники, засновники, наймані працівники;
- за залученням в господарський процес - виробничий та невиробничий персонал;
- за включенням до штату - штатні та позаштатні фахівці;
- за місцем роботи - віддалені або офісні працівники;

Також виділяються основні співробітники, сумісники (для яких основне місце роботи - інші організації) і ті, які здійснюють роботи за терміновими трудовими договорами.

Приналежність до певної категорії визначається багатьма факторами: рівень освіти, навичок та знань, професійного досвіду; профпідготовка; ступінь кваліфікації; спосіб документального оформлення; характер діяльності (фізична або інтелектуальна праця); наявність підлеглих; наявність робочого місця в приміщенні організації або вдома. Робітникам присвоюються розряди, а фахівцям - рівень кваліфікації.

Залежно від групи, до якої належить персонал обираються методи оформлення працівників, рівень заробітної плати та інші особливості праці.

Робота в організації є процесом постійної взаємодії кожної людини з організаційним оточенням.

**Очікування людини від організації**: зміст і характер роботи (*творча, інтенсивна, захоплююча тощо*); міра незалежності, прав і влади на роботі; міра відповідальності і ризику; престиж і статус роботи; безпека і комфортність умов роботи; заробітна плата і премії; соціальна захищеність; гарантії зростання і розвитку; дисципліна і регламентація поведінки на роботі; відносини з колегами. Значущість кожного чинника залежить від особистості, її цілей, ситуації, в якій вона перебуває.

**Організація очікує від людини, яка поступає на роботу**, що вона проявить себе як: фахівець з певною кваліфікацією, виконавець конкретної роботи на належному якісному рівні; людина з особовими і моральними якостями; гідний член організації (який розділяє її цінності, сприяючи їй

розвитку, наслідуює прийняті норми, відданий їй, готовий до співпраці з колегами). Міра значущості кожного чинника залежить від організації.

Роль і місце працівника в організації можливо встановити за одним із двох підходів:

1) традиційний підхід передбачає, що людина підбирається для виконання певної роботи;

2) японська модель управління передбачає зовсім інший формат - робота підбирається з урахуванням можливостей і претензій людини (наразі можна споглядати тенденції до розширення цього підходу).

Кадровий менеджмент базується на **концепції управління персоналом**, яку визначають як систему теоретичних і методологічних поглядів на розуміння і визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах роботи організацій. Концепція включає: розробку методології кадрового менеджменту, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

**Методологія управління персоналом** припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкту управління, процесу формування поведінки працівників відповідно до цілей і завдань організації, методів і принципів управління персоналом.

**Система управління персоналом** характеризується формуванням цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців в процесі обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень.

**Технологія управління персоналом** являє собою науку і мистецтво управління людьми, механізми побудови взаємозв'язків суб'єкта і об'єкта управління персоналом, систему взаємодії між керівників і підлеглих, стратегію прийняття рішень і тактику їх реалізації для ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом організації.

Технологія УП передбачає низку заходів з організації набору, відбору та прийому працівників, їх ділової оцінки, профорієнтації та адаптації, навчання, управління кар'єрним розвитком, мотивації та організації праці, управління конфліктами та стресами, із забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, передбачає взаємодію керівників організації з профспілками та службами зайнятості, управління безпекою персоналу тощо.

**Методи управління персоналом** - способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва. Якщо принципи управління персоналом постійні і обов'язкові, тоді як методи можуть змінюватись при зміні умов і чинників дії. Принцип дозволяє формувати систему методів і кожен метод окремо.

Методи управління кадрами поділяються на три основні групи: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні, які є органічно пов'язані між собою і утворюють єдину систему (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Методи управління персоналом

**Організаційно-розпорядчі методи** передбачають застосування різних способів впливу на працівників та ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень та норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкції про порядок ведення обліку та зберігання трудових книжок) робітників та

службовців та ін.). Організаційно-розпорядчі методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації тощо. Організаційно-розпорядчі методи характеризуються їх відповідністю правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління, і вирізняються прямим характером впливу: будь-який з них регламентує, а сам адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

**Економічні методи** передбачають здійснення матеріального стимулювання колективів і окремих працівників, вони засновані на взаємодії особистих, групових і корпоративних мотивів і інтересів працівників і їх прямій залежності від загальних виробничих результатів, прибутку підприємства. Серед економічних методів виділяють прогнозування та планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць та трудових ресурсів, визначення основної та додаткової потреби у кадрах, джерел її забезпечення тощо.

**Соціально-психологічні методи управління** - сукупність засобів соціального та психологічного впливу на персонал підприємства для досягнення необхідних економічних результатів, засновані на використанні соціального механізму управління (*система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, цінності тощо*). Вони являють собою конкретні прийоми та способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу та окремих працівників, у зв'язку з чим вони поділяються на соціальні та психологічні. Соціальні методи покликані впливати на весь колектив (*соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення громадської думки та інших.*), а психологічні – на окремих працівників (*методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів тощо*).

Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу.

## 2.2 Структура та чисельність персоналу організації

Основними характеристиками персоналу організації є структура та чисельність персоналу.

**Структура персоналу** – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за будь-якою ознакою. Серед основних видів структур персоналу виокремлюють: організаційну, штатну, функціональну, соціальну та рольову.

**Організаційна структура** характеризує розподіл персоналу залежно від виконуваних функцій, тобто це склад і схема взаємодії елементів підсистеми управління (управлінських підрозділів і окремих посадових осіб) конкретної організації. Така структура є організаційною формою, в

якій реалізується процес управління виробництвом і характеризується ієрархічністю підсистеми управління (числом рівнів або ступенів управління), кількістю елементів підсистеми або управлінських підрозділів на кожному рівні, їх можливою спеціалізацією, ступенем централізації (децентралізації) управління на тому чи іншому рівні і в кожному підрозділі, а також чисельністю управлінського персоналу і потенційними можливостями управлінських підрозділів.

**Штатна структура персоналу** визначає склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд заробітної плати. Штатна структура визначається керівництвом організації й обумовлена її організаційною структурою. Штатний розклад розробляється для визначення структури апарату управління організації та включає найменування посад всіх управлінських працівників, чисельність працівників в кожному структурному підрозділі. Штатний розклад коригується і затверджується щорічно.

**Функціональна структура** відбиває управлінські функції персоналу організації [37].

**Соціальна структура персоналу** (рис.2.2) організації характеризує його як сукупність груп, класифікованих за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій та партій, сімейним станом, напрямом мотивації, рівнем життя, статусом зайнятості тощо [1]. Соціальну структуру аналізують за такими даними: листки з обліку кадрів; результати соціологічних досліджень; матеріали атестаційних комісій; накази з кадрових питань.

Наприклад, *структуру персоналу за стажем* розглядають з позицій:

- загального стажу (групується за такими періодами: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32 ..... понад 40 років);

- стажу роботи в даній організації (характеризує закріплення персоналу; групується за такими періодами: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25, 30 і більше років). Стаж роботи в даній організації характеризує стабільність трудового колективу.

**Рольова структура персоналу** (табл. 2.1) визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства. *Творчі ролі* властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам. Для таких людей характерна варіабельність мислення і здатність вирішувати проблемні ситуації. *Комунікативні ролі* визначають зміст і рівень участі працівника в інформаційному процесі, процесі прийняття управлінських рішень та взаємодії в обміні інформацією. *Поведінкові ролі* характеризують типові моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, роботі, в конфліктних ситуаціях [1, 35].



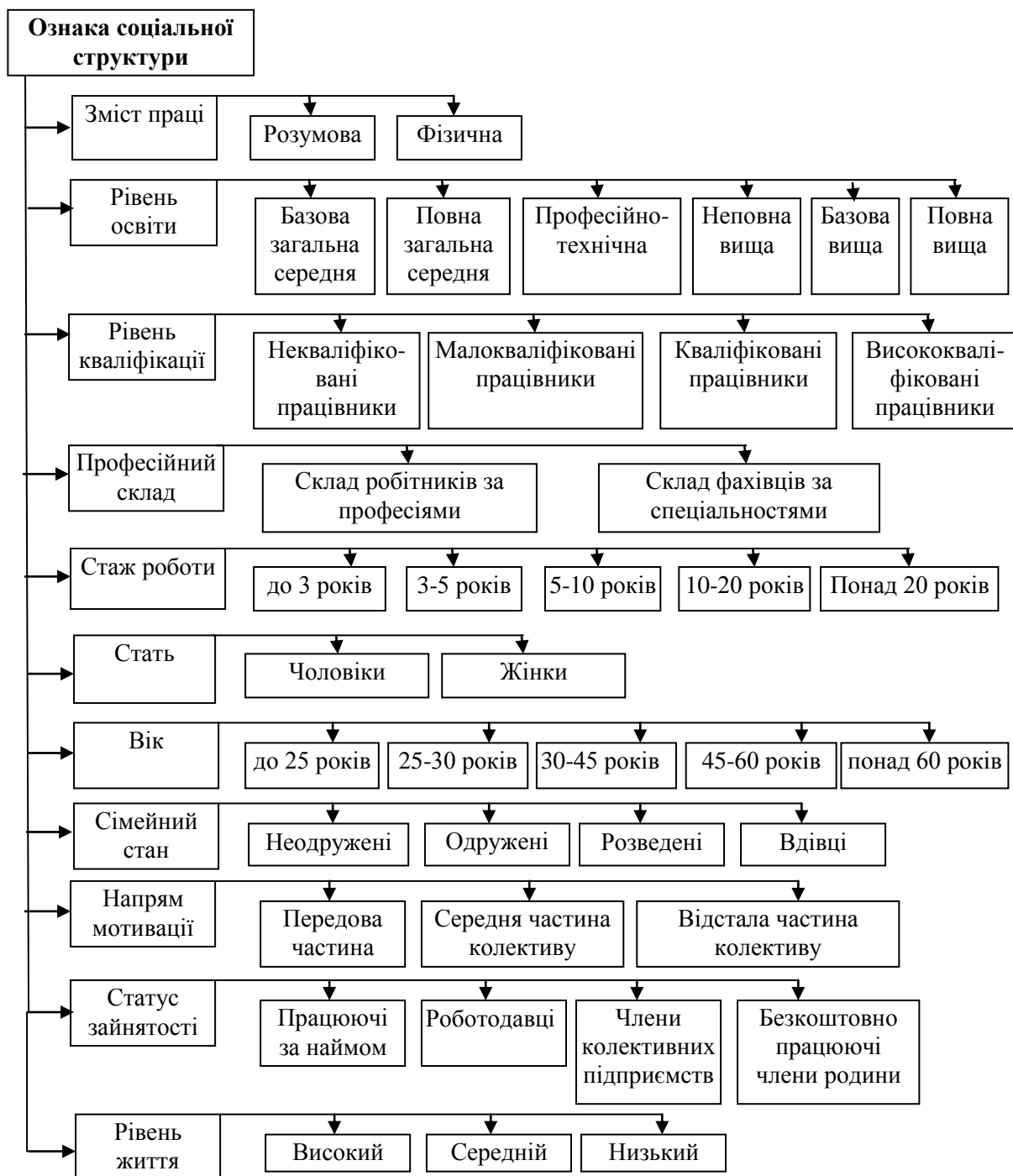


Рисунок 2.2 - Соціальна структура персоналу [1]

Для визначення рольової структури персоналу застосовують соціально-психологічні методи, тестування, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор.

Загальна організаційна структура персоналу відображає співвідношення між основними групами - виробничим і управлінським персоналом.

**Професійно-кваліфікаційна структура** персоналу характеризує поділ працівників за професіями та кваліфікацією.

Таблиця 2.1 - Рольова структура персоналу організації [1]

Назва ролі	Зміст ролі
<b>Творчі ролі</b>	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативні рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного вирішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогодні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність певної ідеї, дати правильну пораду під час обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організовує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
<b>Комунікаційні ролі</b>	
Лідер	Людина, з високим особистим і професійним авторитетом в групі, здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Пов'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
«Сторож»	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, яка добре знає географію та історію району, структуру підприємства і забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
<b>Поведінкові ролі</b>	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичний погляд, найчастіше відмінний від загальноприйнятого
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, являючи «мовчазну більшість»
Догматик	Завзято тримається відомих норм, до останнього відстоює власну думку, не погоджуючись із раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті та побуті

## Продовження таблиці 2.1

Кляузник	Збирає і сприяє поширенню чуток, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу, готовий писати скарги в усі інстанції
<b>Змістовні ролі</b>	
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії організації, прав людини. Може відігравати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і реалізує «почини» і «заходи» у робочий час. До своїх службових обов'язків ставиться посередньо
«Важливий птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що багато чого знає та у нього є «рука»
«Казанська сирота»	Шукає співчуття оточення, скаржиться на важке становище і нерозуміння в колективі та серед керівництва
«Йорж»	Як правило, перебуває в дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
«Собі на розумі»	Займається переважно особистими справами в робочий час (читає лекції, облаштовує житло тощо), використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, сидить в Інтернеті, ходить по відділах), веде порожні розмови
«Наполеон»	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величчя, геніальності, невизнаності, яка прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Персонал організації характеризується таким поняттям, як чисельність, яка визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Всі ці фактори задають її нормативну величину.

**Види чисельності персоналу:**

**Нормативна чисельність персоналу** - це максимально можлива (в ідеалі) чисельність, розрахована для конкретного підприємства за нормативами витрат праці кожної категорії працівників. На нормативну чисельність персоналу впливають (при відомому, заданому обсязі виробництва) такі показники, як трудомісткість, продуктивність праці і змінність. Розрахунок необхідної кількості робочих визначається за трудомісткістю робіт, нормами виробітку, числом робочих місць, а на агрегатних роботах - на підставі норм обслуговування відповідних агрегатів.

**Планова чисельність персоналу** - чисельність персоналу, розрахована на основі нормативів витрат праці і скоригована на реальні умови діяльності організації.

**Штатна чисельність персоналу** - чисельність працівників, які входять до штату підприємства (без врахування осіб, прийнятих на сезонну

і тимчасову роботу). Вона менше планової, тому що підприємству вигідніше залучати тимчасових працівників на певний період (а не тримати їх в штаті і виплачувати їм постійну зарплату). Сьогодні існують агентства, які надають персонал на умовах лізингу, що вигідно обом сторонам. Згідно зі структурою штатного розкладу складається штатно-посадова книга.

**Облікова (фактична, за списком) чисельність персоналу** визначається на основі нормативної і являє собою число офіційно працюючих на даному підприємстві людей, які враховані в штаті підприємства на даний момент. У списковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з будь-яких причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає всіх працівників, в тому числі прийнятих з цієї дати і виключає всіх звільнених, починаючи з неї.

Нормативна і облікова чисельність часто не збігаються. Найчастіше спискова чисельність менше нормативної, що обумовлено наявністю вакантних посад.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

- *постійні*, прийняті в організацію безстроково або на термін більше 1 року за контрактом;
- *тимчасові*, прийняті на строк до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи - до 4 місяців;
- *сезонні*, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

До облікової чисельності не включаються і відносяться до працівників необлікового складу:

- зовнішні сумісники;
- особи, залучені для разових і спеціальних робіт, які працюють на основі договорів цивільно-правового характеру;
- робочі, спрямовані на навчання з відривом від виробництва і які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується в табельних записах, в яких зазначаються всі працівники - як присутні на роботі, так і відсутні з яких-небудь причин. Таким чином, з точки зору обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

Облікова чисельність персоналу може розглядатися не тільки як моментна, але і як середня величина за певний період - місяць, квартал, рік.

*Середньоспискова чисельність* - це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарного числа днів.

Процес оновлення персоналу в результаті вибуття і приходу нових називається *змінюваність (оборот) персоналу*.

**Явочна чисельність персоналу** підприємства - це чисельність всіх працівників, які з'явилися на роботу.

Для того, аби зайняти ту чи іншу посаду, людина повинна володіти відповідною професією і кваліфікацією.

**Професія** - це відносно постійний вид трудової діяльності, що вимагає певної підготовки. **Професія** - це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид трудової діяльності (менеджер, маркетолог, юрист, економіст). Наявність професії підтверджується відповідним дипломом державного зразка, виданими закладом вищої освіти.

У межах кожної професії в результаті поділу праці виділяються спеціальності (спеціалізації).

**Спеціальність (спеціалізація)** - це більш вузький різновид трудової діяльності в межах певної професії.

Здатність виконувати подібні роботи вимагають від особи певної кваліфікації.

**Кваліфікація** відображає ступінь професійної підготовки працівника, необхідної для виконання трудових функцій певної міри складності в конкретному виді діяльності. Рівень кваліфікації оцінюється розрядами (категоріями), які встановлюються за Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників - систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій в Україні, наведених у Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і присвоюється на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного працівника і юридично закріплюється в документах (дипломах, свідоцтвах і т.д.)

Розрізняють *кваліфікацію роботи* (сукупність вимог до того, хто повинен виконувати цю роботу) і *кваліфікацію працівника* (сукупність придбаних професійних якостей, тобто наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю).

Міра кваліфікації працівника називається **професійною компетентністю**, яка визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції, як в звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до мінливих умов.

Законом України «Про державну службу» **«професійна компетентність** - здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [21].

Виокремлюють [1]:

1) *Функціональну компетентність* - професійні знання і вміння їх реалізовувати.

2) *Інтелектуальну компетентність* – здатність до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

3) *Ситуативну компетентність* - вміння діяти відповідно до ситуації.

4) *Часову компетентність* - вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

5) *Соціальну компетентність* - наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати і інтерпретувати чужі думки, виявляти до них ставлення, вести бесіди тощо. Соціальна компетентність передбачає: знання етики ділового спілкування, вміння запобігати і вирішувати конфлікти, швидко і правильно передавати інформацію, налагоджувати комунікації, давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати працівників, тактовно вказувати на помилки, коректно робити зауваження, викликати довіру тощо [1].

Вимоги до професійної компетенції багато в чому залежать від рівня управління та характеру посади. Основою профкомпетентності є профпридатність.

**Професійна придатність** - сукупність психологічних і психофізичних властивостей, а також спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для досягнення прийнятної ефективності праці. У поняття профпридатності також входить задоволення, пережите людиною в процесі самої праці і при оцінці його результатів.

Профпридатність може бути:

- *потенційна* (базується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

- *реальна* (формується поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

**Посада** - це сукупність покладених на працівника трудових завдань (функцій, обов'язків), тобто це конкретний трудовий пост в організації.

**Посада** являє собою одиниця в штатному розкладі організації, яка відповідає вимогам для виконання певних робіт, обов'язків, вирішення завдань при відповідних кваліфікації та освіті працівника.

Функції посади повинні відповідати середнім здібностям і можливостям людини, бути різноманітними, потрібними, чітко сформульованими, органічно поєднуватися з функціями інших працівників, дозволяти працівникові планувати свої дії, давати можливість самовираження. Будь-яка посада має своє найменування, яке відображає зміст і характер роботи, що виконується особою, яка її обіймає.

Зокрема, класифікація посад державних службовців (особа, яка займає посаду державної служби в державному органі, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження) згідно ст. 6 Закону України «Про державну службу» [21] включає категорії та підкатегорії посад державної служби в державних органах залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевого рішення, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійних компетентностей державних службовців.

Встановлюються такі категорії посад державної служби:

1) категорія «А» (вищий корпус державної служби) - посади: керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників; керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України; Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств; керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступників; керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників;

2) категорія «Б» - посади: керівників, їх заступників державних органів, керівників державної служби у державних органах, керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів областей, районів, районів у містах, міст обласного значення;

3) категорія «В» - інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б».

Кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності.

### **2.3 Особливості іноземних моделей управління персоналом**

Сучасні українські організації останнім часом переймають закордонний досвід управління персоналом, тож слід ознайомитись з найбільш популярними моделями управління працівниками, використовуваними в країнах світу - американська та японська модель управління персоналом. Ці дві моделі є кардинально різними, якщо японська модель - це принцип колективізму, то американська модель - це навпаки індивідуалізм та конкуренція. В основі японського кадрового менеджменту лежить управління людьми, тоді як американський підхід спирається на «управління кадрами».

**Американська модель** заснована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників з явною орієнтацією на прибуток організації і залежність особистого доходу від неї. Характерна чітка постановка цілей і завдань, високий рівень оплати персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Американський досвід управління персоналом передбачає наймання тільки відповідних передбачуваних посаді працівників. Основними критеріями при відборі вважаються: наявність відповідної освіти; минулий досвід роботи в аналогічній сфері; сумісність співробітника з передбачуваною посадою з психологічного боку; здатність ефективно працювати серед інших співробітників; вузька спеціалізація кандидата.

Кадровики в США найбільше звертають увагу на особисті цінності кожного претендента і результати, які можуть бути отримані від його діяльності. Основу всього механізму складають індивідуальні показники, індивідуальна відповідальність, а також установка конкретних короткострокових цілей, здійснюваних в кількісному вираженні.

Американська модель прагне ефективності шляхом високої спеціалізації та жорсткого розмежування обов'язків, розмір винагороди робітника визначається категорією робочого місця. Тривалість американського контракту може становити кілька років, сама робота за таким контрактом стандартизована і перебуває під контролем з боку профспілки. Організації зацікавлені в оновленні професійних знань, але здійснюють це за допомогою нових фахівців - відбувається постійна ротация кадрів, але не на рівні організації, як у японській моделі менеджменту, а на рівні ринку праці, коли одні й ті самі професіонали переходять з однієї організації до іншої. Такий стан справ знову ж таки фіксує спрямованість на індивідуальні досягнення та оплату праці. У США прийнято матеріальне стимулювання з особистого успіху, зарплата залежить від конкретного вкладу працівника, і вона може зростати, навіть якщо справи організації можуть йти гірше.

Водночас американські, особливо великі, транснаціональні організації, стикнулись з проблемою змішування культур та націй у стінах однієї установи (як приклад, компанії ІКЕА, ІВМ, Procter & Gamble). Це спровокувало появу в 80-90-х роках ХХ ст. так званого **диверсифікаційного менеджменту** у сфері кадрового менеджменту (теорія diversity management), який характеризується наданням рівних можливостей усім працівникам незалежно від раси, національності, статі, релігії та віку з метою забезпечення демократичної робочої атмосфери та максимального використання особистісних ресурсів. Доктрина рівних можливостей швидко увійшла до арсеналу кадрового управління як найбільш виграшна стратегія, поступово поширивши свої положення не тільки на етнічні, а й на решту меншин. В її основі лежать гуманістичні



істини: кожен співробітник має специфічні риси, властиві його статі, расі, нації, віку, віросповіданню, і ці риси повинні враховуватися при складанні виробничих стратегій підприємства. Намічаючи собі певні мети, керівники підприємств повинні вміти максимально використовувати ресурси особистості підлеглого. При цьому в теорії diversity management у співробітників виділяють первинні (характеристики, які апіорі не можна змінити і які слід прийняти: стать, раса, національна належність, вік) та вторинні відмінності (які можуть змінюватись з часом і завдання менеджера з персоналу - максимально використовувати їх переваги та згладити незручності: сімейний стан, освіта, місце проживання, належність до певної конфесії, рівень доходу та професійний досвід). Американська школа менеджменту звертає увагу керівника на те, що він повинен вміти виділяти серед працівників людини або групу людей, які потенційно можуть бути дискриміновані, та створити механізми їх захисту, які забезпечують політкоректну поведінку решти персоналу.

**Японська модель** ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, ввічливості і патерналізму. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам організації, довічне наймання працівників у великих організаціях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективною колективною праці. У Японії основний наголос робиться на людину, а не просто спеціаліста, тому в японських організаціях має місце нижчий ступінь спеціалізації.

В Японії менеджери звертають увагу, в першу чергу, на потенційного працівника, ретельно вивчаючи всі його негативні та позитивні сторони його (у тому числі і за допомогою психологічних тестів), після чого здійснюється підбір відповідної посади та обов'язків для здобувача.

Основні характерні риси японської моделі: особисті і професійні якості кандидата, його освіта - найважливіші дані для роботодавця; перспектива на тривалу роботу в приймаючій організації; відповідність оплати за виконані обов'язки з періодом діяльності, віком, освітою і ефективністю праці; кожен член колективу може брати участь в профспілках, що знаходяться всередині компанії. Що стосується принципів організації трудових ресурсів, то керівництво підприємства віддає пріоритет колективній роботі і намагається створювати оптимальні умови для взаємодії всіх співробітників, незважаючи на займані ними посади. Японська модель передбачає врахування всіх інтересів не тільки самої організації, але і її службовців. Японські керівники дуже цінують відданість компанії, а натомість дають гарантії колективу і кожному фахівцю окремо.

Японський підхід орієнтований на більш повне використання всіх можливостей працівника, тому на роботу приймають випускників закладів вищої та середньої освіти, оскільки японські організації зацікавлені в тому, щоб працівник опановував прийоми та технології саме цієї організації,

всередині якої зростає та розвивався, віддаючи всі сили та вміння. Це обумовлює використання системи «довічного найму», яка гарантує постійну зайнятість працівників та стимулює за допомогою заробітної плати, що враховує трудовий стаж і заслуги, просуває по кар'єрних сходах окремих працівників на основі індивідуальних заслуг; гарантує одночасні виплати на момент виходу на пенсію. Такий підхід націлений на те, щоб запобігти переходу працівника в іншу організацію, і в цілому спрямований на забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Японська система менеджменту визнається як найбільш ефективна в усьому світі, головною причиною успіху якої є вміння працювати з людьми. Японія першою у світі стала розвивати сучасний менеджмент на принципі «людської особистості».

В таблиці 2.2 наведено порівняльну характеристику японської та американської моделей управління персоналом організації за низкою критеріїв організації роботи.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика японської та американської моделей управління персоналом організації

<b>Критерії організації роботи</b>	<b>Японська модель</b>	<b>Американська модель</b>
Основа організації	Гармонія	Ефективність
Відношення до роботи	Головне – виконання обов'язків	Головне – реалізація завдань
Конкуренція	Практично немає	Сильна
Гарантії для робітників	Високі (пожиттєве наймання). Перепідготовка та навчання всередині організації, без відриву від виробництва, просування по службі з урахуванням вислуги років.	Низькі Націленість на індивідуальну, особисту кар'єру.
Прийняття рішень	Знизу вгору	Згори вниз
Відносини з підлеглими	Сімейні (доставка працівників корпоративним транспортом, організація колективного відпочинку)	Формальні
Делегування влади	В рідких випадках	Поширено
Метод наймання	Після завершення навчання (широко використовується праця випускників закладів вищої освіти та шкіл). Групова оцінка, оцінка індивідуального вкладу у	За діловими якостями (наймання працівників на ринку праці через мережу університетів, шкіл бізнесу та ін.). При найманні в спеціальних «центрах оцінки» перевіряється його

Продовження таблиці 2.2

	спільну справу	відповідність вакантній посаді (конкурс, оцінка знань, навичок, складання іспитів на посаду). Індивідуальна оцінка та атестація працівників
Оплата праці	Залежно від віку та стажу роботи в організації (зрівняльна заробітна плата). При сприятливому фінансовому становищі премії виплачуються двічі на рік (щоразу по два-три місячні оклади), виплати та пільги із соціальних фондів	Залежно від індивідуальних результатів та заслуг працівника. Стимулювання працівників значно нижче, ніж у Японії, хоча дохід президента великої американської корпорації в середньому втричі вищий, ніж президента японської організації

**Українська модель** управління персоналом тільки набуває обрисів, різноманітна і залежить від форми власності, регіональних і галузевих особливостей та масштабів організації. Великі організації (акціонерні на базі державних) зберігають свої традиції чіткої дисципліни, колективізму, ефективності, підвищення рівня життя працівників та збереження соціальних благ і гарантій працівників в нових умовах господарювання. Організації малого бізнесу працюють в умовах відсутності чітко сформульованої філософії, досить жорсткого і не завжди гуманного ставлення до персоналу з боку власника і мінімальної демократизації управління. Якщо переймати японський досвід управління персоналом для вітчизняних організацій, то українські керівники мають усвідомлювати, що необхідною умовою є забезпечення відкритості інформації для персоналу стосовно стратегій, фінансових результатів. Однак в українських реаліях цю особливість моделі поки що застосувати буде досить важко.

До особливостей вітчизняної моделі управління персоналом можна віднести: практику і довічного, і короткочасного наймання на роботу; поєднання повільного і швидкого просування по службі (в тому числі, залежно від відносин з керівництвом та успіхів і заслуг працівника); наймання працівників не за фахом (неспеціалізована діяльність для закриття вакансій); формальний і неформальний контроль; індивідуальне та колективне прийняття рішень; індивідуальна відповідальність на противагу груповій; часто формальна увага до людського чинника тощо.

Українська ментальність накладає свій відбиток на систему управління, що перешкоджає формуванню однозначної характеристики української моделі.

До факторів, що перешкоджає становленню української моделі відносяться: незавершена трансформація українських організацій; традиції командно-адміністративного підходу до управління; слабка управлінська компетентність керівників; дефіцит кваліфікованих кадрів; недостатньо розвинена інфраструктура.

До факторів, що сприяють становленню української моделі кадрового менеджменту відносяться: високий науково-інтелектуальний потенціал; досвід державного регулювання економіки; досвід освоєння високих технологій; підприємливість в умовах ліберальної економіки; цілеспрямованість українців та їх здатність до творчості і креативності.

### *Питання для самоперевірки*

1. В чому відмінність понять «персонал» та «кадри»?
2. Що таке категорії персоналу і як вони поділяються?
3. Що таке структура персоналу і які основні різновиди існують?
4. За якими ознаками класифікують соціальну структуру персоналу?
5. Які види чисельності персоналу?
6. Охарактеризуйте поняття «професія», «кваліфікація», «професійна компетентність», «професійна придатність», «посада».
7. Які існують моделі управління персоналом?
8. Які особливості американської моделі управління персоналом?
9. Які особливості японської моделі управління персоналом?
10. В чому сутність теорії diversity management?

### ТЕМА 3. ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОБРОБКА КАДРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

#### 3.1 Кадрова служба: роль, завдання, функції, структура

В організаціях будь-якої форми власності та масштабів діяльності створюється кадровий відділ, відповідальний за наймання, звільнення чи переведення працівників.

**Кадрова служба організації** - сукупність спеціалізованих підрозділів в сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), які покликані управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

**Кадрова служба** являє собою підрозділ організації, який відповідає за роботу з персоналом та кадрове адміністрування. Останні роки великі організації найчастіше створюють підрозділ з управління персоналом, до якого входять фахівці з управління персоналом (HR-и), а також кадрові працівники.

Головне призначення кадрової служби полягає в керуванні інтересами підприємства згідно трудового законодавства, в реалізації соціальних програм різних рівнів (державного, місцевого) при здійсненні кадрової політики.

Функції кадрової служби наводяться у внутрішній нормативній документації підприємства (наприклад, положення про кадрову службу, положення про відділ кадрів, які не є обов'язковим документом, але у великих організаціях часто використовуюється), і навіть закріплюються у трудовому договорі, складеному з кожним новим кадровиком.

Функції, структура та завдання кадрової служби залежать від характеру розвитку економіки, розуміння керівництвом ролі персоналу у виконанні цілей і завдань, які стоять перед організацією, а також від розмірів організації, сфери та стратегічних цілей її діяльності, стадії розвитку, чисельності персоналу, пріоритетів роботи з персоналом тощо.

Сучасна кадрова служба повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами в організації та покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, а також забезпечувати створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та соціальний захист працівників.

Ефективність роботи кадрової служби в організації залежить від:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємодії роботи структурних підрозділів в середині самої служби;

- органічного зв'язку роботи кадрової служби з роботою інших структурних частин підприємства;
- кадрового забезпечення служби.

*Завдання кадрової служби* - це напрямки кадрової роботи, уявлення про цілі роботи з персоналом, конкретизовані з урахуванням конкретних умов існування організації. Серед найбільш значущих завдань можна виділити:

1. Участь в розробці та реалізації стратегії управління персоналом.
2. Забезпечення організації необхідною кількістю кадрів керівників, фахівців, робітників необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації.
3. Здійснення ефективного підбору, розстановки і реалізації трудового потенціалу кадрів відповідно за їх професійними, діловими і моральними якостями.
4. Участь у формуванні та розвитку стабільного трудового колективу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
5. Постійне вдосконалення управління кадрами на основі реалізації цільових програм, сучасних персонал-технологій і наданні систематичної методичної допомоги керівникам підрозділів з проблем управління персоналом.

Виділяють 3 основні організаційні форми здійснення кадрової роботи в організаціях:

- 1) самостійний структурний підрозділ з безпосереднім підпорядкуванням керівнику підприємства або його заступнику;
- 2) виконання функцій кадрової служби окремим працівником підприємства;
- 3) виконання функцій кадрової служби працівником, основні обов'язки якого не збігаються з покладеними завданнями кадрової роботи.

Кадрові служби сучасних підприємств можна умовно розділити на три групи (табл.3.1).

**Кадрова служба державного органу** - підрозділ державного органу, що виконує такі функції:

- забезпечення проведення конкурсів на заміщення вакантних державних посад державної служби, атестацій; проходження державними службовцями іспиту при заміщенні державних посад державної служби;
- оформлення рішень державних органів, пов'язаних із проходженням державними службовцями державної служби; ведення особистих справ державних службовців; внесення необхідних записів у трудові книжки державних службовців;
- консультування державних службовців з питань їхнього правового положення, дотримання обмежень, пов'язаних із державною службою;
- аналіз рівня професійної підготовки державних службовців, організація перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Таблиця 3.1 - Види груп кадрових служб

Назва групи	Характеристика
<b>Консерватори</b>	Працюють по-старому, виконують технічні функції кадрового діловодства.
<b>Помірні новатори</b>	Поряд з кадровим діловодством виконують окремі функції з управління людськими ресурсами: підбір, атестація персоналу, формування програми навчання працівників. У штат відділу кадрів іноді потрапляє психолог, і тоді цей підрозділ займається соціально-психологічним мікрокліматом в колективі.
<b>Новатори</b>	Активно впроваджують передові кадрові технології. Останнім часом великі компанії створюють самостійну структуру «Центр оцінки, розвитку та навчання персоналу», яка працює як з власними співробітниками, так і проводить відкриті і корпоративні тренінги для інших. Це дозволяє зробити підрозділ не тільки самоокупним, але і прибутковим. При великій чисельності працівників кожна функція з управління персоналом може виконуватися окремим підрозділом в складі кадрової служби. Але в реальній ситуації в момент її організації реалізуються далеко не всі функції.

**Кадрове забезпечення системи керування персоналом** - необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації, є різноманітним і залежить від форми власності. Практика показує, що на підприємствах з перевагою державної власності працівники системи керування персоналом мають низький рівень освіти і професійної підготовки, недостатньо компетентні в прийнятті рішень з кадрових питань, несприятливий їхній віковий склад, мають низький рівень оплати праці, високу плинність.

Принципова побудова кадрової служби в сучасних умовах не має загальноприйнятої форми. На рис. 3.1 наведено один з можливих її варіантів, орієнтований на стандартний набір робіт і реалізацію стратегічного підходу в кадровій політиці одночасно з розвитком організації.

При розрахунку необхідної чисельності штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори, що впливають на кадрове забезпечення системи керування персоналом: загальна чисельність працівників організації; конкретні умови і характерні риси організації, пов'язані зі сферою її діяльності (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура, державний сектор тощо), масштаби, різновиди окремих виробництв, наявність філій; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників (наявність різних категорій: робітників, фахівців з вищою і середньою фаховою освітою, науковців), їхня кваліфікація; складність і комплексність розв'язуваних завдань стосовно керування персоналом (стратегічне планування, вироблення кадрової політики, організація навчання і т.д.); технічне забезпечення управлінської праці та ін.



Рисунок 3.1 - Організаційна структура кадрової служби підприємства

Кількість працівників кадрової служби доцільно розраховувати за формулою:

$$\text{Чисельність працівників кадрової служби} = \frac{\text{трудомісткість робіт}}{\text{фонд робочого часу одного працівника}}$$

Однак досить часто керівники підприємств мають інтуїтивний підхід до підрахунку числа працівників кадрової служби.

**Служба персоналу виконує такі функції:**

- розробка планів комплектування кадрів відповідно до програми розвитку конкретної організації;
- оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства;
- облік особового складу;
- збереження і заповнення трудових книжок, ведення документації з діловодства;
- контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів і розпоряджень по роботі з особовим складом;



- вивчення руху кадрів, аналіз плинності кадрів, розробка заходів щодо її усунення;
- аналіз ділових якостей фахівців організації з метою раціонального використання кадрів;
- створення умов для підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня фахівців;
- робота зі створення резерву на висування;
- підготовка пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання працівників;
- підготовка та систематизація матеріалів для атестаційної комісії;
- підготовка матеріалів для подання працівників до заохочення і нагородження;
- вжиття заходів щодо працевлаштування працівників, що вивільняються;
- організація контролю за станом трудової дисципліни і правил внутрішнього трудового розпорядку;
- ведення всієї звітності з кадрових питань.

Кадрова служба персоналу отримує від інших підрозділів організації заявки на прийом робітників і фахівців, уявлення про заохочення, графіки відпусток тощо, при цьому в зворотному напрямку направляє в підрозділи: відомості про порушників трудової дисципліни; копії наказів про прийом, переміщення всередині організації; звільнення працівників; затвердження (зміну) правил внутрішнього трудового розпорядку; інформацію, що стосується питань дотримання трудової дисципліни.

Від бухгалтерії кадрова служба отримує штатний розклад, розрахунки потреби в робочій силі, довідки про заробітну плату для оформлення пенсій за віком, по інвалідності, у зв'язку з втратою годувальника тощо, водночас, кадрова служба подає до бухгалтерії відомості про облікову чисельність працівників, прогули, плинність кадрів, таблиць обліку робочого часу, накази про прийом, переведення і звільнення, листи тимчасової непрацездатності для оплати, відомості про чергові відпустки працівників і т.п.

Повноваження, якими наділена кадрова служба полягають в такому:

- право вимагати від усіх підрозділів організації подання необхідних для її роботи матеріалів;
- право приймати працівників організації з питань переміщення і звільнення;
- право взаємодіяти з іншими організаціями з питання підбору кадрів;
- право вимагати від інших підрозділів обов'язкового виконання тих вказівок, які передбачені положенням про відділ кадрів.

Відповідно до тарифно-кваліфікаційних характеристик (вимог) по загальногалузевим посадам службовців посадова інструкція працівника служби персоналу, як і будь-яка інша посадова інструкція, включає три

розділи: посадові обов'язки, вимоги до знань і вимоги до кваліфікації за розрадами оплати.

Головною фігурою, що забезпечує нормальне функціонування і успішність організації, є **менеджер з персоналу** або **HR-менеджер** (від англ. *human resources* - людські ресурси) - професія нового тисячоліття.

Ключова мета діяльності менеджера з персоналу - поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і трудового потенціалу зі стратегією і цілями організації.

Головними завданнями сучасного HR-менеджера є:

- передбачати можливі зміни і своєчасно готувати до них персонал;
- розробляти технології зближення цілей і потреб організації і працівника;
- дати можливість працівникові задовольнити свої потреби не порушуючи інтересів компанії.

Завдання менеджера з підбору персоналу мають свої відмінності залежно від окремої організації і її керівництва. Фахівці відділу кадрів здійснюють «координацію людських ресурсів підприємства», тоді як менеджер з персоналу вирішує завдання побудови комплексної системи управління персоналом.

При виконанні обов'язків HR-менеджер повинен враховувати певні особливості персоналу:

- *індивідуальна поведінка* (здатність до якої-небудь діяльності, мотивація, цінності, демографічні, національні, культурні особливості);
- *групова поведінка* (корпоративна культура, етап розвитку колективу, способи поведінки в ситуації конфлікту);
- *поведінка керівників* (індивідуальні і групові особливості, управлінська технологія).

HR-менеджер здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці і наймання персоналу до відходу на пенсію або звільнення:

- розробляє стратегію управління персоналом, кадрову політику та планування кадрової роботи;
- забезпечує організацію кадрами необхідної кваліфікації, 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 організацію з урахуванням перспектив її розвитку та ін.

HR-менеджери потрібні далеко не всім організаціям. Існує норматив - один менеджер з персоналу потрібний на 80-100 співробітників. У

великих організаціях в службі персоналу можуть працювати 10-15 менеджерів, кожен з яких відповідає за окрему ділянку роботи: один - за наймання персоналу, інший за навчання і т.д. У службах персоналу зарубіжних організацій зайнято від 1 до 1,2% загальної чисельності працівників.

Нові умови господарювання висувають відповідні вимоги до менеджера по персоналу: цілеспрямованість, масштабність, комунікативність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності та обмеженості інформації, творче начало і компетентність, організаторські здібності. Персонал-менеджер повинен мати досить глибокі знання в області техніки і технології конкретного виробництва, організації та мотивації праці, трудового законодавства, психології та соціології праці та управління, організації сучасного діловодства. Йому необхідні міцні навички спілкування з людьми, проведення різних тестів, ведення переговорів використання інформаційно-обчислювальної техніки тощо. Менеджер по кадрам є головним носієм і розповсюджувачем підприємницької культури організації.

Від менеджера з персоналу сьогодні також вимагають якісний аналіз ситуації на ринку праці, моніторинг появи і впровадження конкурентами нових технологій роботи з персоналом.

#### ***Професійні якості менеджера з персоналу:***

- добре знати, якими особистими якостями і професійними навичками повинен володіти претендент на ту чи іншу посаду, тобто повинен вміти скласти професіограму на кожне робоче місце;

- професійно володіти навичками спілкування;

- володіти спеціальними соціально-психологічними знаннями, щоб створити сприятливий клімат в колективі, допомогти кожному з співробітників максимально розкритися професійно, проявити свої здібності;

- знати трудове законодавство і організацію діловодства: правила оформлення документів прийому, переведення, звільнення; ведення документації по відпустках тощо.

***Професіограма*** (від лат. *professio* - спеціальність і *gramma* - запис)- спеціальна карта, яка містить розгорнутий перелік умов і характеристик трудової діяльності по конкретній професії, її окремих вимог і професійно важливих якостей, якими повинен володіти працівник. Головною частиною професіограми є ***психограма***, що включає повний опис власне психологічних характеристик та професійно важливих особистісних якостей спеціаліста.

#### ***Обов'язки менеджера по персоналу:***

- спостереження за ринком праці, інформування керівництва компанії

про ситуацію, яка склалася на ринку з кадрами і середньою заробітною платою;

- оперативний пошук і підбір потрібних підприємству спеціалістів, планування потреби в кадрах на найближчу і далеку перспективу, створення кадрового резерву;

- створення системи мотивації праці;

- створення корпоративної культури і формування трудового колективу (*групові та особистісні взаємини, соціально-психологічний клімат, єдність методів і умінь в досягненні кінцевої мети, особиста і колективна зацікавленість в кінцевих результатах праці*);

- навчання кадрів - організація тренінгів, навчальних семінарів, курсів підвищення кваліфікації;

- надання консультативних послуг в галузі управління людськими ресурсами керівникам всіх рангів, підготовка звітів з відповідних питань.

#### **Основні посадові обов'язки начальника відділу кадрів:**

- ◆ керівництво роботою служби;
- ◆ розробка необхідної документації, пропозицій, рекомендацій, інструкцій тощо;

- ◆ проведення роботи щодо захисту інформації, що становить державну, комерційну і службову таємницю;

- ◆ забезпечення раціонального розподілу навантаження між працівниками відділу;

- ◆ створення умов для зростання і підвищення кваліфікації персоналу;

- ◆ здійснення контролю за дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, правил і норм охорони праці та протипожежної безпеки, виробничої та трудової дисципліни;

- ◆ внесення пропозицій щодо заохочення працівників, накладення стягнень на порушників виробничої дисципліни;

- ◆ контроль за своєчасним складанням звітності.

#### ***Керівник служби персоналу повинен знати:***

- постанови, розпорядження, накази, інші керівні та нормативні документи органів вищого рівня та інших органів, що стосуються діяльності служби;

- нормативні акти і методичні рекомендації, що визначають порядок проведення робіт у відділі;

- основи економіки, організації праці і управління;

- законодавство про працю та охорону праці;

- правила внутрішнього трудового розпорядку;

- правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, слід відзначити, що професійний рівень фахівців служби персоналу набагато підвищився за останні роки. У їхньому складі: психологи, соціологи, економісти, фахівці у галузі

трудових відносин, методів навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, фахівці з організаційного планування, профорієнтації, фахівці інтерв'юєри.

Більшість фахівців, зайнятих кадровою роботою, є випускниками шкіл бізнесу (з управління персоналом), університетів та педагогічних вузів. У великих корпораціях та компаніях США 30% фахівців в галузі менеджменту персоналу мають найвищий освітній рівень - диплом магістра та доктора наук.

Традиційні відділи кадрів українських підприємств виконують, головним чином, реєстраційно-облікові функції (ведення кадрової документації, облік руху персоналу, підбір персоналу), в той час, як у службах персоналу зарубіжних організацій переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності кадрової служби.

Таким чином, діяльність керівників і співробітників кадрової служби тісно взаємопов'язана. В них один об'єкт - персонал і спільна мета - максимально ефективного використання персоналу. Проте відмінності у функціях, правах, обов'язках та індивідуальних цілях можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій між ними. Лінійні менеджери, як правило, більш авторитарні й схильні інколи порушувати організаційні та юридичні норми, особливо при вирішенні питань посадового просування, звільнення працівників, оплати праці. Співробітники служби персоналу схильні суворо дотримуватись закону та формальних принципів і норм.

### **3.2 Інформаційна база кадрового менеджменту та забезпечення служби персоналу**

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи кадрового менеджменту.

*Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу* – це сукупність даних, які використовують суб'єкти кадрового менеджменту для вирішення завдань з планування чисельності персоналу, професійного підбору персоналу, виробничої і соціальної адаптації новоприйнятих працівників, регламентації посадових обов'язків, розвитку персоналу, охорони праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвитку соціального партнерства в організації тощо.

Під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань кадрового менеджменту. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах

соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі кадрового менеджменту. До того часу вони розглядаються як дані, що чекають своєї реалізації [37].

Так, дані про результати оцінювання персоналу вважаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін.

Інформація, яка використовується для ефективного функціонування системи кадрового менеджменту повинна відповідати низці вимог: повнота і точність; своєчасність й оперативність; корисність; об'єктивність; доступність; стислість; економічність; однозначність сприймання; зручність передавання, оброблення і зберігання.

Інформація, що використовується в управлінні персоналом, за своїм характером поділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, подану вже в узагальненому вигляді, та ін.

Необхідність збирання, зберігання, обробки, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві та в організаціях відповідної інформаційної системи.

**Інформаційна система кадрового менеджменту** – це сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, обробки, передачі та використання кадрової інформації.

Така система також включає організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Інформаційне забезпечення кадрової служби структурно поділяється на такі групи:

1) **Позамашинне інформаційне забезпечення** включає: систему класифікації та кодування інформації; системи управлінської документації; систему організації, зберігання, внесення змін до документації. Така інформаційна база є сукупністю повідомлень, сигналів і документів у формі, що сприймається людиною безпосередньо, без застосування засобів обчислювальної техніки. У цій сфері обмін інформацією реалізується у вигляді руху документів від суб'єкта до об'єкта управління (накази, розпорядження, статут, планові завдання тощо), від об'єкта до суб'єкта - документи, що містять обліково-звітну інформацію (звіти, довідки з кадрових питань, записки, інформація про поточний чи минулий стан об'єкта).

2) **Внутрішньомашинне інформаційне забезпечення** містить масиви даних, що формують інформаційну базу системи на машинних носіях, а також систему програм організації, накопичення, ведення та доступу до інформації цих масивів.

Основним елементом внутрішньомашинного інформаційного забезпечення є інформаційний масив, що є сукупністю однорідних записів.

Сучасні кадрові служби практикують використання персональних комп'ютерів та відповідного програмного забезпечення.

Інформаційне забезпечення організації має відповідати таким організаційно-методичним вимогам: мінімальне дублювання інформації в інформаційній базі; скорочення кількості форм документів; можливість обробки на комп'ютерах інформації, що міститься в документах (позамашинна) і у внутрішньомашинній сфері; певна надмірність інформаційного забезпечення, що дозволяє різним користувачам отримувати інформацію з різним ступенем конкретизації.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.

Серед головним вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування автоматизованих систем кадрової інформації, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Реалізація вимог своєчасного забезпечення процесів управління необхідною інформацією в умовах зростаючих її обсягів у повній мірі може бути здійснена у разі, якщо інформаційна база знайде своє організаційне оформлення у вигляді **автоматизованої системи управління персоналом (АСУП)** (від англ. *Human Resource Management System (HRMS)*) - це програмне забезпечення для автоматизації основних функцій кадрового менеджменту, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку в бізнесі, а також для ефективного прийняття управлінських рішень.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, обробки, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи кадрового менеджменту сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та прийняття кадрових рішень.

**Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом** - це сукупність документів і нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при вирішенні завдань

організації праці та управління персоналом і затверджені в установленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень з кадрових питань і полягає в розробці і застосуванні методичних документів, а також веденні нормативного господарства в системі кадрового менеджменту.

**Нормативно-методичні документи поділяються на три групи:**

- **нормативно-довідкові документи** містять норми і нормативи, необхідні при вирішенні завдань організації і планування праці в сфері матеріального виробництва і управління;

- **документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру** - ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом (*положення щодо формування кадрового резерву в організації; положення з організації адаптації працівників; рекомендації з організації підбору і відбору персоналу; положення щодо врегулювання взаємовідносин у колективі; положення з оплати і стимулювання праці; інструкція щодо дотримання правил техніки безпеки та ін.*);

- **документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру** містять правила, норми, вимоги, які регламентують стандарти всіх категорій і видів (*норми планування приміщення і робочих місць; стандарти якості, технічні умови на продукцію; нормативи організації праці керівників інженерних підрозділів; бізнес-план; кошторис витрат на виробництво; звіт про чисельність працівників організації*).

**Найважливішим організаційним документом є колективний договір**, що розробляється при безпосередній участі підрозділів кадрової служби (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу).

**Колективний договір** - це угода, яка укладається трудовим колективом з адміністрацією з врегулювання їх взаємовідносин в процесі виробничо-господарської діяльності на строк від одного до трьох років.

Колективний договір регулює соціальні, економічні, трудові відносини між працівниками та роботодавцем в організації та укладається у письмовій формі між роботодавцем та працівниками в особі їх представників. Колективний договір відображає інтереси працівників та роботодавця у конкретній організації.

Загальний перелік питань, що регулюються колективним договором, визначено статтею 7 Закону України «Про колективні договори та угоди» [24].

Колективні договори укладають усі без винятку підприємства-юридичні особи, на яких працюють наймані працівники, незалежно від форм власності та господарювання, також з фізичною особою, яка використовує найману працю.



У новоствореній організації колективний договір укладається за ініціативою однієї зі сторін.

### **Питання для самоперевірки**

1. Що таке кадрова служба і які її основні завдання?
2. Які групи кадрових служб виокремлюють в сучасному світі?
3. Охарактеризуйте основні функції кадрових служб.
4. Які головні завданнями сучасного HR-менеджера?
5. Які вимоги висуваються до менеджера по персоналу?
6. Що таке інформаційне забезпечення менеджменту персоналу?
7. Що являє собою колективний договір і які питання він регулює?

## 4 КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

### 4.1 Кадрова політика: її роль, цілі, зміст та класифікація типів

Кадровий менеджмент в організації виступає засобом реалізації кадрової політики.

**Кадрова політика організації (КП)** є цілісною стратегією роботи з персоналом, що об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи та має на меті створення високопродуктивного і високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Кадрова політика підприємства** являє собою систему принципів, ідей, вимог, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи [1].

КП визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них в перспективі, розробляється власниками, вищим керівництвом, кадровою службою організації і відбивається в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, Колективному договорі, а також на організаційній культурі.

**Кадрова політика в системі публічної служби** (за визначенням Іжі М.М.) - стратегічна модель поведінки керівників (обраних, призначених, законтракованих) щодо вибору способів та організації системної роботи з державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування, спеціалістами та іншими працівниками, яка забезпечує досягнення запланованих цілей розвитку держави, регіонів, територіальних громад [31].

**Мета кадрової політики** - забезпечити оптимальний баланс процесів комплектування персоналу, його збереження та розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [1].

Цілі кадрової політики можна поділити на:

➤ **економічні**, які фокусуються на досягненні прийнятних пропорцій між витратами і результатами. Сучасні умови та поточна економічна ситуація спрямовує кадрові рішення на зменшення кадрових витрат за умови оптимізації пропорції між ними та продуктивністю праці;

➤ **соціальні**, які допомагають вдосконалювати матеріальне і нематеріальне становище працівників організацій, що в основному зводиться до визначення розмірів заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

Кадрова політика з точки зору працівника має не тільки створювати сприятливі умови праці і задоволення від роботи, забезпечувати

можливість кар'єрного росту, але й необхідний ступінь впевненості в завтрашньому дні.

*Метою державної кадрової політики* є забезпечення всіх сфер життєдіяльності країни кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України. На державному рівні формується кадрова політика окремого органу влади та а кожної ланки. У соціальному аспекті ефективна кадрова політика має забезпечити високий рівень розвитку людського потенціалу держави, задоволення стремлень населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці, а в економічному аспекті - забезпечити кваліфікованими кадрами всі галузі суспільного виробництва, підвищення добробуту населення.

Для формування кадрової політики підприємства необхідним є проведення аналізу структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнозування перспектив розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Кадрова політика включає:

- 1) *принципи, завдання та цілі;*
- 2) *кадрово-організаційну політику* - формування структури персоналу, створення трудових резервів;
- 3) *фінансову політику* - формування системи оплати праці, розподіл коштів, створення стимулів для ефективної діяльності працівників;
- 4) *інформаційну політику* - організація контролю за діяльністю персоналу, змінами в його розвитку;
- 5) *політику розвитку кадрів* - розробка системи розвитку і адаптації працівників, організація кар'єрних можливостей та траєкторій, програм з підвищення кваліфікації, формування команд;
- 6) *підведення підсумків* - аналіз проведеної роботи та поточної діяльності працівників, виявлення труднощів і оцінка потенціалу персоналу.

Західні фахівці визначають низку принципів побудови кадрової політики організацій та підприємств майбутнього [1]:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності і свободи;
- людина і її ініціатива мають бути в центрі економічного управління (на противагу фінансам);
- ступінь згуртованості колективу визначає результат діяльності;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

Головні напрямки кадрової політики організацій:

- формування основних вимог до персоналу з врахуванням прогнозів розвитку внутрішньої та зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації;

- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізму управління персоналом;

- оплата праці, матеріальне і моральне стимулювання працівників відповідно обраної стратегії розвитку;

- вибір шляхів залучення, використання, збереження та звільнення працівників, підтримка та допомога в працевлаштуванні при масових звільненнях;

- розвиток соціальних відносин.

Основний зміст кадрової політики:

- 1) забезпечення робочою силою високої якості;

- 2) розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі;

- 3) вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати.

Загальні вимоги до кадрової політики:

1. тісний зв'язок зі стратегією розвитку організації;

2. гнучкість (коригування відповідно до зовнішніх викликів та змін стратегії й тактики організації) поєднана зі стабільністю (з якою пов'язані певні очікування працівників);

3. економічна обґрунтованість (реалізація окремих складових залежно від реальних фінансових можливостей організації);

4. індивідуальний підхід до працівників організації.

Кадрова політика залежить від низки внутрішніх факторів (вимоги виробництва, стратегія розвитку організації, фінансові можливості, кількісні та якісні характеристики наявного персоналу і спрямованість їх зміни в перспективі, стиль керівництва, тип влади, умови праці, імідж організації тощо) та зовнішніх факторів (ситуація на ринку праці, попит на робочу силу з боку конкурентів, рівень заробітної плати, стан економіки, особливості сфери діяльності, впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманими працівниками тощо).

Кадрову політику поділяють на кілька типів за низкою критеріїв.

***I. Залежно від ступеня відкритості щодо зовнішнього середовища*** при формуванні кадрового складу виділяють відкриту та закриту кадрову політику [1, 37].

***Відкрита кадрова політика*** характеризується прозорістю та відкритістю організації для потенційних працівників на будь-якому рівні. Організація готова приймати на роботу будь-якого фахівця за умови наявності відповідної кваліфікації, не зважаючи на досвід в цій чи іншій організаціях. Єдиним загальним критерієм наймання виступає рівень професіоналізму за необхідною спеціальністю. Така політика характерна для нових організацій, які ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтовані на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у

галузі (наприклад, сучасні телекомунікаційні компанії, автомобільні концерни).

**Закрита кадрова політика** характеризується орієнтацією організації на підбір нового персоналу та заміщення вакантних посад відбувається виключно з числа працівників організації, з нижніх посадових рівнів. Така політика часто реалізується організаціями, які орієнтовані на створення корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також таких, які працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів або обмежених фінансових можливостей.

В таблиці 4.1 наведено порівняльну характеристику відкритої і закритої кадрової політики.

Таблиця 4.1 - Порівняльні характеристики відкритої і закритої кадрової політики [1, 3]

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація завдяки наставникам «опікунам», високій згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє набуттю нового	Часто проводиться у внутрішньо корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиної думки, загальних технологій, адаптованих до роботи організації
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання через переважання тенденцій набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам організації, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному положенні)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності працівника і організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття приналежності, відповідальність за зміни через усвідомлення спільності долі людини і організації

**II. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, які є основою кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату** на кадрову ситуацію в організації виділяють активну, пасивну, реактивну та превентивну кадрову політику [1, 3, 35].

**Активна кадрова політика** забезпечує наявність прогнозів і засобів впливу на ситуацію, розробку антикризових програм; здійснюється постійний моніторинг ситуації та коригування виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища; наявні засоби мотивування працівників.

Активна кадрова політика поділяється на 2 підвиди:

➤ **раціональна кадрова політика** - керівництво організації отримує якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має засоби для впливу на неї;

➤ **авантюристична кадрова політика** - керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї.

**Пасивна кадрова політика** характеризується відсутністю у керівництва організації програми дій щодо персоналу, кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для пасивної кадрової політики характерні відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому; керівництво організації намагається працювати в режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, прагне їх погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків [1].

**Реактивна кадрова політика** виявляється у здійсненні керівництвом організації контролю за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи (поява конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поточних завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної роботи) та реалізації заходів для локалізації кризи з розумінням причин виникнення кадрових проблем.

**Превентивна кадрова політика** характеризується наявністю у керівників організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації. Кадрова служба подібних організацій має як засоби діагностики персоналу, так і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програми розвитку організації передбачають розробку короткострокових і середньострокових прогнозів потреб у кадрах, формулювання конкретних завдань розвитку персоналу. Недолік такої політики роботи з кадрами полягає у відсутності у керівництва засобів впливу на кадрову ситуацію.

## 4.2 Етапи розробки кадрової політики

Побудова кадрової політики організації проходить три основні етапи – нормування, програмування та моніторинг персоналу (табл.4.2) [1].

Таблиця 4.2 - Етапи формування кадрової політики організації

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації	1. Проведення аналізу корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.
		2. Виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом.
		3. Опис вимог до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Документальна розробка системи заходів досягнення цілей з урахуванням поточного стану і можливих змін.
		2. Розробка програми підбору та набору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх працівників.
		3. Розробка тестів, опитувальних анкет, запитань, творчих завдань для проведення співбесід при відборі та прийнятті на роботу
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Проведення аналізу стану кадрового потенціалу.
		2. Розробка програм постійної діагностики та конкретних заходів з розвитку знань, вмінь та навичок персоналу.
		3. Здійснення оцінки ефективності кадрових заходів.
		4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного та комфортного робочого клімату тощо

*Етап нормування* передбачає формулювання загальних принципів і цілей роботи з персоналом відповідно до цілей і цінностей організації, її стратегії і етапу розвитку. На цьому етапі доцільно описати вимоги до працівника організації, принципи його роботи, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей тощо.

*Етап програмування* дозволяє побудувати систему процедур і заходів, тобто кадрових технологій з урахуванням вибору прийнятних інструментів і способів впливу, їх узгодження з цінностями організації.

*Етап моніторингу персоналу* допомагає відпрацювати конкретні заходи з розвитку і використання знань, вмінь і навичок персоналу, провести оцінку ефективності цих заходів за допомогою розробки методик оцінки ефективності кадрових програм.

Побудова кадрової політики передбачає розробку уявлення про цілі, норми і способи здійснення *кадрових заходів*, під якими розуміють дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації на конкретному етапі її розвитку. Критеріями оцінки кадрової політики можуть виступати кількісний та якісний склад персоналу організації, ступінь врахування інтересів як працівників, так і самої організації, рівень плинності кадрів, гнучкість кадрової політики тощо.

### 4.3 Типи кадрових стратегій

*Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом)* - специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, типу кадрової політики.

Кадровою стратегією називаються системи способів і засобів для управління людськими ресурсами, застосування якої відбувається протягом якогось часу для реалізації кадрової політики.

До можливого вибору кадрової стратегії існує кілька підходів та напрямків, які ґрунтуються на різних ключових моментах:

- *життєвий цикл організації* (при формуванні організації зміст кадрової стратегії полягає в створенні системи управління і формулюванні корпоративних принципів; етап інтенсивного зростання передбачає кадрову стратегію націлену на пошук нових працівників, оптимізацію організаційної структури; етап стабілізації спрямовує роботу на оцінювання ефективності роботи системи управління; кризовий етап передбачає діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізаційних заходів, впровадження конструктивних рішень конфліктів, загострених в цей складний для організації період);

- *місце управління персоналом в загальній системі управління організацією* (характер кадрової стратегії залежить від різного рівня централізації функцій, розподілу обов'язків);

- *система цінностей і характеристики топ-менеджменту*;

- *рівень кадрової технології* (в організаціях можлива реалізація застарілих або традиційних технологій роботи з персоналом).

Серед типів кадрових стратегій організації виділяють [3]:

*Підприємницька кадрова стратегія* характеризується прийняттям проектів з високим ступенем фінансового ризику, з урахуванням мінімальної кількості дій; відбувається пошук і залучення кадрів-новаторів, а також, залучення ініціативних кадрів, контактних, з довготривалою орієнтацією, готових до ризику і відповідальності; вона спрямована на формування штату працівників з урахуванням вимог, що пред'являються до них.



**Кадрова стратегія динамічного зростання** передбачає баланс між змінами і стабільністю. Рух має відбуватись спокійно та повільно з меншим ступенем ризику, з постійним зіставленням поточних цілей і створенням фундаменту для майбутнього. З цієї стратегії політика та процедури організації фіксуються письмово, службові кадри повинні бути організаційно закріплені, проблемно-орієнтованими, співпрацювати один з одним. Відбір і розстановка кадрів відбувається шляхом пошуку гнучких і вірних працівників, здатних ризикувати. Винагороди отримують тільки справедливі та неупереджені працівники, на індивідуальній основі або в роботі малих груп. Важливим є вміння як вливатися, так і відокремлюватися в колективі. Така стратегія реалізується в умовах зростання організації, з появою нових споживачів і орієнтована на розширення і створення організаційного іміджу. Найважливіші напрями цієї стратегії:

- залучення, відбір і оцінка кадрів (робота націлена на залучення професійних кадрів з користуванням послугами кадрових агентств);
- адаптація кадрів (нові працівники повинні швидко і з мінімальними витратами сприйняти корпоративну культуру, яка задає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації);
- стимулювання кадрів і система просування по службі (розробляються та оновлюються положення про преміювання працівників залежно від вкладу та вислуги років, запроваджуються систематичні внутрішньоорганізаційні програми навчання персоналу).

**Кадрова стратегія прибутковості** націлена на отримання максимально можливої віддачі від вже зайнятої організацією позиції, особлива увага концентрується на збереженні існуючого рівня прибутку, при цьому фінансові витрати на персонал скромні, можливе припинення найму. Відбір і розстановка кадрів надзвичайно жорсткі, основний акцент організація робить на розвиток особистості та компетентність кадрів, при цьому винагорода працівників базується на заслугах, старшинстві та внутрішньоорганізаційних уявленнях про справедливість. Головними напрямки цієї стратегії управління персоналом є:

- підвищення кваліфікації та перепідготовка (регулярне проведення оціночних процедур - атестація кадрів і робочих місць);
- стимулювання кадрів і система просування по службі (розробка кар'єрних планів конкретних працівників, формування кадрового резерву; зростає обсяг стимулюючих виплат);
- управління витратами на кадри (переглядаються і покращуються системи розподілу роботи. Витрати на персонал перерозподіляються - мінімізуються витрати на залучення кадрів і підвищуються - на заохочення наявних працівників з метою забезпечення стабільного обсягу витрат на персонал з максимально можливою зацікавленістю працівників в роботі і продуктивності праці).

**Ліквідаційна кадрова стратегія** реалізується на етапі спаду в організації і орієнтована на економію витрат і різкі зміни, здатні знову зміцнити організацію. Потреба в кадрах є короткостроковою з урахуванням вузької орієнтації, без великої прихильності організації, скороченням працівників у майбутньому; оплата праці заснована на заслугах, зростає повільно, без додаткових стимулів; розвиток і навчання персоналу обмежені, виключно за службовою необхідністю, а просування по службі отримують ті, хто має необхідні навички.

Основні напрямки та заходи ліквідаційної кадрової стратегії:

- управління витратами на кадри (проводиться скорочення витрат за рахунок додаткових виплат соціального характеру, створюються нормативні документи по кадровому аспекту ліквідації організації);

- планування потреби організації в кадрах (відбувається на основі існуючого кадрового складу, здійснюється оптимізація чисельності працівників з точки зору їх необхідності для організації, при цьому для цінних кадрів створюється індивідуальна стратегія мотивації);

- вивільнення кадрів організації (формується контакти з агентствами з працевлаштування, проводиться консультування працівників з питань професійної орієнтації, по програмам навчання і працевлаштування, може бути реалізована схема часткової зайнятості персоналу);

- адаптація кадрів до нових умов. Проводиться робота по вирішенню конфліктів кадрів, які особливо загострюються в цей період, з урахуванням того, що обов'язково надається психологічна допомога кадрам.

**Кадрова стратегія кругообігу** базується на порятунку організації, вживаються заходи щодо скорочення витрат; застосовується при курсі на збільшення обсягів реалізації продукції/послуг і розширення ринку збуту з відповідними змінами всієї системи управління і організації виробництва. Успішне здійснення цієї стратегії вимагає різнобічних і розвинених працівників, оплата праці яких здійснюється через систему стимулів і перевірки заслуг кожного, а оцінка персоналу проводиться по результатах; навчання персоналу дає великі можливості, але здійснюється тільки після ретельного відбору претендентів; на роботу приймають переважно кваліфікованих робітників основного виробництва для розвитку наявного кадрового потенціалу, просування по кар'єрних сходах набуває різних форм.

### **Питання для самоперевірки**

1. Що таке кадрова політика і яка її основна мета?
2. Які основні напрямки кадрової політики?
3. Основні різновиди кадрової політики?
4. Які основні етапи формування кадрової політики?
5. Які типи кадрових стратегій існують в сучасних умовах?

## 5 КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА УСТАНОВАХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

### 5.1 Поняття кадрового планування, його цілі, завдання та види

В умовах розвитку ринкових відносин, жорсткої конкуренції насичення ринку схожими товарами та близькими за призначенням послугами виникає гостра потреба у формуванні кадрового потенціалу, що робить організацію більш конкурентоспроможною і стійкою.

**Кадрове планування** являє собою систему комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

- забезпечити організацію персоналом відповідно кількості та якості згідно вимог робочих місць;
- підібрати працівників, які зможуть вирішувати поставлені завдання в поточному і майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників тощо.

Під **кадровим плануванням** розуміється процес підготовки прогнозів, програм і планів кадрового забезпечення організації, необхідної чисельності, кваліфікації та ефективності.

**Кадрове планування в публічному управлінні** (за визначенням Сурай І.Г.) - сукупність рішень, що спонукають до визначення майбутніх цілей і дій у межах функціональних сфер управління людськими ресурсами організацій у системі публічного управління, та загалом системи публічного управління; є одним із засобів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб [31].

Відповідальність за ухвалення рішень в питаннях кадрового планування покладається на керівництво організації, яке має ставити собі за мету інтегрування кадрового планування в сукупність виробничих рішень.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Початковою сходинкою процесу кадрового планування є визначення потреб у персоналі.

Під **потребою в персоналі** розуміється необхідний кількісний і якісний склад кадрів організації, визначений відповідно до обраної стратегії її розвитку і з урахуванням зовнішніх умов.

Визначення потреб у персоналі базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, план проведення організаційно-технічних заходів, штатний розклад та план заміщення вакантних посад (рис.5.1).

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

**Поточна потреба** - потреба в кадрах на даний час, пов'язана з рухом

персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною тощо.



Рисунок 5.1 - Схема планування потреби в персоналі

*Довгострокова потреба* - потреба в персоналі на майбутні періоди, яка визначається за даними прогнозу і ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнтів плинності кадрів, розвитку організації, зміні виробничих програм тощо.

При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів.

Існує **4 категорії працівників**, за якими ведеться планування, щодо кожної з них менеджмент компанії повинен приймати різні дії (табл.5.1).

Таблиця 5.1 - Категорії працівників, за якими ведеться планування

Категорії працівників	Управлінські дії
Чинний персонал	Оцінка продуктивності праці Розподіл працівників Навчання і розвиток Оплата і мотивація Кар'єрне зростання
Новачки	Методи найму Процедури відбору Введення в посаду Умови укладання договорів Процес адаптації Навчання
Потенційні співробітники	Методи найму Зовнішні зв'язки Рівень оплати праці Бонуси для персоналу
Персонал, який залишив організацію	Звільнення з ініціативи адміністрації Вихід на пенсію Плинність персоналу

Мета кадрового планування полягає в забезпеченні наявності в потрібному місці і в потрібний час персоналу необхідної кваліфікації для виконання відповідної роботи, при цьому визначивши неминучі для цього витрати.

Цілями кадрового планування організації є залучення та утримання кваліфікованих працівників у необхідній кількості, якнайкраще використання потенціалу свого персоналу; передбачення проблем, що виникають через можливий надлишок або брак персоналу.

Цілі кадрового планування повинні формулюватися систематично, з урахуванням цілей організації і персоналу, правових норм, вихідних принципів політики організації.

Завдання кадрового планування - з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва а з іншого боку, забезпечити реалізацію планів організації з точки зору людського фактора - персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на наймання працівників.

Основні завдання кадрового планування полягають в забезпеченні організації людськими ресурсами в задані терміни з мінімальними витратами та організація ефективної роботи з найму (комплектування) і розвитку (навчання) персоналу.

Кадрове планування включає:

- прогнозування перспективних потреб організації у персоналі (за окремими його категоріями);

- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) та програми заходів щодо його «освоєння»;

- аналіз системи робочих місць організації;

- розробку програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Процес планування персоналу ґрунтується на таких принципах:

- ✓ **принцип науковості** - планування здійснюється на базі наукових даних, норм і нормативів;

- ✓ **принцип економічності** - оптимізація витрат на персонал;

- ✓ **принцип безперервності** - планування є безперервним процесом у часі та просторі;

- ✓ **принцип гнучкості** - корегування раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляд відповідно до змін в організації;

- ✓ **принципу узгодження** планів персоналу в формі координації (здійснюється «по горизонталі» - між підрозділами одного рівня) та інтеграції (здійснюється «по вертикалі» - між вищими і середніми рівнями);

- ✓ **принцип масовості** - залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани, що активізує їх ініціативу;

- ✓ **принцип повноти** – охоплення всіх питань відтворення, розвитку, використання персоналу, оплати та умов праці;

✓ **принцип точності** - дотримання точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу;

✓ **принцип створення потрібних умов для виконання плану.**

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень.

Переваги кадрового планування в організації:

1. Краща підготовка організації до подолання наслідків змін та викликів зовнішнього середовища діяльності.

2. Ретельне визначення можливих майбутніх потреб в людських ресурсах організації для пошуку нових ефективних способів управління персоналом.

3. Можливість уникнути надлишку або дефіциту працівників.

4. Створення та розвиток програм навчання персоналу і забезпечення наступності керівництва.

5. Вимушені критична оцінка сильних і слабких сторін людських ресурсів організації і політики в області персоналу.

6. Можливість уникнути дублювання зусиль працівників організації і поліпшити їх координацію та інтеграцію при виконанні роботи.

Кадрове планування здійснюється відповідно до цілей організації та складається з 4 елементів: кадрові стратегії, кадрові цілі, кадрові завдання, кадрові заходи.

Розрізняють 2 види кадрового планування:

- *стратегічне (довгострокове)* - формування програми з визначенням фахівців, необхідних організації в майбутньому, розробка стратегії розвитку людських ресурсів і визначення потреби в цих ресурсах в подальшому. Стратегічне кадрове планування має проблемно-орієнтований довгостроковий характер, має високий рівень залежності від зовнішніх факторів, і розраховується на строк до десяти років.

- *тактичне (ситуативне)* - аналіз потреби організації в персоналі на конкретний період (місяць, квартал), залежно від показників плинності кадрів в даний час, виходів на пенсію, декретних відпусток, скорочень і т.д.

Почати планування персоналу можна маючи інформацію про подальший розвиток організації. Для того, аби якісно здійснити кадрове планування необхідна інформація щодо: запланованого відсотку збільшення виробництва, або продажів на наступний період; можливостей відкриття нових підрозділів або оренди нових площ; задоволеності керівництва кваліфікацією працюючого персоналу; можливостей розробки нових продуктів; планів з відкриття або ліквідації регіональних філій; стратегічних завдань і бізнес-планів організації; штатного розкладу; співробітників і їх особистих даних (анкети, особисті дані і т.д.); руху

персоналу (звільнення, вихід на пенсію, скорочення тощо); плинності персоналу і її причини; типу кадрової політики та її орієнтації; розміру оплати праці персоналу та інших матеріальних складових; елементів корпоративної культури та рівня лояльності працівників тощо.

Всю процедуру планування потреби в персоналі можна представити у вигляді 4 великих етапів:

1. *аналіз внутрішніх ресурсів організації* з метою прогнозування задоволення майбутніх потреб (загальна стратегія організації, фінансова спроможність, оборот, прибуток та інше);

2. *аналіз потреб організації в персоналі на конкретний період* (місяць, квартал) - скільки, якої кваліфікації, на які посади і в який час буде потреба в працівниках;

3. *аналіз можливості задоволення конкретних потреб організації в персоналі* за рахунок вже існуючих людських ресурсів;

4. *процес прийняття рішення* щодо: залучення нових працівників, проведення часткової перекваліфікації наявних співробітників, скорочення персоналу через брак потреби.

## **5.2 Методи визначення потреб в персоналі**

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

- оцінка наявного персоналу і робочих місць;
- планування потреб у персоналі на перспективу;
- оцінка перспективних потреб;
- розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Розрізняють якісну та кількісну потребу в персоналі.

**Якісна потреба в персоналі** – визначає потребу організації в чисельності персоналу за категоріями, професіями, спеціальностями та рівнями кваліфікаційних вимог. Якісна потреба розраховується на основі:

- професійно-кваліфікаційного поділу робіт, зафіксованих у виробничо-технологічній документації на робочий процес;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених в посадових інструкціях або описах робочих місць;
- штатного розкладу організації та її підрозділів;
- документації з регламенту організаційно-управлінських процесів з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Якісне планування персоналу спирається на використання низки методів:

1. **Метод експертних оцінок** – ґрунтується на використанні думки фахівців для визначення потреб у персоналі (керівники підрозділів, фахівці в галузі планування персоналу).

2. **Метод групових оцінок** - формуються групи для спільної розробки планів заходів щодо вирішення поставлених завдань (*наприклад, мозковий штурм*).

3. **Метод Делфі** (поєднання експертних та групових методів) – проводиться опитування незалежних один від одного експертів, після чого результати опитування аналізуються в групових дискусіях і приймаються відповідні рішення.

Загальна потреба в кадрах знаходиться підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями.

**Кількісна потреба в персоналі** - потреба в чисельності персоналу:

- за окремими критеріями якісної потреби;

- або ж без урахування якісних критеріїв - потреба в кількості працівників по організації в цілому і окремих її підрозділів.

Завдання визначення **кількісної потреби в персоналі** зводиться до вибору методу розрахунку чисельності працівників, встановлення вихідних даних для розрахунку і безпосереднього розрахунку необхідної чисельності працівників на певний часовий період.

Методи визначення кількісної потреби в персоналі:

1. **Балансовий метод** - ґрунтується на узгодженні наявних ресурсів організації і потреб в них у рамках планового періоду – формується двостороння бюджетна таблиця, в одній частині якої відображаються джерела ресурсів, а в іншій - їх розподіл.

2. **Нормативний метод** - норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції, які встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. До норм праці відносять: норми виробітку, часу, обслуговування, кількості.

3. **Статистичний метод** - залежність аналізованого показника від інших змінних.

Обґрунтування якісного і кількісного складу персоналу має спиратись на існуючі обмеження на фінансові та матеріальні ресурси організації.

Визначити необхідну чисельність працівників і їхній професійний і кваліфікаційний склад дозволяють: виробнича програма, норми виробітку, плановий ріст підвищення продуктивності праці і структура робіт.

Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним (оперативним) і довготривалим (перспективним).

**Базова потреба підприємства в кадрах (БП)** визначається за формулою (5.1):

$$\text{БП} = \text{ОП}/\text{В} \quad (5.1)$$

де ОП - обсяг виробництва; В - виробіток на одного працюючого.



**Додаткова потреба в кадрах (ДП)** - це різниця між загальною потребою і наявністю персоналу на початок розрахункового періоду (5.2):

$$ДП = Ппл - Пб \quad (5.2)$$

де Ппл і Пб - загальна потреба у фахівцях в запланований і базовий періоди.

**Загальна потреба підприємства в кадрах (ЗП)** визначається як сума (5.3):

$$ЗП = БП + ДП \quad (5.3)$$

де БП - базова потреба в кадрах, обумовлена обсягом виробництва; ДП - додаткова потреба в кадрах.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити за категоріями персоналу: робітників-відрядників, робітників-почасовиків; фахівців-службовців; обслуговуючого персоналу і т.д.

#### **Методи розрахунку потреби в персоналі.**

Необхідну кількість основних робітників визначають за: трудомісткістю виробничої програми; нормами виробітку; робочими місяцями на підставі норм обслуговування.

**Метод визначення трудомісткості** (або т.зв. «фотографія робочого дня») - менеджер з персоналу визначає завдання і дії для працівника і реєструє їх у часі. Таким чином, визначається доцільність тих чи інших операцій (дій), а також їх значимість.

У практиці планування застосовуються показники не тільки денного, але і часового, місячного і річного виробітку.

**Метод розрахунку за нормами обслуговування** (які закріплені в різних ДСТах) - дозволяє менеджеру з персоналу, на основі нормативів вироблення і обсягів планованого виробництва, досить легко підрахувати чисельність необхідного персоналу.

За наявності норм обслуговування чисельність розраховується за формулою (5.4-5.5):

$$Ч_p = \frac{M \times 3}{H_{об}} \times K_{пер} \quad (5.4)$$

де М - кількість об'єктів обслуговування; С - число змін на добу;  $H_{об}$  - норма обслуговування;  $K_{пер}$  - коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову (в перериваних виробництвах визначається відношенням номінального часу до явочного (реального), в безперервних - відношенням календарного до явочного).

$$Ч_p = \frac{M \times K_3}{H_{об}} \times K_{пер} \quad (5.5)$$

де  $M$  - кількість агрегатів;  $K_3$  – коефіцієнт загрузки;  $H_{об}$  - норма обслуговування;  $K_{пер}$  - коефіцієнт переведення явочної чисельності в списочну (в перериваних виробництвах визначається відношенням номінального часу до явочного (реального), в безперервних - відношенням календарного до явочного).

Як основа розрахунку трудомісткості виконання посадових функцій може використовуватися посадова інструкція.

**Типова посадова інструкція** (опис робочого місця) повинна мати такі розділи:

- характеристика організаційного статусу посади (робочого мета) - місце в ієрархічній системі організації або підрозділу, група оплати праці і т.п.;

- зміст виконуваних завдань – такі, що повторюються регулярно, що виникають випадковим чином, основні приписи щодо виконання завдань;

- опис робочих вимог до виконавця - знання, досвід, здібності, риси характеру, необхідні за специфікою робочого місця, організаторські здібності, якості керівника тощо;

- права, відповідальність, взаємозв'язки робочого місця - вказівки, що віддаються і доручаються, вхідна та вихідна інформація (форми її подання), характер участі в процесі прийняття рішень, структурні взаємозв'язки з іншими робочими місцями і підрозділами.

Ці два методи досить ефективно працюють при розрахунку потреби в виробничому і обслуговуючому персоналі.

**Метод розрахунку по робочих місцях і нормативам чисельності** - застосовують у разі використання методу розрахунку за нормами обслуговування, оскільки необхідну кількість працівників за числом робочих місць і нормативи чисельності встановлюють, виходячи з норм обслуговування.

Чисельність працівників за робочими місцями визначають за формулою (5.6):

$$Ч = ЧР \times З \times K_{пер} \quad (5.6)$$

де  $ЧР$  - кількість робочих місць (необхідне число робітників);  $З$  - загрузка;  $K_{пер}$  - коефіцієнт переведення явочної чисельності в списочну (в перериваних виробництвах визначається відношенням номінального часу до явочного (реального), в безперервних - відношенням календарного до явочного).

Нормативи чисельності розраховують таким чином (5.7):

$$H_ч = \frac{OP}{H_{об}} \quad (5.7)$$

де  $OP$  - обсяг роботи;  $H_{об}$  - норма обслуговування.

**Метод експертних оцінок** - заснований на думці фахівців (керівників відділів або організації), його основою є інтуїція і професійний досвід

керівних осіб. Хоча метод і не вважається найточнішим, але він дозволяє компенсувати нестачу необхідної інформації досвідом. В комерційних організаціях саме цей метод розрахунку застосовується досить часто.

**Метод екстраполяції** - перенесення існуючої на даний момент в організації ситуації на запланований період, з огляду на специфіку ринку, зміни фінансової ситуації і т.д. Метод є прийнятним для використання на короткий період і в стабільних компаніях. Вітчизняне бізнес-середовище на поточний момент є нестабільним, тому застосовується метод скоригованої екстраполяції, за якого враховуються всі зовнішні фактори, такі як зростання цін, популярність галузі, політика держави тощо.

**Комп'ютерна модель планування персоналу** - задіяні лінійні керівники, які повинні надавати інформацію менеджеру з персоналу, на основі чого будується комп'ютерний прогноз.

Для виправдання прогнозу з планування персоналу необхідно врахувати такі фактори як плинність і вибуття працівників в результаті проведення процедур оцінки. В організаціях різних галузей, як і в різних підрозділів однієї організації, може бути своя норма плинності. Зокрема, за даними з деяких джерел плинність у вітчизняній виробничій сфері становить в середньому 10%. Якщо організація активно розвивається і масово наймає персонал, то плинність зростає до 20%. В організаціях сфери страхування нормою вважається 30% рівень плинності кадрів, а в готельно-ресторанній сфері навіть 80% плинності вважається нормою.

Якщо керівництво організації невдоволене кваліфікацією персоналу, то запроваджуються процедура оцінки або атестації персоналу. Відповідно при плануванні розрахунку персоналу потрібно враховувати не тільки рівень плинності (орієнтуючись на дані минулого року), а й перспективу відходу з організації ще деякої кількості працівників.

Потреба організації в персоналі може покриватися за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Що таке кадрове планування, його мета та завдання?
2. Які виділяють принципи кадрового планування?
3. Етапи кадрового планування.
4. Якими методами визначають потребу в персоналі?

## 6 ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

### 6.1 Сутність процесу набору персоналу

Процес залучення кандидатів починається з двох складових - планування персоналу та визначення його ключових характеристик. Схематично процес залучення персоналу відображено на рис.6.1. Дана схема характерна для великих організацій, що здійснюють кадрове планування на довгостроковий період.



Рисунок 6.1- Етапи процесу залучення персоналу

Однак в умовах пасивної кадрової політики залучення персоналу може починатися відразу з процедур набору.

**Набір персоналу** являє собою дії організації по залученню на роботу кандидатів, які відповідають необхідним вимогам вакантного робочого місця, а також для формування резерву кандидатів для відбору персоналу.

**Вимоги до кандидатів** - набір характеристик, яким повинен володіти фахівець, який найкраще відповідає конкретній вакантній посаді. На підставі цих вимог кандидати оцінюються на конкурсній основі в процесі відбору. Отже, методи оцінки кандидатів на посаду вибираються в залежності від сформульованих вимог.

Основне призначення набору полягає у створенні певного резерву кандидатів, з якого в подальшому організація здійснить відбір особи, яка максимально повно відповідає вимогам посади або робочого місця.

Процес набору залежить від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які визначають: інтенсивність, швидкість та напрямки набору.

Процес набору персоналу включає в себе:

1. загальний аналіз потреби (теперішньої та майбутньої) в кадрах;
2. формулювання вимог до персоналу - шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів і умов набору;
3. визначення основних джерел надходження кандидатів;
4. вибір методик оцінки та відбору кадрів.

В процесі набору і створення резерву працівників для зайняття вакантних посад організація задовольняє свою потребу в кадрах.

**Наймання на роботу** - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Наймання здійснюється при створенні організації; при її розширенні; при заміні працівників, які звільнилися з організації.

Набір починається з пошуку і виявлення кандидатів як всередині організації, так і за її межами.

**Внутрішні джерела залучення персоналу** виступають розумним використанням наявних людських резервів, що може дозволити організації не здійснювати новий набір працівників.

Організація, яка здійснює набір персоналу за рахунок внутрішніх джерел залучення претендентів, має можливість уникнути збиткової плінності кадрів.

До переваг застосування внутрішніх джерел залучення персоналу належать: поява шансів для службового зростання працівників, підвищення ступеня прихильності до організації, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, зміцнення авторитету керівництва в очах працівників, відсутність або зменшення додаткових фінансових витрат, стабільність рівня оплати в організації, ріст молодих кадрів організації, швидке заповнення вакантної посади без адаптації; вирішення проблеми зайнятості власних кадрів, підвищення мотивації і ступеня задоволення працею співробітників.

Недоліки внутрішніх джерел: поява панібратства при вирішенні ділових питань; зниження активності рядового працівника, який претендує на посаду керівника; можлива поява напруги і суперництва в колективі; не вдається повністю задовольнити кількісну потребу в кадрах (задовольняється лише якісна потреба, але через перепідготовку або підвищення кваліфікації кадрів, які потребують додаткових витрат);

виникнення опору з боку керівників підрозділів, які прагнуть зберегти і «приховати» кращих працівників для себе свого підрозділу.

*Найбільш поширені методи внутрішнього пошуку* - оголошення про вакансії у внутрішніх засобах інформації (друковані чи електронні видання організації, спеціально видані інформаційні листи), звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів і аналіз особистих справ з метою підбору працівників з необхідними характеристиками.

*Зовнішні джерела залучення персоналу* - дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, задовольняючи абсолютну потребу в кадрах. Використання зовнішніх джерел залучення персоналу дає новий імпульс розвитку організації.

#### **Види зовнішніх джерел залучення персоналу:**

**1. Власні співробітники** - рекомендації знайомих і родичів, які працюють в організації, її колишніх працівників.

**2. «Самостійні» кандидати** - люди, які самостійно шукають роботу без звернення до агентства чи служби зайнятості. Для таких кандидатів є можливість надсилати свої резюме на відповідних сайтах з пошуку роботи, відвідувати дні відкритих дверей організацій, ярмарки вакансій і виставки, які вони влаштовують для залучення «самостійних» кандидатів.

**3. Реклама в ЗМІ** - найбільш поширений прийом рекрутменту про наявні в організації вакансії, здобувач звертається безпосередньо в організацію: періодичні видання (газети і журнали - загального профілю та спеціалізовані професійні) і Інтернет (сервери резюме кандидатів і вакансій), телебачення і радіо. Перевага цього способу - широке охоплення аудиторії. На сьогоднішній день завдяки розвитку Інтернету більшість рекламних оголошень розміщуються саме в інтернет-просторі на різноманітних пошукових сайтах з працевлаштування або безпосередньо на сайтах організацій у розділах «Вакансії», «Кар'єра».

**4. Навчальні заклади** - великі та прогресивні організації можуть орієнтуватись на набір випускників закладів освіти без досвіду роботи, але які є енергійними, мають необхідну підготовку, виступають дешевою робочою силою. Особливості набору випускників пов'язані з тим, що при відсутності професійних компетентностей, оцінюються особистісні компетентності, такі як, вміння планувати, аналізувати, особиста мотивація, креативність тощо.

**5. Державні служби зайнятості** (біржі праці), які ведуть бази даних з інформацією про претендентів. В разі обмежених фінансових можливостей організації звертаються до такого пошуку, але мають розуміти, що охоплення кандидатів в таких установах є невеликим, оскільки не всі реєструються в службах зайнятості.

**6. Кадрові агентства з найму**, кожне з яких веде власну базу даних і здійснює пошук кандидатів на замовлення клієнтів-роботодавців.

**7. Послуги тимчасового персоналу** - агентства надають організаціям тимчасових працівників на період тимчасової непрацездатності постійного співробітника організації і відсутності можливості його заміни іншим штатним співробітником на тимчасовій основі на умовах лізингу персоналу.

Недоліки зовнішніх джерел: великі витрати; висока питома вага працівників, прийнятих ззовні, сприяє росту плинності кадрів; високий ступінь ризику при проходженні випробувального терміну; погане знання організації; нового працівника погано знають в організації; тривалий період адаптації; блокування можливостей службового зростання для працівників організації, що погіршує соціально-психологічний клімат серед давно працюючих в організації.

Всі зовнішні джерела умовно поділяють на 3 групи:

- ✓ *безкоштовні* (самі претенденти, Інтернет-портали),
- ✓ *недорогі* (державні агентства зайнятості, контакти з закладами вищої освіти),
- ✓ *дороговартісні* (кадрові агентства, публікації в засобах масової інформації (друковані видання, радіо, телебачення)).

Серед традиційних та сучасних технологій пошуку працівників можна виділити такі:

**Рекрутинг** - один із класичних і при цьому ефективних способів підбору персоналу, який орієнтований на пошук представників найпоширеніших професій (для підбору лінійних співробітників і працівників середньої ланки різних професій і галузей). Менеджер по персоналу, який використовує цю технологію відбору працівників, повинен підготувати опис вакансії, розмістити його на різних ресурсах, щоб зацікавити потенційних кандидатів. В рекрутингу наголос робиться на фахівців, які перебувають у процесі пошуку роботи.

**Executive search** - підбір персоналу вищої та середньої керівної ланки і фахівців рідкісних та унікальних професій. Цей метод підбору та відбору персоналу передбачає активніший пошук і часто застосовується спеціальними агентствами.

**Headhunting (Полювання за головами)** - це переманювання з іншої організації фахівця, який часто є «зіркою» у своїй ніші. Досить складний і дорогий процес, що має на меті отримати в штат потрібного «кадра» практично за будь-яку ціну. Його порівнюють зі справжнім полюванням, яке відбувається з використанням найефективніших каналів доставки пропозиції про співробітництво (профільні конференції, світські та благодійні заходи, рекомендація знайомих чи колег із галузі). Об'єктом полювання може стати не лише вище керівництво, а й високоефективні «білі комірці» - менеджери з продажу, керівники відділів та напрямків тощо.

**Managment selection (Ловля менеджерів)** - завдання напряму полягає у скануванні менеджменту галузі та «виловлюванні» найбільш успішних лідерів функціональних напрямів для посилення команди чи розвитку нових напрямів в організації. Пошук спрямований не так на конкретного фахівця, але в якість функціоналу, а кандидат може бути як зайнятий зараз, так і вільний.

**Пошук талантів (Sourcing)** - об'єктом цього пошуку є фахівці, які володіють унікальними знаннями, навичками, технологіями - усім, що становить ціннісну основу бізнесу.

**Скринінг** - швидкий метод відбору претендентів за формальними ознаками, який в середньому займає до 10 днів. Цей метод є прийнятним при пошуку так званих junior-фахівців - представників робочих спеціальностей, молодший офісний персонал (секретарі, помічники, співробітники на рецепцію, оператори call-центрів, охоронці, продавці-консультанти, персонал готелів, офіціанти, водії, спеціалісти без досвіду роботи тощо). Найчастіше скринінг використовується при масовому підборі.

**Preliminaring (прелиминаринг)** - залучення перспективних випускників університетів та бізнес-шкіл, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування, проведення спеціалізованих семінарів та практикумів на базі організації. Таке омолодження організації часто на руку керівництву, оскільки «свіжа кров» здебільшого сприяє новому погляду на робочі процеси та їх удосконалення, при цьому за порівняно невеликі гроші. Цю діяльність розглядають як інвестицію.

Методи набору кадрів можуть бути розділені на активні та пасивні.

**Активні методи** – найчастіше використовуються коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію і застосовуються в основному до працівників масових спеціальностей, які мають середній і низький рівень кваліфікації:

- вербування персоналу, тобто налагодження організацією контактів з важливими для неї в якості потенційних працівників особами (безпосередньо в навчальних закладах, у конкурентів, через державні центри зайнятості або приватні посередницькі компанії);

- залучення за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу;
- проведення презентацій, участь в ярмарках вакансій, святах, фестивалях і формування свого іміджу.

**Пасивні методи** набору кадрів використовують, коли пропозиція робочої сили на ринку праці перевищує попит. До них входять:

- розміщення оголошень про вакантні посади в зовнішніх і внутрішніх ЗМІ;



- *реклама на телебаченні (місцеві канали)* - забезпечує більш широку аудиторію, проте вартість реклами надзвичайно висока, адресність незначна;

- *реклама по радіо* - набагато дешевше і аудиторія також широка, але слухають його, як правило, тільки під час роботи (в основному можна залучити осіб, які бажають змінити роботу).

- *метод очікування осіб, які «на удачу» пропонують свої послуги*, але в даному випадку є небезпека набрати не кращих співробітників.

## **6.2 Відбір персоналу: моделі, методи, етапи**

**Відбір персоналу** - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів особи, яка найбільше влаштовує з урахуванням відповідності її кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і самого особи.

За допомогою відбору кадрів організація вибирає зі списку претендентів людину (кількох осіб), яка найкращим чином відповідає вакантному робочому місцю.

Відбір персоналу необхідно відрізнити від підбору персоналу. У процесі відбору відбувається пошук людей на певні посади з урахуванням встановлених вимог соціального інституту, видів діяльності. При підборі - здійснюється пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини, накопичений нею професійний досвід, стаж і здібності.

Основними критеріями відбору вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

Критерії відбору персоналу мають бути:

- виправданими (відповідність заявлених обов'язків до роботи та особистісних якостей працівника);

- наповненими (розглядаються всі характеристики та можливості працівника, що сприяють ефективній роботі);

- вимірними (має бути можливість максимально об'єктивно оцінити необхідну компетенцію та порівняти результати кількох претендентів на посаду).

Не варто завищувати критерії відбору, інакше це призведе до звуження пулу кандидатів або затягування термінів найму.

Помилка при відборі може спричинити суттєві проблеми, прояв яких виявиться не відразу. Збитки від неякісного процесу набору персоналу можуть виражатися у:

- низькій працездатності та продуктивності нових співробітників;

- негативному впливі на мікроклімат та взаємовідносини в колективі;
- втратах конкурентних позицій;
- додаткових витратах на навчання або новий пошук кандидата;
- часових та матеріальних витратах на звільнення працівника, який не справляється зі своїми обов'язками.

Основними правилами остаточного відбору претендентів є:

- вибір працівників, які найкраще підходять для організації;
- економічна обґрунтованість (витрати нижче за очікуваний ефект);
- забезпечення стабільності персоналу і одночасним припливом нових осіб;
- покращення морально-психологічного клімату колективу;
- задоволення очікувань залучених співробітників.

Всі методи відбору умовно можна розділити на 2 групи:

❖ **активні методи** - включають співбесіду, спостереження, тестування;

❖ **пасивні методи** (є вихідними даними для активних методів) - вивчення особової справи (отримання необхідних відомостей, характеристик, довідок), анкетування.

Процес відбору включає первинний і вторинний відбір.

**Первинний відбір** починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутнього працівника. Основна його мета - відсіяти кандидатів, які не володіють мінімальним набором характеристик, необхідних для зайняття вакантної посади. Методи первинного відбору залежать від цілей, бюджету організації, вакантної посади. Найбільш поширеними методами первинного відбору є:

а) **Аналіз анкетних даних.**

б) **Тестування** – існує велика кількість різноманітних тестів, спрямованих на визначення якостей особистості. У загальному вигляді їх можна об'єднати в кілька груп:

- ◆ Тести здібностей (досліджують знання, інтелектуальні здібності);
- ◆ Тести вмінь і навичок (вивчення зорово-моторної координації);
- ◆ Естетичні тести (виявлення музичних, літературних уподобань);
- ◆ Фізіологічні тести (електрокардіограма);
- ◆ Випадкові спостереження (акуратність, непосидючість, число невизначених відповідей) та ін.

в) **Нетрадиційні (оригінальні) методи оцінки** (соціоніка, фізіогноміка, поліграф, складання астрологічних прогнозів, графологія).

Стадія первинного відбору завершується створенням обмеженого списку кандидатів.

**Вторинний відбір** - процес вибору кандидатів з обмеженого списку. Найбільш поширений метод вторинного відбору - співбесіда різних типів. Співбесіда (інтерв'ю) дає уявлення роботодавцю про досвід та професійні якості кандидата.

Типи інтерв'ю:

✓ **Структурована співбесіда** - це звичайний формат розмови «запитання-відповідь».

✓ **Ситуаційна співбесіда або кейс-інтерв'ю** - оцінка загальної кмітливості та товариськості. Людині описують певну ситуацію, яка ґрунтується на якійсь проблемі, а кандидат має подати ефективні шляхи вирішення.

✓ **Проективна співбесіда** - бесіда, на якій питання будуються таким чином, щоб кандидат оцінював не себе, а інших людей чи якогось вигаданого героя.

✓ **Співбесіда з компетенцій (поведінкова)** - ця техніка відбору персоналу вимагає хорошої підготовки від рекрут ера, оскільки він має створити максимально повний профіль позиції та визначити компетенції та їхній рівень, які будуть для роботодавця прийнятними. Всі питання на такому інтерв'ю фокусуються на професійних знаннях.

✓ **Стресове (шокове) інтерв'ю** - на таких співбесідах спеціально можуть поводитися невиховано і зневажливо стосовно кандидата.

✓ **Провокаційні питання** (список і варіації залежать від фантазії рекрут ера) - сучасний метод відбору персоналу, який допомагає визначити, наскільки кандидат відповідає вимозі стресостійкості.

✓ **Brainteaser-інтерв'ю** - інтерв'ю, на якому кандидату потрібно вирішити головоломку.

Методи співбесіди також поділяються на такі формати:

❖ **«Британський метод»** - особиста бесіда з кандидатом членів кадрової комісії і аналіз якостей кандидата, його родичів, рекомендувачів;

❖ **«Німецький метод»** - попередня підготовка значної кількості документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями вчених, керівників, політиків;

❖ **«Американський метод»** - перевірка інтелектуальних здібностей, психологічне тестування, спостереження за кандидатом в неформальній обстановці;

❖ **«Китайський метод»** - письмові іспити, історичні традиції: написання ряду творів і поем, доводячи знання класики, легкості стилю і стилю письма, знання історії.

Остаточне рішення при відборі зазвичай формується на декількох етапах, які слід пройти претендентам, на кожному відсівається частина претендентів або ж вони відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції:

1) **Попередня відбіркова бесіда** (застосовуються деякі загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначення особистих якостей).

2) **Заповнення бланка заяви і автобіографічної анкети** - кількість пунктів анкети має бути мінімальною, а запитувана інформація

стосуватись аспектів, які найбільше впливають на продуктивність майбутньої роботи претендента. Дані можуть стосуватись попередньої роботи і складу розуму, щоб на їх основі можна було провести психометричну оцінку претендента.

**3) Бесіда за наймом** - основні типи бесіди за наймом: а) проведені за схемою; б) слабо формалізовані; в) виконуються не по схемі.

**4) Тести по найму** - серед них можна назвати такі: тести з штучним створенням обстановки, близької до реальної; тест на психомоторні здібності; тест на канцелярські здібності; письмові тести, призначені для вимірювання загального рівня розумового розвитку і здібностей тощо.

**5) Перевірки відгуків та рекомендацій** - за необхідності перевірки біографічних даних, більш прийнятний телефонний дзвінок попередньому керівнику-роботодавцю заявника для з'ясування будь-яких питань.

**6) Медичний огляд** (заповнення медичного опитувальника, проведення медичної перевірки або аналіз фізіології робочого процесу) - здійснюється з таких причин: необхідне знання фізичного стану претендента в момент найму в разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій; необхідно визначити можливість претендента фізично виконувати пропоновану роботу.

**7) Ухвалення рішення**, якому передуює порівняння кандидатів, представлення результатів на розгляд керівництву, що приймає рішення.

**На рішення при відборі** впливають такі **чинники**:

- вимоги профспілки - якщо працівники організації цілком або частково належать до якоїсь профспілки, вона може впливати на процес відбору відкрито або неявно;

- державні вимоги - закони, які гарантують рівні можливості наймання і рівні людські права;

- склад робочої сили - максимально відповідність вимогам;

- місце розташування організації тощо.

Після проведення процедур набору та відбору персоналу з кандидатом, який відповідає необхідним вимогам організації, укладається трудовий договір (контракт), і працівник вводиться в посаду, приступає до роботи.

**Трудовий договір** - угода між працівником і роботодавцем про особисте виконання працівником за плату своєї трудової функції. Зміст трудового договору включає коло умов, на яких передбачається використання праці прийнятої на роботу особи і з приводу яких домовляються сторони.

В сучасних умовах можна відзначити певні тенденції щодо методів, принципів та критеріїв відбору персоналу:

- Змішування акцентів з професійних на особисті якості кандидатів.

- Прагнення оцінювати претендентів не за базовим дипломом, а за здатністю постійно вчитися та вдосконалюватись.

➤ Розробка методів оцінки можливостей кандидатів до демонстрації нестандартного підходу у вирішенні завдань та інноваційного мислення.

➤ Однакова увага при підборі до факторів IQ (коефіцієнт інтелекту) та EQ (емоційного інтелекту).

➤ Максимальна алгоритмізація критеріїв відбору персоналу за масового наймання для використання комп'ютерного пошуку і відбору.

➤ Цифрова репутація. Активне використання даних соціальних мереж як джерела альтернативної інформації про претендента.

Отже, критерії набору та відбору персоналу можуть бути сучасними або традиційними, індивідуальними чи алгоритмізованими, але головне, щоб вони відповідали стратегії розвитку організації та дозволяли правильно обрати серед претендентів потрібні організації таланти.

### 6.3 Сутність і завдання профорієнтації, її методи і форми

**Професійна орієнтація** - це сукупність економічних, медичних, соціальних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток професійного покликання, виявлення інтересів, здібностей, придатності та інших елементів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

**Мета профорієнтації** - надання допомоги людям, які шукають роботу або прагнуть змінити професію, спеціальність, місце роботи з урахуванням їх схильностей, інтересів і потреб.

**Завдання профорієнтації** - інформування зацікавлених осіб про види професійної діяльності; створення умов для розвитку професійно значущих здібностей майбутніх працівників; виявлення ступеня відповідності психофізіологічних якостей, тих хто звернулися за консультацією, професійним вимогам обраного ними виду трудової діяльності. Важливе завдання профорієнтації - сприяння швидким структурним зрушенням в зайнятості.

Профорієнтація в якійсь мірі впливає на кон'юнктуру ринку праці, на становище, в якому перебувають потенційні трудові ресурси. Профорієнтація створює умови, коли організація за рахунок залучення зовнішніх джерел забезпечує поповнення своїх трудових ресурсів, може підвищити потенційні можливості свого персоналу. В цьому і полягає основна роль і значимість профорієнтації, що проводиться організаціями в ті чи інші періоди їх розвитку, виходячи з потреб в трудових ресурсах.

**Основні форми профорієнтації:**

1. **професійне просвітництво** - виховання усвідомленої потреби у праці: початкова професійна підготовка студентів і школярів через уроки праці;

2. **професійна інформація** - комплекс заходів по ознайомленню молоді та інших осіб з ситуацією на ринку праці. Ефективність проведення

просвітницької роботи залежить від якості і форми подачі інформації - вона повинна бути: всебічною; достовірною; об'єктивною;

3. **професійна консультація** - це сприяння тим, хто визначився у виборі професій пропонувананих роботодавцем, через вивчення особистих якостей індивідів, які консультуються, з метою виявлення стану здоров'я, спрямованості і інтересів, структури здібностей та інших факторів, що впливають на вибір професії або напрямок перенавчання;

4. **професійна пропаганда** - різновид професійної освіти, яка представляє собою інформаційну діяльність по залученню уваги до певної професії або спеціальності шляхом демонстрації її привабливих сторін з критикою конкуруючих на ринку професій або спеціальностей;

5. **професійна реклама** - невід'ємний елемент ринку праці, що представляє собою інформацію про характер і стан конкретного виду професійної діяльності, посади, що вимагають заміщення фахівцями, з метою їх популяризації, створення кадрового попиту і його узгодження з кадровими пропозиціями;

6. **професійна пропедевтика** - різні форми участі людини в тих чи інших сторонах майбутньої професійної діяльності, що передують прийняттю остаточного рішення про вибір професії;

7. **професійний попередній відбір** - визначення ступеня професійної придатності людини ще на етапі вибору професії шляхом знайомства її з вимогами професії, вивчення особистих якостей, надання можливості включитися в певну діяльність.

Загальну координацію профорієнтаційної роботи здійснюють Міністерство освіти і науки, Міністерство охорони здоров'я. На регіональному та місцевому рівнях профорієнтаційну роботу проводять освітні установи, центри соціального захисту, центри профорієнтації. В даний час основними каналами впливу на процес вибору професії є: ЗМІ, засоби мистецтва, професійні клуби і асоціації, професійна реклама, особисті контакти з представниками обраної професії, найближче соціальне оточення, персонал освітніх установ, працівники служб зайнятості, посадові особи, що сприяють професійної орієнтації.

#### **6.4 Трудова адаптація та її види**

**Адаптація персоналу** (сучасна назва - онбордінг (з англ. «onboarding» - посадка на борт)) - це процес знайомства працівника з діяльністю організації і самою організацією, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог організаційного середовища.

**Трудова адаптація персоналу** - взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних,

соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку.

Принципові **цілі адаптації** [1]:

1. зменшення стартових витрат - в період освоєння нового працівника він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;

2. зниження ступеня стурбованості й невизначеності у нових працівників;

3. скорочення плинності робочої сили;

4. економія часу керівника і співробітників, оскільки робота, що проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них;

5. розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Адаптація - це старт роботи новачка на новому місці, процес занурення співробітника в нове робоче середовище, на цьому етапі людині надається первинна інформація. Правильно проведена адаптація підвищує продуктивність нових співробітників на 70%, а їх утримання - на 82%, і водночас на 69% збільшує шанс утримати фахівця в команді як мінімум на 3 роки. В іншому разі невдалий досвід онбордінгу новачків призводить до того, що близько 50% співробітників змінюють місце роботи протягом першого півріччя, тож процес залишати на самоплив занадто ризиковано.

**Завданнями підрозділу або спеціаліста з управління адаптацією в організації є:**

- організація семінарів, курсів з різних питань адаптації;
- проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим працівником;
- проходження інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які знову вступають на посаду;
- проходження спеціальних курсів підготовки наставників;
- використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань;
- виконання разових громадських доручень для налагодження контактів новоприбулого працівника з колективом;
- підготовка заміни при ротації кадрів;
- проведення в колективі спеціальних рольових ігор для згуртування співробітників.

**Форми адаптації:**

**1) Соціальна адаптація** - процес вживання особи в соціальне середовище і перетворення його в сферу її діяльності, що передбачає такі етапи: входження в середовище; прийняття та засвоєння норм і цінностей цього середовища; активне ставлення суб'єкта до цього середовища з метою найбільш повного задоволення інтересів обох сторін.

**2) Виробнича адаптація** - процес включення працівника в нову для нього виробничу сферу, засвоєння ним виробничих умов, норм трудової

діяльності, встановлення і розширення взаємозв'язків між працівником і виробничим середовищем.

**3) Професійна адаптація** - додаткове освоєння можливостей, знань і навичок, а також удосконалення професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи.

**4) Психофізіологічна адаптація** - пристосування до нових фізичних і психічних навантажень, фізіологічних умов праці.

**5) Соціально-психологічна адаптація** - одночасно з освоєнням умов праці працівник вступає в процес соціально-психологічної адаптації до колективу організації, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі [1].

**6) Організаційна адаптація** – знайомство нового працівника з особливостями організаційного механізму управління організацією, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в структурі організації, допомагає працівникові сформулювати розуміння власної ролі в виробничому процесі.

**7) Економічна адаптація** - її об'єктом є рівень заробітної плати і своєчасність її виплати (стало актуальним останні роки).

Виділяють **2 види адаптації** [1]:

**1. Первинна адаптація** - пристосування молодих кадрів без досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде про випускників закладів освіти).

**2. Вторинна адаптація** - пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (особи, які змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад, при переході в ранг керівника).

Адаптаційний період можна умовно розбити на три стадії:

**1. Стадія ознайомлення** - новий фахівець знайомиться з цілями та завданнями організації, її мікрокліматом, зіставляє їх зі своїми цілями, очікуваннями і уявленнями про дану організацію. По завершенні цієї стадії працівник повинен чітко уявляти - підходить йому дана організація і робоче місце або він помилився. Адміністрація організації, в свою чергу, проводить по відношенню до нового працівника таку роботу:

- остаточно підтверджує правильність рішення про зарахування його в штат;

- забезпечує швидкий перехід фахівця в режим повноцінного виконання покладених на нього функцій;

- виявляє потенційні можливості працівника;

- остаточно визначає професійні можливості нового працівника і його індивідуальний розвиток в процесі подальшої роботи.

Всі вищезазвані питання повинні бути вирішені під час випробувального терміну або стажування нового працівника.

**2. Стадія пристосування.** Період адаптації працівника може тривати від одного місяця до одного року, що прямо залежить від допомоги, яку



йому надають безпосередній керівник, служба персоналу, колеги та підлеглі. У цей період новачок повинен «вписатися» в колектив.

**3. Стадія асиміляції** - працівник проходить етап повного пристосування, повністю справляється зі своїми посадовими обов'язками, може сам намічати подальші цільові установки, стає повноправним членом колективу.

Серед найбільш популярних та універсальних методів адаптації співробітника можна виділити:

- **Тренінги у теоретичній та практичній формі** - співробітнику наочно пояснюють, що від нього потрібно, як виконати поставлене завдання, що робити у разі позаштатної ситуації.

- **Контакт керівника та новачка** - завдання спеціалістів відділу адаптації полягає в тому, щоб проконтролювати, наскільки успішно керівник та співробітник працюють між собою, також важливо стежити за тим, щоб новий фахівець не соромився ставити запитання та відповідально ставився до поставлених завдань та зауважень керівництва.

- **Поступове ускладнення завдань** - починати необхідно з простого і контролювати, як працівник справляється з завданнями, поступово ускладнюючи завдання, що дозволяє працівнику плавно вливатись в робочий процес.

- **Суспільні доручення** - громадські доручення дозволять новим працівникам якнайшвидше познайомитися з колективом.

- **Тімбілдинг** - відмінний варіант для спільного проведення часу, який дозволить працівнику швидше освоїтися в колективі, підніме настрій усім працівникам відділу ( виїзд на природу чи проходження будь-якого квесту всім відділом).

- **Корпоративний PR** - дуже важливо, щоб усі співробітники розуміли та поділяли цінності компанії. Для новачків це особливо важливо, оскільки в очах нового фахівця організація має стати надійним роботодавцем, де важливий кожен співробітник.

Основне завдання будь-якого виду адаптації - максимально швидко отримати повну віддачу від працівника та заручитись його лояльністю до нового місця роботи. Кінцева мета всіх процедур адаптації полягає в тому, щоб працівник почав самостійно працювати і виконувати свої функціональні завдання та давати очікуваний результат.

### **Питання для самоперевірки**

1. З яких джерел відбувається набір персоналу?
2. Які основні традиційні та сучасні технології пошуку працівників?
3. Які основні напрями відбору персоналу?
4. Охарактеризуйте основні типи співбесіди при відборі персоналу.
5. Що таке профорієнтація і які її основні форми?
6. Що таке адаптація персоналу, які її форми та основні стадії?

## **7 ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЙОГО ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК**

### **7.1 Колектив як соціальна група і його ознаки, функції та види. Види структур трудового колективу**

*Колектив* - це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яка характеризується груповою згуртованістю.

*Трудовий колектив організації* - це об'єднання всіх працівників, які здійснюють спільну трудову діяльність в організації на основі трудового договору (контракту), тобто це організаційно оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей.

Трудовий колектив це складна система з безліччю зв'язків між елементами по горизонталі (між працівниками), і по вертикалі (між структурними підрозділами, органами управління і т.п.).

**Трудовий колектив** відіграє важливу роль як суб'єкт трудових відносин, приймаючи участь у діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту, угоди).

**Згідно Кодексу законів про працю (глава XVI-А, ст. 252<sup>1</sup>) [9]:** «Трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством».

Повноваження трудового колективу визначаються законодавством.

Трудовий колектив формується з окремих працівників, наділених різними психічними властивостями, що володіють різними соціальними характеристиками і складається з декількох малих груп, кожна з них виконує певні функції і займає в технологічному процесі певне місце, володіє деякою відособленістю.

Ознаками колективу є: спільна мета у членів колективу; психологічне визнання членами групи один одного і ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей в процесі досягнення їх загальної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування груп.

Трудовий колектив проходить ряд життєвих стадій свого розвитку:

1) *початкова* (адаптація до умов праці, один до одного, до керівника і його вимог);

2) *диференціювання* (формування малих груп, активу, дезорганізаторів);

3) *інтегрування* (колектив з єдністю інтересів, цілей, свідомою дисципліною, керівник виступає авторитетним представником).

**Види трудових колективів:**

а) за статусом:

- **Офіційні** колективи - юридично оформлені та діють в рамках законодавчих норм і правил, встановлених в організації. Виробничі зв'язки і відносини будуються на основі посадових обов'язків працівників по ієрархії підпорядкованості; дії членів регулюються правилами і принципами раціональної бюрократії.

- **Неофіційні** колективи - юридично не оформляються і виникають на підставі дій працівників, які бажають встановити міжособистісні контакти і відношення не за посадами, а на базі особистих симпатій, поділюваних цінностей і життєвих цілей.

б) за характером внутрішніх зв'язків:

- **формальні** (створюються керівництвом на певний термін, тимчасово або постійно, з метою виконання якоїсь офіційної роботи);

- **неформальні** (утворюються спонтанно).

в) за часом існування: **тимчасові** і **постійно діючі** в залежності від термінів їх життєдіяльності.

г) за розмірами: **мали** (від 3 до 5-7 учасників), **середні** (від 10 до 20-30 осіб) і **великі** (від кількох десятків і до багатьох сотень і навіть тисяч трудящих).

д) за механізмом формування: **стихійно сформовані** (студентський колектив) і **свідомо організовані** (викладацький колектив).

е) за формою власності: **трудові колективи** державних підприємств, установ, організацій; приватних підприємств, установ, організацій; акціонерних товариств тощо;

є) за структурою організації: трудовий колектив підприємства, установи, організації; трудовий колектив цеху, відділу, бригади та інших підрозділів.

#### **Основні загальні вимоги до великих колективів:**

– переважне використання вільно-договірних методів управління підрозділами;

– максимальна автономія структурних підрозділів на базі децентралізації повноважень;

– формування ефективної взаємодії та комунікацій підрозділів між собою та із зовнішнім середовищем.

#### **Загальні вимоги до малих колективів:**

- ефективність (здатність якісно, вчасно та з найменшими витратами виконувати встановлені обсяги робіт);

- ефективні комунікації (швидкий повноцінний обмін інформацією всередині колективу та з зовнішнім середовищем);

- корпоративна культура, достатня для забезпечення місії;

- згуртованість;

- сумісність;

- організованість;

- сприятливий соціально-психологічний клімат;

- нададдитивний ефект - здатність колективу як цілого досягати в роботі більш високих результатів, ніж це може зробити подібна за чисельністю група людей, що працюють незалежно один від одного.

Ефективність діяльності трудового колективу залежить від його структури (внутрішньої будови) і від рівня згуртованості колективу.

**Структура трудового колективу** - це сукупність його елементів і відносини між ними. Таким елементом структури колективу вважається соціальна група, тобто сукупність людей, що володіють будь-якою загальною соціальною ознакою.

Розрізняють 5 типів структури трудового колективу, в кожному з яких реалізується відповідний йому вид соціальних відносин (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 - Типи структур трудового колективу і їх характеристики

Типи структури	Основні характеристики
Виробничо-функціональна	Вид поділу праці
Суспільно-організаційна	Належність до профспілкових, політичних та інших громадських організацій, участь в управлінні
Соціально-демографічна	Вік, стать, сімейний стан, освіта, стаж роботи
Професійно-кваліфікаційна	Професії, спеціальності, кваліфікації
Соціально-психологічна	Міжособистісні відносини, цінності, установки, мотиви трудової діяльності, захоплення, інтереси, позавиробнича поведінка

### **Особливості трудових колективів:**

- трудовий колектив відрізняється від колективу працівників, який є об'єднанням працівників різних виробництв і створений для певної суспільної мети (в нього входять представники різних трудових колективів);

- права і обов'язки трудового колективу регулюються певним колом нормативних актів (зокрема Главою II КЗпП України «Колективний договір» [9] та Законом України «Про колективні договори і угоди» [24]);

- адміністрація не є органом трудового колективу, вона - орган роботодавця. Однак, адміністрація входить до трудового колективу, так як її члени працюють також за трудовим договором;

- трудова правосуб'єктність трудового колективу виникає з моменту утворення цього колективу.

### **7.2 Згуртованість колективу: сутність та стадії**

**Згуртованість трудового колективу** характеризується привабливістю трудового колективу для кожного його члена, бажанням

залишатися в його складі, а також розвиненістю співробітництва і групових комунікацій на основі взаємної підтримки та обміну досвідом.

Процес згуртування колективу спрямований на відносини між працівниками, а його мета - продуктивна організація робочого дня у межах спільної роботи. Визначальним чинником цього процесу стає соціальний та психологічний настрій усередині групи, а також рівень взаємоповаги та довіри у відносинах підлеглих та керівників.

Згуртованість проявляється в спрацьованості, відповідальності і обов'язковості членів колективу один перед одним, узгодженості дій і взаємній допомозі в ході виконання виробничих завдань.

За спрямованістю внутрішньоколективна згуртованість може бути:

➤ *позитивною* - функціональною, орієнтованою на досягнення виробничих цілей, підвищення продуктивності праці і якості продукції;

➤ *негативною* - дисфункціональною, спрямованою на реалізацію цілей соціально-психологічних груп або окремих осіб, які суперечать цілям всього колективу.

Залежно від ступеня згуртованості розрізняють 3 типи колективів:

1) **згуртований (консолідований)** - характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, постійною взаємодопомогою. Його склад відносно стабільний; колектив має високі виробничі показники, хорошу трудову дисципліну, високу активність працівників;

2) **розчленований (слабозгуртований)** - складається з ряду соціально-психологічних груп, які недружелюбно відносяться одна до одної, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп дуже різні;

3) **роз'єднаний (конфліктний)** - за своєю сутністю формальний колектив, в якому кожен сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов'язані суто офіційними відносинами. Часто виникають конфлікти, спостерігається велика плинність кадрів.

Розбіжності всередині колективу можуть призвести до таких проблем:

- нечесні способи здійснення роботи: плітки, дезінформація - усе це забирає багато часу, не залишаючи ресурсів працювати;

- відсутність мотивації;

- відсутність стратегії розвитку;

- нездорова конкуренція;

- неможливість розкрити свій потенціал;

- зловживання становищем тощо.

Розрізняються 3 стадії згуртування трудового колективу, кожній з яких відповідає певний рівень його розвитку.

1) **орієнтаційна стадія** - низький рівень розвитку колективу - етап становлення. Стадія характеризується перетворенням об'єднання людей в групу із загальними цілями і завданнями, ідейною спрямованістю. При

цьому необхідно враховувати, наскільки нові працівники можуть вписатися у сформований колектив, спрацюватися. Важливо правильно розставити працівників по робочих місцях. Кожен має своє особисте уявлення про товаришів по роботі, про те, яким йому хотілося б бачити свій колектив.

**2) взаємоадаптаційна стадія** (середній рівень розвитку колективу, що характеризується створенням активно діючої групи) - формування єдиних установок поведінки членів колективу, які можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом самоадаптації, в результаті наслідування і ідентифікації.

**3) згуртована стадія**, або стадія консолідації колективу, етап його зрілості. Керівник виступає людиною, яка найбільш повно втілює цілі колективу, в якому переважають відносини взаємодопомоги та співробітництва.

Формування згуртованого трудового колективу відбувається під впливом низки чинників, об'єднаних у групи:

1. **організаційно-технічні**: функціонування технічної підсистеми підприємства, створення необхідних умов для ритмічної роботи, взаємозамінність і взаємодопомога;

2. **економічні**: узгодження матеріальних, майнових, економічних інтересів кожного члена колективу з інтересами підрозділів і організації в цілому;

3. **соціально-організаційні**: особливості комунікацій у трудовому колективі, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва. Комунікації - це інструмент соціально-виробничого спілкування між працівниками, вони об'єднують і згуртовують працівників, спільне обговорення проблем підвищує більш усвідомлений вибір загальної лінії поведінки. В умовах дефіциту інформації з'являються чутки;

4. **психологічні**: поєднання індивідуальних особистісних властивостей працівників, їх сумісність, яка проявляється у взаєморозумінні, взаємоприйнятності, співчутті, співпереживанні членів колективу один одному.

**Серед якостей членів колективу, які сприяють формуванню згуртованої групи виділяють:** уміння слухати, співчувати; готовність допомагати іншим; вміння віднайти загальну точку зору, цінності та інтереси; чіткість і ясність позицій; прагнення уникати конфліктів; відкритість, гнучкість.

**Водночас, формуванню згуртованої групи перешкоджають:** бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку; безапеляційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Найбільш зручною і поширеною серед фахівців з кадрового менеджменту є оцінка згуртованості групи у відповідності до градації [15]:

➤ **Протиборство** - найнижчий рівень згуртованості трудового колективу. Люди не вважають свій відділ єдиним цілим, не працюють на загальний успіх, грають один проти одного. У цьому випадку колектив не може бути максимально ефективним, і більш прагматично, щоб його учасники працювали окремо.

➤ **Індивідуалізм** - в таких колективах кожен член гранично дистанційований від інших. Люди не відчують себе учасниками команди, тут кожен сам за себе, група не є єдиним організмом. Взаємних інтриг і конфліктів, як у першому випадку, тут немає, люди не заважають один одному працювати, але і не допомагають.

➤ **Сумісність** - у такій робочій групі зібралися більш або менш сумісні люди, які рідше конфліктують, більше схильні співпрацювати один з одним, мають якесь бачення загальногрупових завдань і цілей. Основним мотивуючим фактором є зручність працювати в даному колективі. Збільшити згуртованість буде складно, оскільки відсутнє прагнення реалізовувати командні цілі і спільно підкорювати нові рубежі. Але керівник повинен працювати в цьому напрямку.

➤ **Команда** - досить високий рівень розвитку згуртованості колективу, який є оптимальним для вирішення багатьох типових завдань. Всі працівники відчують себе повноцінними членами команди і достатньою мірою усвідомлюють, наскільки важливі співробітництво, командна робота та розумний розподіл відповідальності. Мотивація працює ефективно, індивідуальні досягнення кожного рухають колектив вперед і винагороджуються (а не стають причиною заздрості і негативного ставлення). Цілі стають більш глобальними та охоплюють команду та організацію в цілому.

➤ **Родина** - найвища стадія згуртованості колективу, яка вже не просто команда працівників, а справжня сім'я, де люди найбільше цінують один одного. Водночас для керівника це може бути приводом для тривоги: коли люди настільки віддані один одному, а не інтересам справи, справа може постраждати. Авторитарне управління або організація роботи за принципом конкуренції не дадуть ефекту. Така висока згуртованість є хорошою лише для тих господарюючих суб'єктів, де керівники і працівники дійсно інтегруються в сім'ю (наприклад, в організаціях, побудованих за принципом бірюзових корпорацій).

Для поліпшення атмосфери в колективі і підвищення рівня згуртованості можна використовувати різноманітні заходи, під час яких працівники почуваються вільнішими, встановлюють тісні міжособистісні стосунки, між ними підвищується довіра:

➤ Традиції для колективної взаємодії, прив'язані до корпоративної культури (наприклад, щорічне святкувати дня народження організації, ранкова кава, спільні вихідні з походами в боулінг, фітнес), що створить атмосферу затишку та невимушеності у колективі.

➤ Збори, які проводять для реального обговорення нагальних питань, пов'язаних з роботою відділу, на яких всі працівники повинні мати можливість висловити власний погляд, оцінити проміжні підсумки та запропонувати зміни відповідно до ситуації в організації, що дозволяє сформувати довірчу обстановку.

➤ Мозкові штурми - колективна робота для вирішення поставленого завдання - розкриває інтелектуальний та творчий потенціал працівників, маючи плюси і для організації, і для самих працівників.

➤ Тімбілдинг - заходи, здатні згуртувати колектив, сформувати командний дух та підвищити ефективність роботи. Тімбілдинг може бути:

- творчим (майстер-класи, малювання, музика, вірші);
- спортивним (парашутизм, смуга перешкод);
- інтелектуальним (квести, участь у вікторинах).

➤ Запровадження корпоративних ЗМІ (журнал чи газета), які створюються для ознайомлення членів колективу з особистим та професійним життям працівників організації. Видання висвітлюють досягнення, перемоги, цілі колективу, вітає з важливими датами, містить пропозиції та побажання.

➤ Спільний відпочинок - спосіб організувати неформальну обстановку з активним проведенням часу (походи, виїзди на природу, екскурсії тощо), що сприятливо позначається на настрої колективу, допомагає зняти напругу через зміну обстановки.

➤ Ігри (гейміфікація) - один із найцікавіших способів проведення дозвілля в колективі, який можна реалізувати в приміщенні організації або поза ними, поєднуючи такий підхід з відпочинком чи тимбілдингом. Ігри допомагають змінити звичні ролі, відчути творчий азарт, подивитися на колег з іншого боку, залишаються приємні спогади.

В сучасних умовах поширення використання віддаленої та дистанційної роботи персоналу перед керівниками постає додаткове питання згуртованості віддалених працівників. Серед рекомендацій, за допомогою яких співробітників можна залучити до колективної взаємодії, незважаючи на віддалену роботу виділяють такі:

- часте спілкування онлайн;
- організація відеоконференцій;
- проведення спільних заходів із виїздом;
- повідомлення про останні новини в корпоративному чаті/месенджері або електронну розсилку;
- прохання висловлювати свою думку щодо якогось питання.

Серед переваг згуртованого колективу можна виділити:

- повага та розуміння працівників один одного, керівника, головних принципів, цінностей організації;
- члени колективу зближені схожими інтересами, мають єдину мету, сфокусовані на головному загальному результаті;



- працівники конструктивно, спокійно вирішують поточні питання;
- не замислюючись приходять на допомогу колегам, прислухаються до чужої думки;
- члени колективу прагнуть максимально розкрити та реалізувати здібності, вмюють радіти успіхам інших;
- члени колективу організовані, дисципліновані, дотримуються встановлених правил, норми.

Взаємини в колективі, його згуртованість значною мірою залежать від того, якими є самі члени колективу, які їхні особистісні якості і культура спілкування, що виявляється в ступені емоційної теплоти, симпатії чи антипатії.

Переважання тих чи інших особистісних якостей у членів колективу впливає на відносини, що складаються всередині колективу, характер його психічного настрою, надає йому певну особливість, яка може сприяти або заважати його згуртуванню. Особливо сильно перешкоджають згуртуванню колективу негативні риси характеру: образливість, заздрість, хворобливе самолюбство.

### **7.3 Сутність і значення соціального розвитку колективу**

**Соціальний розвиток трудових колективів** - це помітні перетворення, які тягнуть за собою кількісні і якісні зміни в сферах їх життєдіяльності, сприяють ствердженню колективізму і індивідуального особистісного самовираження членів колективу, підвищенню соціального статусу колективу і його членів, вдосконалення соціальної та професійної структур, збагачення інституційної і професійної мотивації, формуванню системи цінностей.

**Соціальний розвиток** - це багатоаспектне поняття, яке включає в себе ряд показників, що характеризують умови, характер і зміст праці; структуру колективу; стимули до праці; задоволення соціально-побутових, фізичних і духовних потреб працівників, морально-психологічний клімат в колективі, соціальну активність та ін. Кожна організація самостійно визначає набір необхідних показників, які відображаються в планах соціального розвитку.

**План соціального розвитку організації** - комплекс заходів і показників для вирішення соціальних завдань і поліпшення ефективності трудової діяльності колективу.

Метою планування соціального розвитку трудового колективу є створення умов повного використання трудових можливостей персоналу та розвитку особистісної соціальної активності.

Найважливішими принципами соціального розвитку є: комплексність і демократичний централізм.

Особливу увагу при розробці плану соціального розвитку, виходячи з наявності можливостей, необхідно приділяти: вивченню ступеня змістовності праці, її умов та рівня оплати, плинності кадрів, дисципліни праці, ціннісних орієнтацій в колективі.

При розробці плану соціального розвитку трудового колективу, необхідно визначити такі параметри як: показники запланованих заходів; терміни виконання заходів та відповідальність; очікувану ефективність запровадження запланованих заходів.

План соціального розвитку трудового колективу має директивний характер, тому після затвердження є обов'язковим до виконання, організовуючи діяльність колективу для рішення запланованих соціальних завдань.

#### **Етапи розробки плану соціального розвитку колективу:**

1) *підготовчий етап* - прийняття рішення про розробку плану соціального розвитку, формування робочих груп, укладання договорів з організаціями, залученими до розробки плану, уточнення структури плану, складання календарного графіку виконання робіт, визначення програми та методів проведення досліджень в конкретних виробничих умовах; розробка форми робочої документації, визначення змісту робіт і розподіл функцій між виконавцями (творчими бригадами), проведення інструктажу та інформування колективу;

2) *аналітичний етап* - визначення ступеня виконання попереднього плану соціального розвитку, визначення соціальної структури, умов праці, побуту і відпочинку, рівня заробітної плати тощо. Відбувається збір первинної соціальної інформації, проводяться конкретні соціологічні дослідження, які в підсумку оформляються аналітичною запискою;

3) *етап розробки* - проектування заходів, пропозицій та рекомендацій, визначення конкретних та реально здійснених показників соціального розвитку колективу. На цьому етапі складається проект плану по розділах, визначається економічна і соціальна ефективність пропонованих заходів, які заходи узгоджуються з функціональними службами і передаються в робочу групу для формування зведеного проекту плану. Такий проект плану узгоджується з головними фахівцями та керівником організації;

4) *контрольний етап* - розробка системи контролю за реалізацією плану соціального розвитку (система обліку, контролю і звітності в організації).

Розділи плану соціального розвитку повинні відображати такі напрямки робіт:

1) оптимізація соціальної структури трудового колективу і її подальше вдосконалення;

2) визначення соціальних чинників зростання і перспективного розвитку організації;

3) подальше вдосконалення умов праці та відпочинку працівників;

4) розвиток корпоративної культури, соціальної активності і раціоналізаторської ініціативи членів трудового колективу.

***Питання для самоперевірки***

1. Охарактеризуйте поняття «трудоий колектив» та його ознаки.
2. Які види трудових колективів можна виділити за різними ознаками?
3. Що таке згуртованість трудового колективу?
4. Дайте визначення поняття «соціальний розвиток трудового колективу» та його принципи.

## 8 ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

### 8.1 Оцінювання персоналу: сутність, види та методи

**Оцінювання персоналу** - це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації цілей організації, що передбачає послідовне накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.

**Оцінка персоналу** - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця.

Завданнями оцінювання персоналу є вивчення ступеня підготовки працівника до виконання конкретного виду діяльності, а також виявлення рівня його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання (або ротації), а також розробка заходів для досягнення цілей кадрової політики. Процедура оцінювання дає можливість оцінити: кількість, якість і інтенсивність праці.

Серед цілей здійснення оцінки праці персоналу виділяють:

1) **Адміністративну ціль** - прийняття обґрунтованого адміністративного рішення на основі результатів оцінки діяльності персоналу (підвищення / пониження в посаді, направлення на навчання, звільнення тощо).

2) **Інформаційну ціль** - інформування керівників і працівників про їх кваліфікацію, якість та результати праці.

3) **Мотиваційна ціль** - підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці і організації в цілому;

**Суб'єктами оцінки** (той, хто оцінює) можуть бути:

1) лінійні керівники - відповідають за об'єктивність і повноту інформаційної бази для проведення оцінки, проводять оціночні бесіди;

2) працівники кадрової служби;

3) колеги і працівники, які перебувають у структурних взаємозв'язках з оцінюваними особами;

4) особи, які не мають безпосереднього відношення до оцінюваного працівника (незалежні експерти та центри оцінки).

**Об'єктом оцінки** (той, кого оцінюють) можуть бути окремі працівники, група працівників, виділена за певною ознакою.

Аналіз діяльності працівника проводиться за 3 аспектами:

1) трудова діяльність **як процес реалізації здібностей** людини, його знань, умінь, навичок;

2) трудова діяльність **як сукупність дій** під час виконання певних обов'язків.

3) трудова діяльність як *реалізація, матеріалізація якостей працівників і їх трудової поведінки в результати* (характеристики результатів праці, досягнення, впровадження тощо).

**Предметом оцінювання** результатів праці персоналу є особисті якості працівників, процес праці та результативність праці.

**Процес оцінювання** персоналу складається з ряду **послідовних етапів**:

- 1) Визначення об'єкта оцінювання.
- 2) Визначення критеріїв оцінювання.
- 3) Вимірювання якостей працівників, досягнутих ними показників діяльності та результатів праці.
- 4) Порівняння досягнутих показників з встановленими критеріями.
- 5) Обговорення результатів оцінювання з працівниками.
- 6) Розробка та прийняття необхідних коригувальних дій і рішень.

**Критеріями оцінки персоналу** часто виступають: професійні знання; працьовитість і активність в роботі; ставлення до керівників і колег; надійність; якість, темп та інтенсивність роботи; здатність до організації і планування; готовність до відповідальності тощо.

Для того, аби процес оцінювання був максимально об'єктивним, необхідно дотримуватись низки вимог до оціночних технологій:

- **об'єктивність** - незалежність від будь-якої приватної думки чи окремих суджень;

- **надійність** - незалежність від впливу ситуативних факторів;

- **достовірність відносно діяльності** – оцінювання реального рівня володіння навичками;

- **можливість прогнозування** – виявлення рівня та особливостей потенціалу працівника;

- **комплексність** - оцінювання окремих членів організації, їх зв'язків і відносин всередині організації;

- **доступність інформації** про процес і критерії оцінювання для всіх залучених і зацікавлених сторін (оцінювачі, спостерігачі, оцінювані особи);

- **вбудовуваність в загальну систему кадрової роботи** в організації (відсутність дезорганізації роботи колективу).

Показники ділового оцінювання класифікують за 3 категоріями:

➤ **кількісні (оцінка діяльності)** - працівники оцінюються на підставі досягнутих результатів (продуктивність праці, обсяг продажів тощо);

➤ **професійного рівня працівника (оцінка кваліфікації)** - володіння професійними знаннями, вміннями і навичками, відповідність моделі компетенцій відповідній посаді.

➤ **особистісних якостей (оцінка особистості)** - індивідуальні особливості працівника, його робоча поведінка.

Ділова оцінка передбачає використання ряду оцінних методик, які умовно поділяють на 3 групи:

1) **Кількісні методи оцінки** - з числовою оцінкою рівня якостей працівника, які характеризуються формалізацією і масовістю. Найбільш поширеним кількісним методом вважається анкетування.

2) **Якісні методи оцінки** - методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення, націлені на отримання інформації шляхом глибинного дослідження невеликого за обсягом матеріалу.

3) **Комбіновані методи оцінки** - різноманітні методи експертної оцінки ступеня прояву конкретних якостей, спеціальні тести і деякі інші комбінації якісних та кількісних методів.

Також виділяють **методи індивідуальної і колективної оцінки**.

До найбільш поширених методів оцінки відносяться:

✓ **Анкетування** - оціночна анкета з певним набором стандартних запитань і описів. Ключове значення має вибір і формулювання питань. Перевагами даного методу є відносна простота в застосуванні.

✓ **Оціночна співбесіда** - отримання усної інформації від оцінюваного працівника з питань службової діяльності.

✓ **Тестування** - оцінка працівника за результатами вирішення ним заздалегідь підготовлених завдань і встановленню на цій основі кількісних показників (балів), що визначають рівень вираженості професійно значущих якостей.

✓ **Метод групової експертної оцінки** - оцінка експертами працівника за виділеними критеріями за певною шкалою з виведенням по кожному критерію сумарного і середнього балів. Застосовується для оцінки результатів роботи, професійно важливих якостей.

✓ **Метод стандартних оцінок** - заповнення керівником спеціальної форми для оцінки окремих аспектів роботи працівника протягом оцінюваного періоду за стандартною шкалою. Один з найбільш часто використовуваних методів через простоту, незначну вартість і загальнодоступність, однак має певні недоліки - високий ступінь суб'єктивності та однобічності оцінки.

✓ **Метод моделювання робочої ситуації** - прийняття оцінюваним працівником рішення в змодельованій ситуації, типовій для його робочого місця.

✓ **Матричний метод оцінок** - формування таблиці-матриці з переліком необхідних професійних, ділових, духовно-моральних та особистісних якостей посади, яку займає оцінюваний працівник, куди вносяться показники оцінки якостей працівника і вагові оцінки (значимість), що визначають їх важливість для виконання обов'язків за даною посадою. Якості працівника оцінюються за бальною системою.

✓ **Ділова гра** - оцінюваним працівникам пропонуються різні ситуації, що імітують реальні, та конкретні ролі, в яких вони виявляють власні ділові, професійні та особистісні якості. Метод використовується для оцінки потенціалу працівника, але його реалізація потребує додаткових витрат на організацію і проведення.

✓ **Управління за цілями (МВО)** - визначення керівником разом з працівником ключових цілей на конкретний період його діяльності. По завершенні терміну обидві сторони оцінюють виконання кожної мети і всього набору цілей. Серед переваг даного методу: наявність зворотного зв'язку; розуміння працівниками критеріїв успішності роботи до початку виконання завдань. Недоліком методу є оцінка не всієї роботи, а тільки ступінь виконання ним ключових завдань.

✓ **Метод 360 °** - вид оцінки ділових якостей працівника з боку колег/керівників/підлеглих/клієнтів та порівняння цих даних з його самооцінкою. Мета такого методу - надати можливість подивитися на себе з боку та надати допомогу у вирішенні проблем, що виникли. Часто цей метод застосовують, щоб уникнути звільнення цінного фахівця з організації та усунути конфлікти у колективі. Переваги методу: дозволяє оцінити ефективність кожного працівника та його відповідність своїй посаді; робота оцінюється не лише керівником працівника, а й колегами і тими особами, з якими він щодня співпрацює; дає можливість виявити «точки зростання» працівників та команди і здійснювати зворотній зв'язок; не потрібні додаткові фінансові витрати; дозволяє оцінити soft skills - навички взаємодії з оточуючими тощо. Недоліки методу: оцінюваний працівник отримує стрес; висока трудомісткість (значні витрати часу на інформування учасників); метод не використовується як єдиний у питаннях підвищення по службі або звільнення; допомагає проаналізувати лише компетенції, а не конкретні здобутки; допомагає оцінити працівника на поточний момент часу і не дозволяє спрогнозувати його роботу в майбутньому; може призвести до неприємних наслідків, якщо не буде дотримано анонімності.

✓ **Ассесмент-центр** (assessment centre, центр оцінки) - комплексний метод оцінки персоналу, який забезпечує найбільш об'єктивну оцінку, заснований на моделюванні ключових моментів діяльності співробітників для виявлення рівня розвитку їх професійно-важливих якостей (компетенцій) та визначення потенціалу. Це збалансована сукупність оціночних методів: порівняльні і абсолютні методи оцінки, професійне та психологічне тестування, оціночна співбесіда і інші. Переваги центру оцінки: можливість розробки програми для будь-якої посади, інтерактивність, гнучкість проведення, комплексність оцінки поведінкових навичок, індивідуальний підхід, варіативність проведення (від 4-5 годин до 8-10 годин, сумісна з іншими заходами), об'єктивність та конфіденційність результатів, універсальність застосування, мультимодальність (в одній

процедурі можуть бути використані різні методики, розроблені за різними напрямками). Мінуси асесмент-центру: результати можна виявити лише динамікою, відносна витратність підготовчого етапу, неможливість отримання результатів у день проведення, обмеженість числа учасників (не більше 10 осіб за один асесмент-центр), спостережна обмеженість.

## **8.2 Атестація персоналу: сутність, види, організація і порядок проведення**

Оцінка персоналу безпосередньо пов'язана з атестацією.

**Атестація працівників** - процедура оцінки професійного рівня працівників відповідно до кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків, проведення оцінки їх професійного рівня; це кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності.

Головним призначенням атестації є виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівника.

*Метою* проведення *атестації* є раціональна розстановка кадрів, їх ефективне використання, пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості.

В даний час загальні норми щодо проведення атестації працівників усіх категорій незалежно від місця роботи встановлені розділом III Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI [29].

Атестація персоналу може носити як обов'язків, так і добровільний характер. **Атестація** працівників проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. **Інформація про проведення атестації** доводиться до відома працівників не пізніше, ніж за два місяці до її проведення.

Вимоги до проведення атестації: *систематичність* (з певною періодичністю), *формалізованість* (до атестації потрібно ґрунтовно готуватися, розробити форми, в яких будуть фіксуватися результати), *визначеність критеріїв і стандартів* (повинно бути визначено, то, що оцінюється; критерії повинні бути продумані і відповідати посадовими обов'язками); *створення спеціальної атестаційної комісії*, до складу якої зазвичай входять представники керівництва; керівники структурних підрозділів; представники кадрових служб або менеджери по персоналу.

Атестація персоналу традиційна і найпоширеніша форма оцінки персоналу.



Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором або, за його відсутності, визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. Атестація проводиться у всіх підрозділах організації.

Розрізняють 4 види атестації службовців:

1. **Чергова атестація** - обов'язкова для всіх і проводиться не рідше одного разу на два роки для керівного складу і не рідше одного разу на три роки для фахівців і інших службовців.

2. **Атестація по завершенню випробувального терміну** - для розробки обґрунтованих рекомендацій по використанню атестованої особи, на основі результатів її трудової адаптації на новому робочому місці.

3. **Атестації при просуванні по службі** - для виявлення потенційних можливостей працівника і рівня його професійної підготовки для заняття більш високої посади, враховуючи вимоги нового робочого місця і нових обов'язків.

4. **Атестація при переведенні в інший структурний підрозділ**, у разі якщо є істотні зміни посадових обов'язків і вимог нового робочого місця.

Методи проведення атестації:

- **Ранжування** - розстановка підлеглих за порядком залежно від їх досягнень за їх реальною здатністю виконувати роботу, іноді - за кількома обраними характеристиками.

- **Класифікація** – поділ працівників за кількома задалегідь визначеними категоріями досягнень (заслуг) на підставі загальної ефективності діяльності працівників. Як правило, цих категорій п'ять.

- **Шкала оцінок** - формування списку особистісних характеристик / факторів з відповідною шкалою по кожному, що складається, як правило, з 5 пунктів, і керівник відзначає на шкалі, у якому ступені той чи інший фактор / характеристика притаманні працівнику.

- **Метод відкритої атестації** - метод зосереджує увагу на характері виконання роботи, який потребує від керівника всього кілька фраз про працівників, які атестуються замість галочок за шкалою.

Атестація проводиться в 3 етапи:

1) **Підготовка**, здійснювана кадровою службою, включає:

- видання наказу про проведення атестації;
- створення атестаційної комісії;
- розробка графіка проведення атестації;
- підготовка інструментарію для проведення атестації.

2) **Проведення атестації:**

- особи, що атестуються і керівники самостійно готують звіти (за визначеною структурою);

- особи, що атестуються заповнюють оцінні форми;
- проводиться аналіз результатів;
- проводиться засідання і складається протокол засідань атестаційної комісії (рішення комісії ухвалюються відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх членів комісії без присутності особи, яка атестується; засідання атестаційної комісії вважається правочинним за умови присутності не менш як 2/3 її складу; рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника, який підлягає атестації, та роботодавця упродовж трьох днів після його прийняття).

### 3) Підведення підсумків атестації:

- аналіз кадрової інформації, введення і організація використання персональної інформації;
- підготовка рекомендацій по роботі з персоналом (*просування працівників, направлення на навчання, переміщення, звільнення тих, хто не пройшов атестацію і т.д.*);
- затвердження результатів атестації.

З урахуванням обговорення результатів діяльності працівника, його ділових і особистісних якостей комісія за відсутності атестованого відкритим голосуванням дає йому одну з оцінок:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи та виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

Відомості про результати проведеної атестації необхідно включити в особисту картку працівника.

Атестації персоналу не підлягають: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; одинокі матері або батьки, що мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Законом чи колективним договором можуть встановлюватися інші категорії працівників, що не підлягають атестації.

Атестаційна комісія також може висловити роботодавцеві певні рекомендації:

- у разі прийняття рішення про відповідність працівника: зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі;

- у разі прийняття рішення про невідповідність працівника: перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його

професійному рівню, направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією.

Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі. Кожна рекомендація має бути обґрунтованою.

**При проведенні атестації** персоналу виділяють **ТОП-5 поширених помилок**, головними з яких є невірно обрана мета цього заходу і низький ступінь інформованості співробітників, особливо при першій атестації:

1. Різні вимоги до працівників, які виконують однакову роботу.
2. Схильність до впливу стереотипів (потрібно керуватися професійними стандартами, а не особистими оцінками).
3. Вузький діапазон (спектр) оцінок.
4. Зміна вимог в ході атестації.
5. Порівняння співробітників один з одним, а не з ситуацією.

#### ***Питання для самоперевірки***

1. Що таке оцінювання персоналу ?
2. Які вимоги висувають до оцінювання персоналу?
3. Які три групи оціночних методик ?
4. Дайте визначення поняттю «атестація персоналу».
5. Які існують види атестації службовців?
6. Опишіть етапи проведення атестації.
7. Які основні помилки при проведенні атестації.

## 9 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 9.1 Сутність і завдання професійного розвитку персоналу

Система навчання і розвитку персоналу допомагає підвищити професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення і вміння працювати в команді, внаслідок чого підвищується продуктивність праці і ефективність функціонування організації в цілому.

**Розвиток персоналу організації** - це комплекс заходів, спрямованих на регулярне підвищення професійної, управлінської компетентності персоналу організації та особистісних компетенцій працівників для більш ефективного досягнення цілей і завдань організації.

**Компетентність** (за визначенням Конотопцевої Ю.В.) - набір знань, умінь, навичок, видів мислення, способів поведінки, професійних і світоглядних якостей, який визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та будь-яку іншу діяльність і формується як результат навчання та досвіду [31].

**Професійне навчання працівників** визначається Законом України «Про професійний розвиток працівників» [29] як: «процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, які дають можливість підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва».

Система навчання і розвитку персоналу забезпечує функціонування декількох ключових процесів організації - підвищення кваліфікації персоналу, адаптація, мотивація, управління результативністю (Performance management).

Розвиток персоналу організації впливає на ефективність праці, мотивацію працівників до зростання та їх лояльність, формування команди та загальних стандартів роботи, укріплення репутації організації тощо.

Виділяють три основні види розвитку працівників:

➤ **Первинна підготовка** - навчання нових працівників знанням, необхідним для старту роботи на обраній посаді.

➤ **Підвищення кваліфікації** - поглиблення існуючих знань - навчання, обумовлене зміною характеру і змісту праці фахівців на займаній посаді, моральним застаріванням знань.

➤ **Перепідготовка** - здобуття знань у суміжному чи взагалі іншому напрямку - навчання, пов'язане з необхідністю зміни спеціальності внаслідок змін у професійній структурі зайнятості, змін в працездатності працівника тощо.

Система навчання і розвитку персоналу реалізується в 2 форматах: *груповому* (для навчання лінійного персоналу та керівників середньої ланки) і *індивідуальному* (для розвитку ключових працівників і вищого керівництва).

До групових методів відносять:

- ✓ тренінги професійних і управлінських навичок;
- ✓ професійні семінари та майстер-класи;
- ✓ курси професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- ✓ бізнес-симуляції (інтерактивна модель економічної системи, яка за внутрішніми умовами максимально наближена до відповідної реальної економічної одиниці - підрозділ організації, організація, галузь) і ін.

Переваги групового навчання:

- ☞ можливість моделювання різних робочих ситуацій з реальної практики з відпрацюванням нових способів поведінки в них в навчальному форматі;

- ☞ можливість отримати зворотній зв'язок і підтримку від колег в процесі навчання;

- ☞ командоутворюючий ефект;

- ☞ економічна вигода (провести тренінг для 10-15 осіб значно дешевше, ніж організувати для кожного з них окреме навчання).

Обмеження групового формату навчання:

- ☞ неможливість врахувати всі індивідуальні особливості та рівень підготовки кожного учасника (звідси неможливість забезпечити 100% глибину передачі нових знань та навичок всім учасникам через різницю в їх первинному рівні підготовленості та індивідуальних особливостях);

- ☞ недостатній час для формування стійких навичок (неможливо за один тренінг навчити людину складного навичку, звідси виникає необхідність в якісному посттренінговому супроводі для закріплення отриманих знань і навичок на практиці).

До індивідуальних методів належать:

- ✓ розвиваючі проекти і завдання;
- ✓ стажування і тимчасові заміщення;
- ✓ індивідуальні плани розвитку;
- ✓ наставництво / менторство (відносини, в яких більш досвідчена чи обізнана особа допомагає менш досвідченій або обізнаній засвоїти певні компетенції. Сфери застосування наставництва: адаптація молодих фахівців, послуги з особистого розвитку. Ментор (наставник) - більш досвідчений (в основному, старший за віком) професіонал, який пропонує допомогу, сприяння та супровід кар'єрного зростання молодого і менш досвідченого працівника). В деяких країнах поширена форма наставництва «buddying» (з англ. Buddy – «приятель»), коли взаємодія відбувається на рівних умовах - обидва працівники рівноправні та обмінюються досвідом.

✓ коучинг (від англ. coaching - тренерство), вишкіл - інструмент особистісного й професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х роках ХХ ст. - це мистецтво за допомогою бесіди й поведінки, середовища, полегшити рух людини до бажаних цілей з отриманням нею задоволення) і ін.

#### Переваги індивідуального навчання:

☞ облік індивідуальних особливостей і потреб працівника, рівня його знань і навичок при плануванні і проведенні навчання;

☞ персональний підхід до співробітника в процесі навчання, використання методів і форм розвитку, що максимально підходять для кожного конкретного випадку;

☞ можливість навчання без відриву від основної роботи.

#### Обмеження індивідуального формату навчання:

☞ висока вартість;

☞ складність в розробці і реалізації.

Розвиток комп'ютерних і інтернет-технологій створив ще одну форму навчання і розвитку персоналу - **дистанційне навчання (E-learning)** - це сукупність новітніх інформаційних методів та форм розвитку, які забезпечують проведення навчального процесу на відстані, що володіє рядом унікальних переваг:

☞ низька вартість (не вимагає витрат на оренду приміщень, поїздки і т. п.);

☞ доступність (необхідна наявність комп'ютера і доступу до мережі Інтернет);

☞ складання індивідуального графіка навчання, максимально відповідного співробітнику;

☞ високий ступінь засвоєння знань;

☞ можливість поєднувати навчання і роботу.

Серед обмежень дистанційного навчання можна відзначити:

☞ обов'язкове володіння працівником навичками роботи з комп'ютером на рівні користувача;

☞ висока залежність результатів навчання від особистої мотивації і відповідальності працівника (передбачає самостійність співробітника в освоєнні одержуваних знань);

☞ в основному служить засобом передачі знань і технологій, і в меншому ступені - дозволяє розвинути навички. Успішність закріплення отриманих знань у вигляді навичок багато в чому залежить від мотивації самого співробітника.

Найбільш поширені форми організації дистанційного навчання:

➤ веб-заняття - дистанційні тренінги, конференції, вебінари, ділові ігри, практикуми, майстер-класи, проведені за допомогою інтернет-технологій;

➤ електронні розсилки, включає лекційну інформацію і навчальні завдання;

➤ навчальні комп'ютерні курси та програми.

Методів і форм навчання існує безліч, в таблиці 9.1 наведено деякі сучасні методи розвитку персоналу.

Таблиця 9.1 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємств/організацій

Метод	Опис, можливості використання
<b>Тренінг</b>	Мінімум інформації та максимум вправ для відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок в невеличких групах осіб. Бувають відкриті (різноманітні та доступні) та корпоративні (конкретну програму можна підлаштувати з доопрацюванням під потреби та специфіку конкретної організації).
<b>Кейс-стаді (Case study, ситуаційний аналіз)</b>	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних. Інтерактивна технологія для короткострокового навчання керівників на основі бізнес-ситуацій. Метою є навчити аналізувати інформацію, фільтрувати та сортувати її для поставленого завдання, виявляти ключові проблеми та обирати оптимальне рішення. <i>Кейси розрізняються за форматом використання</i> (Executive-кейси (1-2 стор і менше); тематичні кейси (3-5 стор.); гарвардські кейси (загалом 20-25 стор.)) та <i>рівнем складності</i> (структурованими (highly structured); «Маленькими начерками» (short vignettes); величезними неструктурованими (long unstructured cases). Case study вважається однією з найкращих методик для розвитку аналітичного та критичного мислення, а також креативності.
<b>Коучинг</b>	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку рішень або подолання будь-якої складно ситуації. Завдання коуча надати не знання чи навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці. На відміну від тренінгів, коучинг використовує індивідуальний підхід.
<b>E-learning</b>	Масовий метод дистанційного навчання через електронні книжки, відео уроки, комп'ютерні вправи тощо. Ефективність виявляється в передачі знань великій аудиторії
<b>Самонавчання</b>	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів (книги, документи, аудіо-, відео- і мультимедійні програми

Навчання персоналу також може відрізнятися:

За видом: *внутрішнє* - в рамках самої організації і силами самої організації; *зовнішнє* - з залученням зовнішніх фахівців; *самонавчання* - до нього співробітник самостійно готується і проводить особисто.

За використання робочого часу: з відривом і без відриву від виробництва на час навчання.

За рівнем підготовки: *первинна підготовка* - навчання вперше працівника без освіти; *перепідготовка* - навчання працівника з утворенням нової спеціальності (професії); *підвищення кваліфікації* - отримання нових знань і навичок в рамках своєї спеціальності; *адаптаційне навчання*.

За термінами навчання: *короткострокове* (не більше 5 днів і до 40 годин); *середньострокове* (до 6 місяців); *довгострокове* (більше 6 місяців).

Навчання персоналу повинне виконувати ряд завдань:

- підготовка до вирішення нових робочих завдань;
- систематичне своєчасне оновлення знань;
- активізація потенційних можливостей працівника;
- підвищення професійної культури і згуртування колективу;
- підготовка співробітників до кар'єрного росту.

## 9.2 Індивідуальний план розвитку працівника

Прагнення до постійного розвитку - ознака професіоналізму, володіючи якими фахівець підвищує як власну ефективність, так і ефективність організації, де він працює. Помічником з розвитку конкретного професіонала є *план індивідуального розвитку (ПІР)*.

*Планування індивідуального розвитку (ПІР)* - підхід, який передбачає самостійний контроль працівника над процесом власного розвитку.

До основних завдань ПІР, вирішення яких потребує проведення в організаціях щорічних оцінок персоналу, центрів розвитку й інших оцінювальних заходів, спрямованих на вивчення ефективності роботи кожного працівника, належать:

- розробка стратегій індивідуального навчання;
- управління знаннями;
- формування інтелектуального капіталу;
- підвищення ефективності управління в організації.

Ефективність розробленого ПІР потребує розуміння здобутків, навичок і знань, якими вже володіє працівник, і визначення потреби розвитку.

Метод планування індивідуального розвитку корисний у випадках, коли критерії (компетенції) були сформульовані заздалегідь, і проведена їх формальна оцінка. Вважається, що працівник може розвивати одночасно тільки від 1 до 3-х компетенцій протягом одного року, тому доцільно обрати з них найбільш актуальні.



Процес будь-якого розвитку, в тому числі індивідуального, умовно поділяють на кілька етапів:

1) **Розуміння необхідності розвитку** - допомагає HR-фахівцю, який консультує кандидата або надає йому необхідні дані оцінки за результатами проведених заходів, при цьому тільки сам кандидат приймає рішення про розвиток.

2) **Визначення сфери або напрямку розвитку** – для цього важливими є дані, надані співробітнику його керівником або кадровою службою з одного або декількох джерел, серед яких: результати щорічної оцінки, проходження центру розвитку, зворотний зв'язок від колег тощо. Для систематизації інформації доступна Універсальна модель компетенцій SHL - UCF (Universal Competency Framework), де працівнику пропонується провести аналіз ступеня виявлення у себе 8 факторів (керівництво й прийняття рішень, підтримка й співробітництво, взаємодія та презентаційні навички, аналіз та інтерпретація).

3) **Аналіз особливостей процесу навчання**, усвідомлення специфіки свого стилю навчання та причин, які можуть вплинути на результативність роботи. Кандидат має визначити свій профіль учня та кращі методи навчання.

4) **Формування індивідуального плану розвитку** - визначення результатів по кожному напрямку розвитку (на основі технології SMART), вибір необхідних розвиваючих дій, визначення терміну їх виконання та колег, включених в цей процес.

Для реалізації наміченого ППР відповідно до поставлених цілей, необхідно регулярно (1 раз в 3-4 місяці або в залежності від графіка розвиваючих заходів) проводити загальний моніторинг відповідності поставлених цілей результатам спільно з працівником.

Впровадження ППР потребує пояснення їхньої цінності керівникам з метою зацікавлення свого персоналу у навчанні.

Слід зауважити, що план індивідуального розвитку:

- допоможе встановити кар'єрні цілі та прояснить кар'єрну траєкторію і доступні посади в організації;

- зробить робочий процес більш цікавим, оскільки частина функціоналу вийде за звичні межі та спрямується на розвиток нових компетенцій;

- стане відмінним інструментом надання зворотного зв'язку від керівника.

#### **Блоки плану індивідуального розвитку:**

1. **Інформація про співробітника** - ПІБ, дані про підрозділ, поточну посаду і період реалізації плану, кінцеву дату реалізації.

2. **Функціональна матриця** - основні професійні напрями працівника та сфери його компетенції. Кожна з функцій оцінюється за шкалою

(наприклад, від 1 до 5) як керівником, так і підлеглим з подальшою підсумковою оцінкою по кожному блоку.

**3. Функції і компетенції, які оцінені нижче інших** - на них буде ґрунтуватись розвиток працівника з вказівкою методу та інструментів розвитку, очікуваного результату роботи, термінів навчання. Досягнення кожної мети потребує оцінки виконання певного завдання.

**4. Оцінка виконання ІПР** - підсумкова оцінка всіх завдань – етап є проведення конструктивної наставницької бесіди з підлеглим, прояснення його мотивації та настрою, оголошення думок щодо пройденого навчання.

За результатами отриманих оцінок з проведеного навчання узгоджується наступний період у розвитку працівника (абсолютно нові завдання або знайомі працівнику, але не виконані повною мірою).

Важливо пробувати різні методи навчання, зокрема цільові семінари, вебінари, проходження короткострокових курсів із підвищення кваліфікації, в тому числі дистанційних, що в сукупності забезпечує багатогранне навчання для подальшого розвитку співробітників.

### 9.3 Поняття про кар'єру, види та моделі кар'єри

В широкому розумінні *кар'єра* - це успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення популярності, слави тощо.

*Кар'єра* являє собою результат усвідомленої позиції і поведінки людини в трудовій діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним ростом.

*Кар'єра* (за визначенням Васильєвої О.І.) – «усвідомлені власні судження працівника про своє трудове (професійне) майбутнє; заходи, що проводяться кадровою службою організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника виходячи з цілей, потреб і можливостей його та організації, а також підвищують продуктивність праці, відданість працівника інтересам організації, зменшують плинність кадрів і більш повно розкривають здібності людини; поступове просування по службі, очікувані шляхи самовираження здібностей, навичок, кваліфікаційних (професійних) можливостей і розмірів винагород, пов'язаних із діяльністю працівника протягом трудового життя» [31].

*Кар'єра публічного службовця* (за визначенням Конотопцевої Ю.В.) – «процес поступового просування по службі, спрямований на посадове або професійне зростання публічного службовця, що характеризується зміною кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю» [31].

*Посадове зростання* - зміна посадового статусу людини, його соціальної ролі, ступеня і простору посадового авторитету.

**Професійне зростання** - зростання професійних знань, умінь і навичок, визнання професійним співтовариством результатів його праці, авторитету в конкретному виді професійної діяльності.

**Ділова кар'єра** - поступове просування особистості, пов'язане з ростом професійних навичок, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди.

**Трудова кар'єра** - послідовність займаних індивідом робочих місць в ієрархічній системі трудової діяльності суспільства, а також процес переміщення працівника з нижчестоящих позицій на вищі.

Складність кар'єри визначається обумовленістю безліччю факторів впливу, перш за все, пов'язаних з особливостями особистості працівника, що будує кар'єру, і кар'єрного середовища, особливостями і рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина і організація.

Цілі розвитку кар'єри полягають декількох аспектах:

- професія або посада мають відповідати самооцінці і моральному задоволенню, а сама робота відповідати цінностям, переконанням та бажанням людини;

- робота повинна здійснюватись в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок;

- умови роботи мають посилювати та розвивати можливості людини;

- робота повинна мати творчу компоненту і дозволяти досягнути певного ступеня незалежності;

- оплата праці має бути високою;

- робота повинна давати можливість продовжувати активне навчання та перебувати у балансі з особистим життям.

Цілі кар'єри змінюються з віком і по мірі змін людини з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри є постійним процесом.

Вектор кар'єри людини може змінюватися залежно від того, які пріоритети в поточний момент. В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єри серед яких виділяють:

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** - проходження всіх ступенів кар'єрного зростання у рамках однієї організації (навчання, вихід на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію).

**Міжорганізаційна кар'єра** - працівник проходить всі щаблі кар'єрного росту в різних організаціях.

**Вертикальна кар'єра** - вид кар'єри, за якого відбувається підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

**Горизонтальна кар'єра** - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, розширення і ускладнення

завдань або зміну службової ролі в рамках одного рівня структурної ієрархії, супроводжувані збільшенням оплати праці.

**Ступінчаста кар'єра** - поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри.

**Спеціалізована кар'єра** – проходження працівником різних етапів професійної діяльності в рамках однієї професії (організація може бути як однією, так і змінюватись).

**Неспеціалізована кар'єра** - різні етапи професійного шляху працівник проходить в якості фахівця, що володіє різними професіями, спеціальностями (організація може бути як однією, так і змінюватись). Така форма розвитку кар'єри характерна для Японії.

**Прихована (доцентрова) кар'єра** - передбачає рух до ядра, до керівництва організацією; доступна обмеженому колу працівників, як правило, зі значними діловими зв'язками поза організацією.

**Кар'єра-блискавка** - стрімкий шлях до успіху, видного становища в суспільстві за надзвичайно короткий час.

**Корпоративна кар'єра** - орієнтація на стабільність, дохід, роботу у великих організаціях, вертикальне зростання (прагнення керівних позицій).

**Професійна кар'єра** - орієнтація на професійний розвиток, зміст роботи, горизонтальне зростання.

**Статична кар'єра** - орієнтація на стабільність, затишок, умови праці. Цей тип стає популярнішим під час кризи або як варіант вичікувальної позиції.

**Творча кар'єра** - орієнтація створення нового, пошук і захопленість своєю справою, генерацію ідей. Така кар'єра часто переходить у підприємницьку.

**Підприємницька кар'єра** - орієнтація на реалізацію ідей, зростання статусу та добробуту, прагнення до незалежності від зовнішніх факторів.

**Паралельна кар'єра** - орієнтація на диференціацію професії та доходів. Дуже часто паралельну кар'єру використовують на стику професій або ж на стику професія-хобі для плавних кар'єрних переходів.

**Мікс-кар'єра** - поєднання кількох типів кар'єри.

Починається ділова кар'єра з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею.

На практиці існують різні варіанти кар'єри, які базуються на 4 основних моделях:

**1. «Трамплін»** (рис. 9.1) - широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службових сходах, поступового зростання його потенціалу знань, досвіду і кваліфікації, відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього

посаду і намагається втриматися на ній протягом тривалого періоду, потім відбувається своєрідний стрибок з трампліну у вигляді відходу на пенсію.

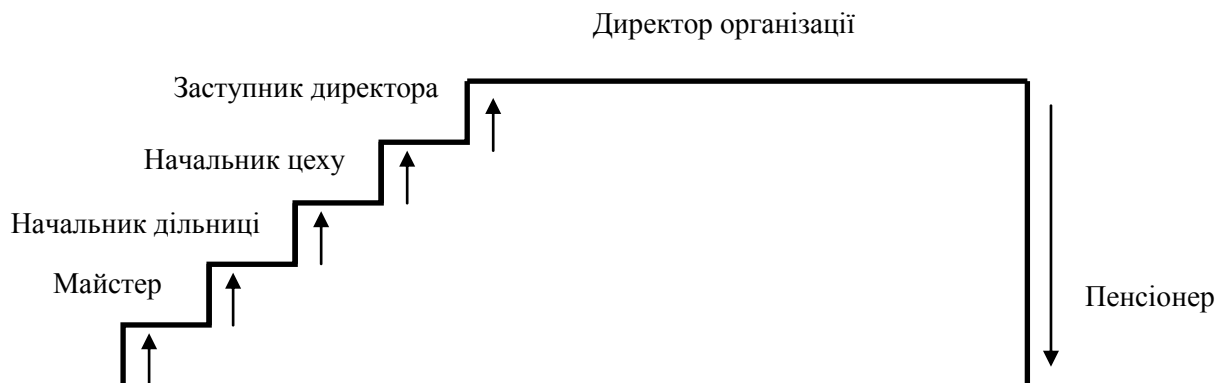


Рис. 9.1 – Модель кар'єри «Трамплін»

2. **«Драбина» («сходи»)** (рис.9.2) - кожна ступінь являє собою певну посаду, яку працівник займає фіксований час (не більше 5 років), з ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду фахівець піднімається по службових сходах. Верхнього рівня службової кар'єри працівник досягає в період максимального потенціалу (накопичений великий досвід, набута висока кваліфікація, широта кругозору, професійні вміння і знання). Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях і керівництво великим колективом.

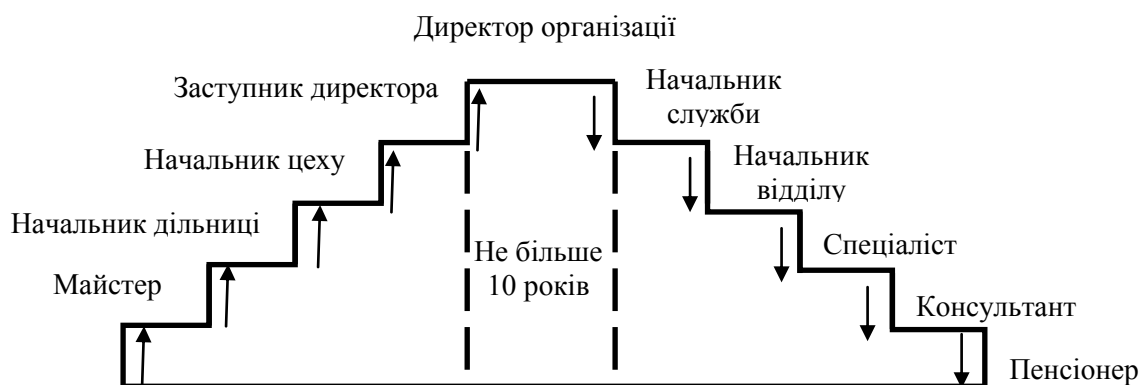


Рис. 9.2 – Модель кар'єри «Сходи»

3. **«Змія»** (рис. 9.3) - передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час (1-2 роки), після чого він займає більш високу посаду на більш високому рівні. Головна перевага моделі - можливість вивчити всі функції діяльності та управління, що стане в нагоді на вищестоящій посаді.

4. **«Роздоріжжя»** (рис. 9.4) - по закінченню певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу), за результатами

якої приймається рішення про підвищення, переміщення або підвищення / зниження працівника. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини, характерна для спільних підприємств.

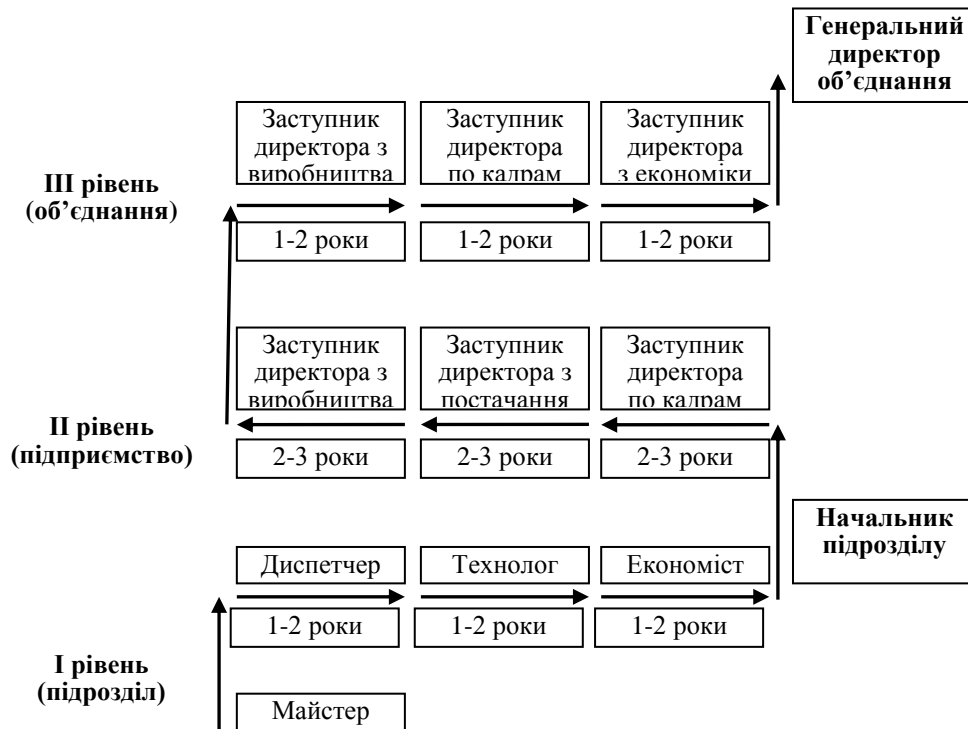


Рис. 9.3 – Модель кар'єри «Змія»

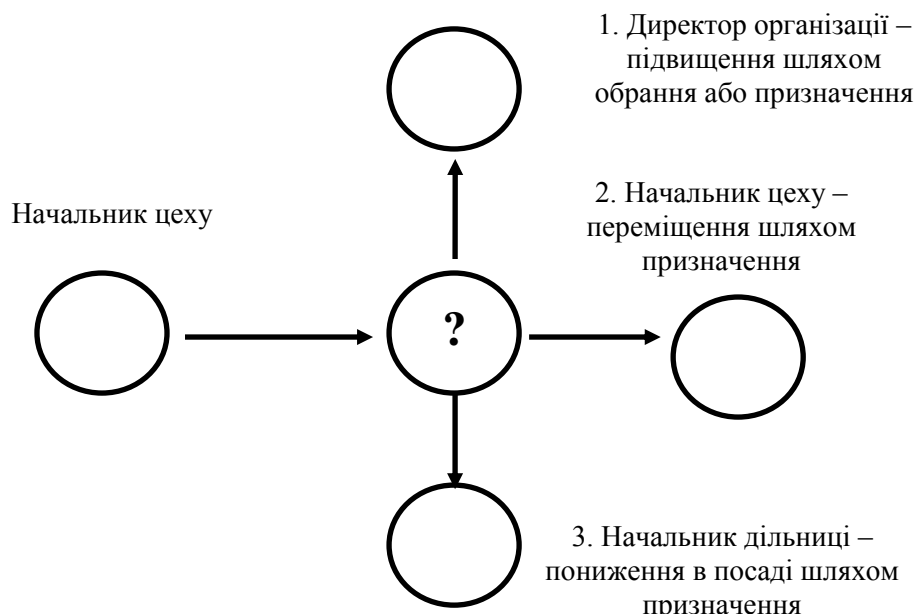


Рис. 9.4 – Модель кар'єри «Роздоріжжя»

*Кар'єра* може бути *динамічною*, пов'язаною із зміною робочих місць, і *статичною*, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Успіх кар'єри залежить від низки чинників: випадок, який дав людині шанс; реальний підхід до вибору; можливості, що створюються в родині (освіта, зв'язки); гарне знання власних сильних і слабких сторін; чітке планування.

Темпи розвитку кар'єри може бути різними.

Планування кар'єри полягає у виборі моделі кар'єри для різних етапів життєвого циклу, при безперервному підвищенні особистої кваліфікації та з урахуванням інтересів організації.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конкретних завдань, а саме:

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- усувати «кар'єрні глухі кути», за яких практично немає можливості для розвитку працівника;
- формувати доступні для розуміння критерії службового й професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень;
- визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібному місці.

*Етапи кар'єри* - це окремі моменти, стадії процесу переміщення працівника на чергові позиції в ієрархії робочих місць. Людина в процесі своєї кар'єри проходить через різні, але взаємозалежні етапи, найпростіша версія яких охоплює чотири стадії:

- попередня стадія (відвідування школи, інших учбових закладів);
- первісна стадія (переходи з однієї роботи на іншу);
- стадія стабільної роботи (зі збереженням тієї самої роботи);
- стадія відставки (припинення активної роботи).

Кожний із етапів (стадій) кар'єри пов'язаний з реалізацією різних потреб працівника (табл. 9.2) [32].

Планування й контроль кар'єри починається з моменту наймання працівника в організацію та триває аж до його звільнення, з визначенням просування його за системою посад або робочого місця.

Планування кар'єри не обмежується розміщенням кадрів. Воно вирішує загальні завдання розвитку персоналу, кваліфікаційного та посадового просування працівників. Планування кар'єри пов'язане з діловою оцінкою персоналу, з плануванням підвищення кваліфікації та

перепідготовки працівників, з програмою внутрішньоорганізаційного руху кадрів, з соціальним плануванням.

Таблиця 9.2- Етапи кар'єри менеджера і потреби [32]

Етапи кар'єри	Вік, років	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізичні й матеріальні потреби
Попередній	до 25	Навчання, іспит на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека - існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	до 45	Просування службовими шаблями, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 60	Пік удосконалення кваліфікації фахівця чи керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок заслуженої поваги	Підвищення рівня оплати праці та інтересу до інших джерел доходу
Завершення	після 60	Підготовка до виходу на пенсію. Підготовка своєї зміни, а також нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Новий вид діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Не існує ідеального варіанта кар'єри: для кожного він свій, і лише людина обирає його, виходячи зі своїх пріоритетів та цінностей на даний момент.

#### 9.4 Планування і підготовка кадрового резерву

**Кадровий резерв** - це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, які висуваються посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

**Планування кадрового резерву** - прогнозування персональних просувань, їх послідовності і відповідних їм заходів. Плани кадрового резерву можуть складатися у вигляді схем заміщення посад.



Типи кадрового резерву розрізняються за:

➤ Видом діяльності:

1) **резерв розвитку** - група фахівців і керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків (вибирають професійну або керівну кар'єру);

2) **резерв функціонування** - група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації (орієнтація на керівну кар'єру).

➤ Часом призначення:

а) **оперативний резерв** (складається з дублерів - кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому). У нього входить частина посад, які стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) **стратегічний резерв** (молоді працівники з лідерськими якостями, які можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

Робота з формування кадрового резерву здійснюється кадровою службою або підрозділом по роботі з персоналом спільно з керівниками всіх рівнів і під керівництвом директора організації.

Мета роботи з кадровим резервом:

- підвищення рівня підбору і розстановки керівних кадрів, здатних ефективно працювати в сучасних умовах;
- поповнення керівних кадрів висококваліфікованими працівниками;
- створення реальної перспективи професійного та посадового просування працівників;
- своєчасне заміщення вакантних посад;
- скорочення періоду адаптації на посаді керівника новопризначених працівників.

Основними завданнями роботи з кадровим резервом є:

- виявлення працівників, які мають організаторський потенціал і створення умов для їх подальшого професійно-управлінського зростання;
- організація професійної підготовки і вироблення управлінських навичок у кандидатів;
- своєчасне внесення пропозицій щодо використання працівників, включених до складу резерву.

Основні принципи формування кадрового резерву:

- **актуальність** резерву - резерв формується під конкретні посади, потреба в заміщенні цих посад реальна;
- **відповідність** кандидата посади і типу резерву;
- **перспективність** резерву - співвідношення потенціалу кар'єрного зростання з продуктивністю роботи та рівнем компетентності фахівця;
- **персональна відповідальність** керівників усіх рівнів за висунення працівника в резерв і його підготовку;

- *добровільність* включення і перебування в кадровому резерві;  
 - *об'єктивність* (оцінка професійних і особистісних якостей і результатів професійної діяльності працівника при включенні до кадрового резерву здійснюється колегіально на основі об'єктивних критеріїв оцінки).

До основних критеріїв відбору кандидатів в резерв відносять: відповідний рівень освіти і професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаторські здібності; особистісні якості; стан здоров'я, вік.

Джерела формування резерву кадрів: кваліфіковані фахівці; заступники керівників підрозділів; керівники нижнього рівня управління; дипломовані фахівці, зайняті на виробництві в якості робітників.

Кадровий резерв називають ще *пулом талантів* або «*Talent pool*». Створюють пули талантів для випередження потреби у працівниках певної кваліфікації відповідно до прогнозованої ротації та стратегічних планів підприємства. Кадровий резерв діє як HR-конвеєр, оскільки передбачає завчасну підготовку фахівців, які найкраще відповідають потребам організації.

Оптимальним вважається, якщо 80% вакансій закривається за рахунок просування та ротації резерву кадрів всередині організації та 20% - за рахунок залучення нових працівників з ринку праці. Таке співвідношення дозволяє зберегти організаційну культуру та знання, і водночас забезпечує «вливання» свіжих знань та оновлення колективу.

Кроки з формування кадрового резерву:

1. Визначення ключових посад для резерву.
2. Розробка профілю ключових посад (моделі компетенцій для позиції).
3. Оцінка персоналу та відбір резервістів.
4. Підготовка резервістів.
5. Оцінка результатів.
6. Подальша робота з кадровим резервом. За наявності цільових вакансій - розгляд кандидатів із успішних резервістів; заходи щодо входження співробітника на нову посаду. За відсутності вакансій - оцінка кадрових ризиків та вживання комплексу заходів щодо утримання резервістів.

Підготовка працівників резерву включає розробку планів індивідуальної підготовки для кожного співробітника з урахуванням недостатньо розвинених навичок та компетенцій відповідно до профілю ключової посади. Загальна програма може містити підготовку універсальних компетенцій, важливих на будь-якій посаді. Форми підготовки можуть бути будь-якими: у вигляді семінарів, майстер-класів, тренінгів тощо. План індивідуального розвитку має бути націлений на розвиток резервіста з урахуванням його особливостей, слабких та сильних якостей та вимог цільової посади.

## 9.5 Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників

**Ротація кадрів** (від лат. *Rotatio* - колообіг) - службове переміщення персоналу всередині організації на інші посади.

В ході ротації кадрів відбувається почергове перебування працівників на тій чи іншій посаді для освоєння суміжних професій, нових функцій, зміни професійних обов'язків.

Основна ознака ротації кадрів - горизонтальний напрямок переміщення з посади на посаду, з відділу до відділу, з одного підрозділу організації до іншого.

Ротація використовується як один з факторів трудової мотивації, сприяє накопиченню різноманітних знань і розширенню практичного досвіду.

Розрізняють види ротації за такими критеріями:

➤ **За траєкторії руху** ротація буває:

- *Кільцева* (проходження ряду посад за певний період часу з поверненням на колишню посаду).

- *Безповоротна* (переміщення без повернення до первісної посади).

- *Ротіровка* (два працівника одного рівня міняються місцями).

➤ **За рівнем спеціалізації** можливі:

- *Зміна спеціальності*.

- *Суміжна спеціальність* (зміни стосуються тільки характеру роботи).

- *«Просторова ротація»* (характер роботи особливо не змінюється, тільки місце).

➤ **За частотою (швидкістю, періодичністю) переміщень:**

- *річна* (коли час обчислюється роками),

- *квартальна*,

- *місячна*,

- *щоденна*,

- *щогодинна* ротації.

➤ **За об'єктом переміщення:**

- *ротація керівників*,

- *ротація спеціалістів*;

Ініціаторами проведення ротації можуть виступати:

✓ **роботодавець** (вирішення внутрішніх проблем з найменшими витратами часу та коштів, він вважає, що таким чином відбудеться оптимізація робочого процесу);

✓ **працівник** (навчання, зміна виду діяльності з можливістю залишитись в організації, професійний розвиток, внесення різноманітності, профорієнтація).

Планування системи ротації має включати такі заходи:

1. Оцінка роботи персоналу в цілому.

2. Оцінка роботи нових працівників.

3. Доведення результатів оцінки до конкретних осіб для прийняття ними самостійних рішень щодо усунення недоліків, що стримують розкриття професійних можливостей, або посилення позитивних ділових якостей, що дозволяють підвищити ефективність роботи.

4. Ротація - виходячи з отриманих результатів.

**Позитивні риси ротації:**

- ↳ зниження плинності кадрів;
- ↳ зростання показника числа раціоналізаторських пропозицій з боку працівників;
- ↳ відданість організації;
- ↳ зниження рівня стресів через монотонність (рутинність) роботи;
- ↳ взаємозамінність працівників у разі хвороб, відпусток та інших ситуацій нестабільності;
- ↳ підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею;
- ↳ передача досвідченими робітниками (фахівцями) і керівниками досвіду і знань молодому поколінню працівників, що сприяє швидкому поширенню раціональних прийомів праці в організаціях;
- ↳ можливість «погасити» або запобігти конфлікту за рахунок грамотно проведених кадрових перестановок;
- ↳ можливість порівняти посади - адміністрація організації має можливість порівняти людей по продуктивності, якості праці тощо;
- ↳ згуртування колективу організації;
- ↳ ротація виступає методом навчання працівників без відриву від виробництва тощо.

**Негативні (слабкі) риси ротації:**

- падіння продуктивності, зважаючи на тривалість періоду адаптації людей до нових посад;
- необхідні значні кошти для навчання переміщуваних людей, а також реалізації самої системи переміщень;
- при неправильному переміщенні можуть виникнути конфлікти;
- виникнення проблем, викликаних відмовою людей, що займають «хороші» посади, перейти на «погані» і ін.

***Питання для самоперевірки***

1. Дайте визначення поняттю «розвиток персоналу».
2. В яких форматах в сучасному світі відбувається розвиток персоналу?
3. Наведіть переваги дистанційного навчання.
4. Що таке планування індивідуального розвитку (ПІР)?
5. Що таке кар'єра і які види та моделі кар'єри існують?
6. Що таке кадровий резерв? Перелічіть його основні типи.
7. Ротація кадрів, її позитивні і негативні її риси.

## 10 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 10.1 Причини і фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення

**Вивільнення персоналу** - це процес управлінської діяльності, спрямований на зменшення чисельності співробітників. Вивільнення персоналу - не те, що звільнення або розірвання трудового договору, цей процес включає цілий комплекс заходів, де саме звільнення є крайнім, вимушеним заходом. В завдання HR-менеджера при вивільненні кадрів входить пошук варіантів і організація безконфліктного і найбільш прийняттого вирішення проблем, що виникають при цьому з дотриманням правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації. Це заключний етап формування персоналу організації.

Причини вивільнення персоналу в організації можна поділити на зовнішні та внутрішні (табл.10.1).

Таблиця 10.1 – Причини вивільнення персоналу організації

Зовнішні причини вивільнення персоналу	Внутрішні причини вивільнення персоналу
Зниження попиту та товар/послугу організації, припинення виробництва через недоцільність подальшого існування організації	Зменшення кількості працівників через звільнення за власним бажанням
Переорієнтація виробничої діяльності на випуск інших видів продукції (надання послуг)	Невідповідність працівників роботі або займаним посадам, тривалий спад зайнятості працівників
Впровадження новітніх технологій автоматизації, які вдосконалюють виробництво та знижують витрати праці	Порушення працівниками трудової дисципліни та умов трудового договору
Скорочення масштабів діяльності організації та характерні для всієї галузі процеси згорання виробництва	Зміна організаційної структури
	Наявність незамінних ресурсів, а також обмежений або безмежний дефіцит капіталу
Неправильна оцінка потреби в кадрах під час наймання працівників	Зміна вимог до робочих місць
	Ліквідація організації

Причини вивільнення персоналу різняться і часто пов'язані з іншими областями планування в організації.

Прийнято виділяти такі види вивільнення персоналу:

**Часткове (внутрішнє)** вивільнення - скорочення обсягу роботи за незмінності чисельності працівників. Відбувається ліквідація понаднормової роботи, вводяться відпустки за власний рахунок, скорочується тривалість робочого дня.

**Абсолютне вивільнення** - зменшуються і обсяги робіт, що виконуються, і чисельність персоналу. До цього виду належить скорочення штату, звільнення та передчасний вихід на пенсію.

**Звільнення** - припинення трудового договору між роботодавцем і працівником.

Вивільнення персоналу організації вимагає: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору; прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і одержання економії; запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат; відкритості; інформування; компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

Планування роботи з працівниками, що звільняються базується на класифікації видів звільнень:

- звільнення за власним бажанням,
- звільнення з ініціативи адміністрації,
- вихід на пенсію.

Слід зазначити, що однією з причин вивільнення може бути закінчення терміну контракту. Звільнення співробітника з цієї причини може розглядатися по-різному з точки зору вихідної класифікації за видами звільнень.

Вивільнення персоналу може тривати від кількох місяців до кількох років, залежно від причин, що його обумовлюють.

Вивільнення персоналу може проводитися не тільки у вигляді звільнення, але і в інших формах гнучкої політики зайнятості підприємства, яка полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає:

1) *припинення наймання* - при цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця;

2) *часткова зайнятість та скорочення робочого часу* шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт. Застосовується у разі, якщо в організації спостерігаються тимчасові виробничі труднощі;

3) *припинення видачі замовлень* іншим організаціям;

4) *направлення на навчання з відривом від основної роботи* і надання неоплачуваних відпусток;

5) *використання внутрішніх венчурів* (англ. «venture» - ризикове підприємство) - груп ентузіастів, що мають свої ідеї, бажають працювати в якості їх розробників або вкладати в них кошти на додаток до первинного фінансування організацією цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається за службою в його межах;

б) *стимулювання звільнень за власним бажанням:*

➤ на основі грошової компенсації та/або обов'язкового працевлаштування в іншій організації з оптимальними для працівника умовами та рівнем заробітної плати;

➤ через стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип «зелених вікон»), у тому числі і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»);

Процес вивільнення персоналу методом стимулювання добровільного звільнення з одного боку досить швидко та безболісно допомагає вирішити проблему надмірної чисельності кадрів, а з іншого - загрожує переходом високопрофесійних працівників в інші організації.

7) *аутплейсмент* (від англійського *outplacement*, тобто «out» - поза, в поєднанні з «placement» - визначення на посаду) – допомога з боку кадрових служб особам, що звільняються, у працевлаштуванні за рахунок організації в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах. Аутплейсмент - це програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу. Також даний термін можна визначити як комплекс заходів, який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», згладити негативні наслідки (надання психологічної підтримки та консультування звільнених працівників, допомога їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця).

Процес аутплейсменту є сучасним інструментом в системі мотивації, адже він одночасно задовольняє потреби як роботодавця, так і працівників та виконує ряд мотиваційних функцій:

- дозволяє роботодавцю зменшити витрати пов'язані із скороченням працівників;

- роботодавець має можливість зберегти комерційні таємниці та імідж організації;

- дає можливість керівництву організації здійснювати процедуру скорочення персоналу найбільш гуманним способом;

- дає можливість зменшити ризик судових тяганин та різних юридичних ускладнень;

- дозволяє керівництву організації зменшити негативний вплив процедури скорочення на інших працівників.

Аутплейсмент може здійснюватись у кількох варіантах:

- **груповий (масовий)** - передбачає допомогу при звільненні групи людей, в тому числі при обмеженому бюджеті;

- **індивідуальний** - супроводження одного працівника, при скороченні;

- **закритий (конфіденційний)** - передбачає звільнення одного, зазвичай конкретного працівника, але так, щоб він навіть і не здогадувався про своє звільнення (часто застосовують до ТОП-менеджерів – з пропозицією кількох привабливих варіантів зміни робочого місця, які керівна особа з радістю приймає, або представляють все як *head-hunting*, тобто все виглядає так наче на працівника вийшли інші роботодавці і переманили його в свою організацію);

- **відкритий** - оголошення про скорочення, без всіляких приховувань та відкритую співпрацю між працівниками, роботодавцем та відповідною супроводжуючою організацією.

8) *звільнення окремих працівників за різні порушення.*

9) *масові звільнення* (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів, відбувається лише в кількох випадках, і, як правило, особисті якості працівників на цей процес мало впливають). При масовому звільненні список вивільнених очолюють особи, які мають за час своєї роботи дисциплінарні стягнення за різні порушення, не виконують плани виробництва, низько кваліфіковані працівники.

Система заходів щодо вивільнення персоналу включає три етапи:

1) **підготовчий** - оцінка необхідності і реальних масштабів майбутнього вивільнення;

2) **інформаційний** - інформування про наступне вивільнення трудового колективу, профспілки, територіального центру зайнятості населення не пізніше, ніж за три місяці до початку заходу;

3) **консультування** - комплекс заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування працівників, формування нових цільових установок і професійної затребуваності звільнених. Етап консультування включає 3 фази:

а) робиться спроба опрацювати всі невдачі роботи на колишніх посадах і намітити нові професійні та особисті цілі;

б) формується концепція пошуку нового робочого місця;

в) здійснюється проведення пошуку робочих місць.

### **Процедура звільнення:**

1. Роботодавець **в день звільнення зобов'язаний видати працівнику оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у цей же день.** Якщо працівник в день звільнення не працював, то виплата належних сум повинна бути здійснена не пізніше наступного дня після того, як звільнений зажадав розрахунок.

2. Роботодавець перед виплатою працівнику належних при звільненні сум **зобов'язаний письмово повідомити його про їх нарахований розмір.** Оскільки згадка про конкретну форму виробленого розрахунку в законі відсутня, він надається в довільній формі. У разі невиплати роботодавцем належних сум в вищевказані терміни та за відсутності спору про їх розмір підприємство **зобов'язане виплатити працівнику додатково середній заріток за весь період затримки,** включаючи день фактичного розрахунку.

3. При звільненні працівника з ініціативи роботодавця останній зобов'язаний в день звільнення **видати йому копію наказу про звільнення з роботи.** В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника.



4. Роботодавець на вимогу працівника *зобов'язаний видати йому довідку про те, що він працював в даній організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати.*

5. При звільненні працівника внаслідок порушення роботодавцем трудового законодавства, колективного або трудового договору працівникові *має бути виплачена вихідна допомога в порядку і розмірах, передбачених законодавством.*

Комплекс заходів щодо вивільнення персоналу організації, у чому б він не полягав, має відповідати нормам трудового законодавства.

## 10.2 Управління плинністю кадрів і фактори, що її обумовлюють

Плинність кадрів є одним із найважливіших показників, який дозволяє оцінити якість підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу.

**Плинність кадрів** - вибуття працівників з причин особистого характеру (власним бажанням) і звільнення працівників за порушення трудової дисципліни (з ініціативи адміністрації). Тобто під плинністю персоналу розуміється відсоток працівників, які звільняються з організації протягом певного періоду часу.

Плинність може бути:

➤ *Внутрішньоорганізаційна* - пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації;

➤ *Зовнішня* - між організаціями, галузями і сферами економіки.

Також виділяють активну та пасивну плинність кадрів.

- **активна** - звільнення співробітників обумовлено їх незадоволеністю умовами чи політикою організації;

- **пасивна** - зумовлена незадоволеністю керівників організації виконанням працівниками своїх посадових обов'язків.

Залежно від рівня плинності кадрів, розрізняють:

- **природну** - характерна для певної сфери та рівня посади працівників, сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби (3-5% на рік).

- **надмірну (зайву)** - показник вищий за нормальний по організації або галузі, викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Надмірна плинність кадрів свідчить про проблеми всередині організації, виявлення та усунення яких дозволяє суттєво збільшити ефективність роботи та покращити клімат у колективі.

Плинність кадрів з одного боку, позначається на продуктивності праці працівників, які мають намір звільнитись, і тих, які продовжують працювати, тобто на житті всієї організації, з іншого боку - заважає

створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Залежно від галузі цей показник може змінюватись. Наприклад, плинність працівників, задіяних на сезонних роботах, може сягати 80-100%. В організаціях з сильними корпоративними цінностями та суттєвою увагою до відбору персоналу цей показник навіть серед рядових працівників може становити до 5%.

Усереднені норми показника плинності кадрів наведено у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 - Усереднені норми показника плинності кадрів

Рівень персоналу	Середній показник плинності кадрів, %
Працівники без кваліфікації	30-50
Працівники з низькою кваліфікацією	20-30
Рядові працівники	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки	0-2

Основні причини та мотиви плинності кадрів:

1. Низький рівень зарплати окремих працівників через погану організацію праці.

2. Відсутність ритмічності виробництва, систематична понаднормова робота та робота у вихідні дні.

3. Невідповідність виконуваної роботи рівню кваліфікації й основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання.

4. Важкі і шкідливі умови праці, погані взаємини в трудовому колективі, з адміністрацією.

5. Незадоволеність професією.

**Рух персоналу** - процес зміни або перерозподілу чисельності та складу працівників організації, який характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності.

**Обігом робочої сили** називають всі зміни в чисельності працівників: прийом на роботу, звільнення, перерозподіл працівників.

**Абсолютний показник плинності** розраховується як сума звільнень за бажанням працівника і з ініціативи адміністрації.

**Відносний показник плинності** - коефіцієнт плинності кадрів - відношення числа працівників, звільнених з причин, що відносяться безпосередньо до плинності (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), до середньооблікової чисельності працівників.

Показники оборотів робочої сили діляться на абсолютні та відносні.

**До абсолютних показників входять:**

- **абсолютний оборот по прийому** - кількість працівників, прийнятих на роботу в досліджуваному періоді;

- *абсолютний оборот по звільненню (вибуттю)* - кількість працівників, звільнених за досліджуваний період;

- *загальний абсолютний оборот робочої сили* - це сума абсолютного обороту з прийому та абсолютного обороту по звільненню (сума прийнятих і звільнених);

- *необхідний оборот з вибуття* - вихід на пенсію або в армію;

- *зайвий оборот (плинність)* - звільнення за суб'єктивних причин: за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни.

**До відносних показників**, які характеризують ступінь інтенсивності руху робочої сили, належать:

1) коефіцієнт оборотів по прийому;

2) коефіцієнт оборотів по звільненню;

3) коефіцієнт загального обороту робочої сили (сталості персоналу) - відношення абсолютного обороту з прийому на середньоспискову чисельність працівників.

Для характеристики руху персоналу розраховують і аналізують динаміку таких показників [16]:

- *коефіцієнт обороту з прийому працівників ( $K_{пр}$ ):*

$$K_{пр} = \frac{K - \text{ть прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (10.1)$$

- *коефіцієнт обороту з вибуття ( $K_{в}$ ):*

$$K_{пр} = \frac{K - \text{ть робітників, які звільнилися}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (10.2)$$

- *коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{нк}$ ):*

$$K_{пр} = \frac{K - \text{ть робітників, які звільнилися за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (10.3)$$

- *коефіцієнт постійності складу персоналу ( $K_{пс}$ ):*

$$K_{пс} = \frac{K - \text{ть робітників, які пропрацювали цілий рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}; \quad (10.4)$$

В нормальних умовах  $K_{пр}$  та  $K_{в}$  дорівнює відповідно 0,03-0,04, а  $K_{пс}$  - 0.

Необхідно вивчати причини звільнення працівників (за власним бажанням, скорочення кадрів, порушення трудової дисципліни та ін.) [16].

Завдяки коефіцієнту плинності можна безпомилково визначити можливість виникнення в організації кадрових проблем, щоби вчасно їх усунути. В таблиці 10.3 наведено низку заходів техніко-економічного, організаційного, виховного, соціально-психологічного та культурно-побутового характеру, які допомагають знижувати плинність кадрів.

Показник плинності персоналу залежить від багатьох факторів, але точно не тільки від рівня заробітної плати. На неї впливає загальна робоча атмосфера та умови, які запропоновані працівникам, робоче середовище з підтримкою працівників у досягненні цілей, рівень розвитку та сприйняття організаційної культури тощо.

Таблиця 10.3 - Заходи щодо скорочення плинності кадрів

Заходи	Характеристика заходів
<b>Техніко-економічні</b>	Поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення рівня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці тощо
<b>Організаційні</b>	Удосконалення процедур прийому та звільнення працівників, системи професійного просування, навчання тощо
<b>Виховні</b>	Формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо
<b>Соціально-психологічні</b>	Удосконалення стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення тощо
<b>Культурно-побутові</b>	Збільшення забезпеченості житлом, закладами для дітей, поліпшення культурно-масової та спортивної роботи тощо

### 10.3 Управління якістю трудового життя працівників організації та безпекою персоналу

**Якість трудового життя (ЯТЖ)** – це інтегральне поняття, яке всебічне характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність в організації.

**Якість трудового життя** - ступінь задоволення важливих особистих потреб через трудову діяльність в організації, що регламентується певними нормами, встановленими суб'єктами соціально-трудова відносин в умовах невизначеності і ризику.

Концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини.

Якість трудового життя розкривається через такі компоненти, як праця, фізичне і соціальне оточення в організації, система управління, співвідношення між трудовою і нетрудовою сферами.

До елементів якості трудового життя належать:

- рівень цікавості роботи - високий рівень організації, змістовності праці з наявністю творчих елементів;
- справедлива винагорода за результати та визнання праці персоналу;
- безпечні умови праці для здоров'я та життя працівників;
- мінімальний нагляд та контроль з боку керівництва, але обов'язковий при необхідності;
- можливість використання працівниками соціально-побутової інфраструктури організації;
- участь працівників в прийнятті управлінських рішень, які зачіпають їх інтереси;
- правова захищеність працівників, можливість професійного зростання і розвитку дружних взаємовідносин з колегами тощо.

Якість трудового життя можна підвищити, змінивши будь-які організаційні параметри (табл.10.4), що впливають на персонал

(децентралізацію влади, участь в питаннях керівництва, навчання, підготовку керівних кадрів, програми управління просуванням по службі, навчання працівників методам більш ефективного спілкування і поведінки в колективі тощо). Всі ці заходи спрямовані на надання працівникам додаткових можливостей для задоволення своїх активних особистих потреб при одночасному підвищенні ефективності діяльності організації.

Таблиця 10.4 - Показники рівня якості трудового життя

Рівні оцінки		
3 позицій працівника	3 позицій роботодавця	3 позицій суспільства
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Задоволеність працею</li> <li>– Наявність (відсутність) стресових ситуацій на виробництві</li> <li>– Можливості для особистого просування</li> <li>– Умови праці</li> <li>– Можливість для професійного зростання та самовираження</li> <li>– Психологічний клімат</li> <li>– Змістовність праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективність праці</li> <li>– Професійна адаптація</li> <li>– Плинність кадрів</li> <li>– Відчуження праці</li> <li>– Трудова дисципліна</li> <li>– Ототожнення цілей робітника з цілями підприємства</li> <li>– Відсутність випадків виробничих суперечок, конфліктів, страйків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Якість та рівень життя (вартість споживчого кошика)</li> <li>– Рівень якості робочої сили</li> <li>– Вартість системи соціального захисту робітників та членів їх сімей</li> <li>– Споживацька поведінка</li> <li>– Соціальна адаптація</li> <li>– Відчуження від суспільства</li> <li>– Показники задоволеністю життя</li> </ul>

Фактори впливу на якість трудового життя можуть бути систематизовані за такими функціональними ознаками: характером та тривалістю впливу, напрямками та сферами дії (рис. 10.1) [13].

Головні принципи, які закладаються в основу розробки методів підвищення ЯТЖ:

- творча та свідомо праця;
- можливість безперервного підвищення кваліфікації та рівня освіти працівника;
- участь працівника в прийнятті виробничих рішень;
- взаємодопомогу між членами колективу в процесі праці;
- формування гармонійного зв'язку між трудовою діяльністю та соціальним середовищем;
- впевненість працівника у майбутньому, бачення перспектив кар'єрного зростання;
- безпечність умов праці для здоров'я працівників.

**Умови праці** - це сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

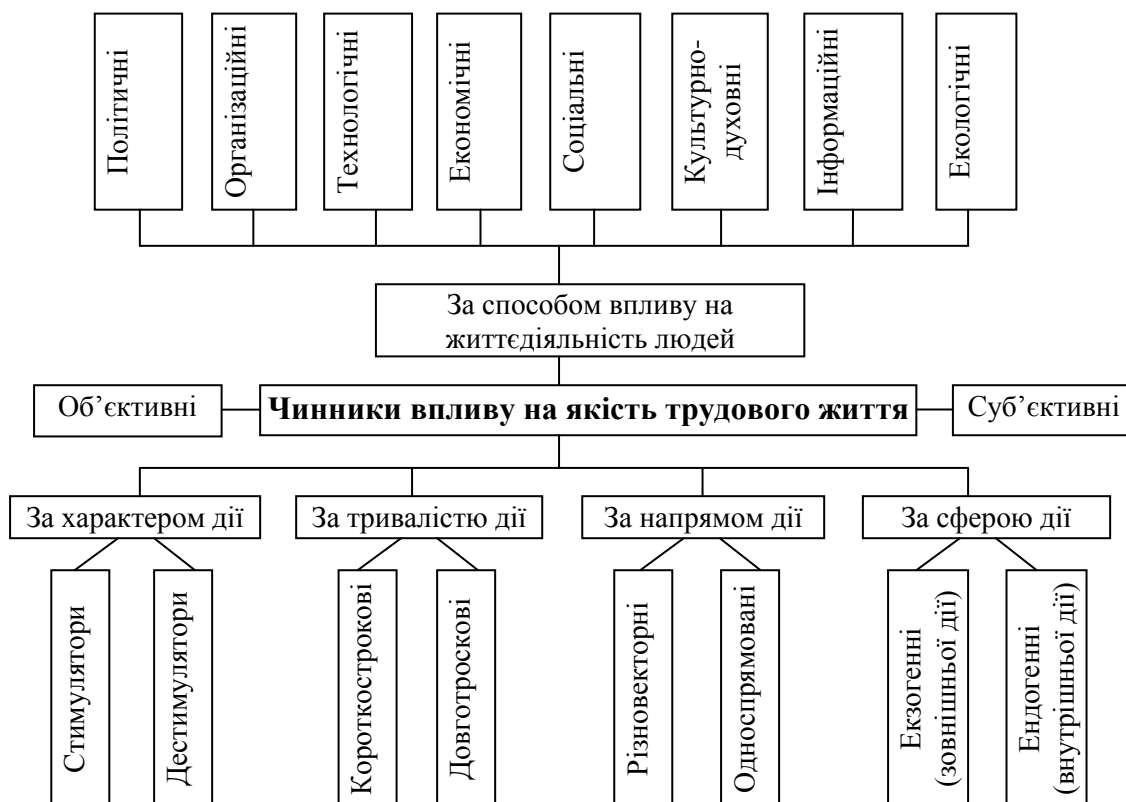


Рисунок 10.1 - Класифікація чинників впливу на якість трудового життя за функціональними ознаками [13]

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» [26] та КЗпП [9] роботодавець зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному зі своїх працівників.

**Охорона праці** - це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

На формування і зміну умов праці впливають 3 групи факторів:

1. Соціально-економічні:

- нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці та відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці);

- соціально-психологічні фактори - відношення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами;

2. Організаційно-технічні:

- засоби праці (виробничі будівлі та споруди, санітарно-побутові умови, технологічне обладнання, інструменти, прилади тощо);

- предмети та продукти праці (сировина, матеріали, заготовки, напівфабрикати, готові вироби);

- технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні та біологічні впливу на оброблювані предмети праці, способи їх транспортування і зберігання і т.д.);

- організаційні форми виробництва, праці та управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи організації, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, режим праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура організації і її підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом тощо).

3. Природні чинники - мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, в будівництві і т.д.

Існує безліч видів нормативно-правових актів з охорони праці міжгалузевих та галузевих (стандарти, правила, інструкції, положення, вказівки), ґрунтуючись на які працівники кадрової служби повинні здійснювати роботу з:

- визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;
- прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;
- ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Дайте визначення поняттю «вивільнення персоналу».
2. В чому полягає відмінність між вивільненням персоналу та звільненням персоналу?
3. З яких етапів складається процес вивільнення персоналу?
4. Що таке плинність кадрів і які її основні причини?
5. Наведіть можливі заходи щодо скорочення плинності кадрів.
6. Що таке якість трудового життя і які показники можливо використовувати для її виміру?
7. Головні принципи підвищення якості трудового життя?

## 11 СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 11.1 Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників

Важливим елементом в діяльності кадрових служб є забезпечення соціального захисту працівників організації, реалізація ідей соціальної справедливості в її межах, задоволення більш широкого кола потреб, ніж просто матеріальне забезпечення.

Незважаючи на наявні відмінності в інтересах, основу взаємовідносин організації і персоналу становить партнерство в досягненні загальних цілей, співробітництво і взаєморозуміння.

*Соціальне партнерство* - система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожного з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співпраці в умовах згоди. Така співпраця здійснюється постійно, переважно в формі колективних переговорів колективних договорів і угод, що регулюють соціально-трудові відносини.

Теоретичною основою соціального партнерства є визнання:

- необхідності існування в суспільстві різних соціальних груп зі своїми специфічними функціями;
- об'єктивності відмінностей і конфлікту їхніх інтересів, боротьби між соціальними групами;
- можливості ввести цю боротьбу в цивілізованих рамках і домогтися її конструктивного результату у вигляді взаємоприйнятної і суспільного розвитку, що відповідає перспективним завданням, компромісу.

*Соціальне партнерство* є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображаються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди.

Потреба регулювання відносин між сторонами виникає як на рівні підприємства, організації, установи, так і на національному рівні. В організаціях здійснення соціального партнерства відбувається на основі колективного договору.

Згідно Закону України «Про соціальний діалог в Україні» визначаються такі форми співпраці [30]:

- обміну інформацією;
- консультацій;
- узгоджувальних процедур;
- колективних переговорів з укладення колективних договорів і угод.



Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія);
- фінансову участь працівників, тобто участь у власності та доходах (економічна демократія);
- укладання угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудова відносин;
- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Соціальне партнерство виконує три функції:

- 1) *захисну* - вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- 2) *організаційну* - гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;
- 3) *миротворчу* - на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Соціальне партнерство має стати елементом формування соціальної політики, визначає рівні і форми відповідальності за невиконання умов домовленості (виявлення недовіри відповідальній особі, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків).

Соціальна політика для організації має особливе значення, оскільки дає можливість формування соціально-стабільного кадрового потенціалу організації, здатного до ефективної та високопродуктивної роботи, що забезпечує зростання ефективності роботи, реалізацію концепції її розвитку.

**Соціальна політика** - це пільги і захист персоналу, які визначаються законодавством, закріплюються в колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

## **11.2 Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства**

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства на підприємстві, в організації є **колективний договір** - правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями і найманими працівниками підприємств. Його функції

полягають також в пом'якшенні соціальної напруженості, вирішенні трудових спорів та протиріч цивілізованим способом.

Колективний договір формується на основі таких принципів як:

- рівноправність сторін;
- свобода вибору питань для обговорення;
- добровільність прийняття зобов'язань;
- гарантія реального виконання обов'язків;
- проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками підприємства і вдосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) приймають даний договір, він підписується уповноваженими представниками не пізніше, ніж через п'ять днів з моменту його прийняття.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться в двотижневий термін з дня її подання.

Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог щодо структури колективного договору - сторони самостійно визначають його структуру. У той же час законодавство досить докладно визначає зміст колективного договору.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції - в них встановлюються взаємні обов'язки сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Всі обов'язки поділяються на:

- **нормативні** - це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці, передбачені законом про працю без можливості змін;
- **обов'язкові** - питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, які беруть на себе сторони.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме:

- деталізація і конкретизація чинного законодавства про працю з максимальним урахуванням специфіки підприємства;
- розгляд нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними документами;
- стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних зобов'язань сторін;
- встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за поліпшення умов праці і безпеки працівників;

- залучення працівників до управління виробництвом;
- врегулювання протиріч між роботодавцем та найманими працівниками.

Колективний договір укладається на підприємствах усіх форм власності за умови застосування найманої праці.

### 11.3 Регулювання соціально-трудових відносин в організації

**Трудові відносини** - це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності (відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом).

Трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і залежать від дій управлінських структур, завдання яких полягає в забезпеченні дотримання принципів конструктивного партнерства, побудові і постійній підтримці трудових стосунків на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і лояльності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є Закон України «Про колективні договори і угоди» [24].

**Соціально-трудові відносини (СТВ)** - це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

Соціально-трудові відносини охоплюють широке коло питань та ґрунтуються на принципах добровільності і рівноправності сторін, взаємної поваги їх позицій.

Регулювання соціально-трудових відносин в організаціях здійснюється на:

- **договірній основі** - через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових договорів або контрактів;

- **адміністративній основі** - через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудові відносини в організаціях регулюються системою норм і нормативів, які випливають з Конституції України і Кодексу законів про працю України. До нормативно-методичного і статистичного забезпечення СТВ входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудових відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці і шкідливості умов, нічна праця);

- стандарти безпеки праці на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за завдані збитки роботодавцю або працівникові.

Важливими факторами, що визначають взаємодію ЯТЖ та соціально-трудових відносин, є соціокультурні традиції та трудова етика.

**Трудова етика** – це комплекс моральних цінностей і норм, які надають певний сенс і виробляють стійке ставлення до повсякденної праці.

Наявна модель соціально-трудових відносин в Україні, яку називають соціальним партнерством або соціальним діалогом, має багато недоліків, серед яких: недосконалість законодавчої, нормативно-правової бази; низька мотивація обох сторін соціально-трудових відносин до участі в соціальному діалозі; формальний характер договорів і угод на різних рівнях економіки тощо.

Виділяють кілька моделей соціально-трудових відносин з певними основними рисами.

За рівнем регулювання соціально-трудових відносин розрізняють такі групи моделей [10]:

1) *моделі з домінуючим міжгалузевим рівнем*, в яких найбільш значущим є загальнонаціональний рівень переговорів і угод (в невеликих державах з відносно простою галузевою структурою - Бельгія, Ірландія, Фінляндія, Словенія);

2) *моделі з домінуючим рівнем компаній*, в яких центр партнерства знаходиться на підприємствах, в організаціях, але за наявності певного регулятивного впливу галузевих та загальнонаціональних угод (Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Польща);

3) *моделі з домінуючим галузевим рівнем*, в яких основну роль відіграють галузеві тарифні угоди, які значною мірою поширюються на всі підприємства галузі або на більшу їх частину (у розвинених державах зі складною галузевою структурою - Австрія, Німеччина, Греція, Італія, Голландія, Португалія, Іспанія, Словаччина, Швеція).

До найбільш характерних тенденцій розвитку соціально-трудових відносин у розвинених країнах світу, які домінують в глобалізаційному середовищі, доцільно віднести [2]:

- формування нової якості робочої сили та підвищення ролі висококваліфікованої праці у сфері виробництва продукції, особливо науково-технічного продукту;
- запровадження цілісної системи державних соціальних гарантій найманих працівників;
- підвищення ролі менеджменту персоналу;
- формування нової філософії менеджменту, коли соціальні функції підприємства все більше визначають та підкреслюють функції економічні;

- зміну силової конфронтації у СТВ на договірні засади узгодження інтересів соціальних партнерів;
- розширення участі найманих працівників в управлінні;
- відмову від тейлорівсько-фордівської системи організації праці та авторитарного стилю управління;
- розвиток систем участі працівників у прибутках підприємств та їхній власності;
- розширення «прозорості» у відносинах між працівниками та роботодавцями;
- поступове підвищення реальних доходів працюючих, «соціалізацію» відносин між працею та капіталом.

Наведені тенденції спровокували формування сучасних моделей регулювання СТВ - європейської (континентальної), англосаксонської, китайської, японської та шведської моделей (рис. 11.1).



Рисунок 11.1 - Характеристика основних зарубіжних моделей СТВ [2]

Більшість країн з розвинутою економікою поступово створила добру систему регулювання СТВ і використання трудових ресурсів, хоча суб'єкти, форми і методи регулювання нерідко суттєво різняться.

Залежно від специфічних умов тієї чи іншої країни практикуються проведення переговорів та укладання тристоронніх (уряд, підприємці, профспілки) або двосторонніх (підприємці і профспілки) угод чи колективних договорів [2].

Залежно від рівня проведення переговорів і повноважень сторін виділяють загальнонаціональні (регулюють рівень мінімальної заробітної плати, гарантії щодо умов праці і відпочинку, визначають порядок індексації заробітної плати, містять зобов'язання сторін щодо питань зайнятості населення тощо), галузеві (галузево-регіональні) угоди (регламентують галузевий рівень мінімальної заробітної плати, галузеві принципи побудови тарифної системи, тривалість робочого часу і відпочинку, гарантії зайнятості, безпеки праці тощо) та колективні договори на рівні підприємств (особливо виразно виявляється захисна функція профспілок) [2].

Для української моделі соціально-трудових відносин характерною є група, де основним засобом регулювання взаємовідносин між працівником і роботодавцем є колективний договір, норми якого ґрунтуються на нормах законодавства України про працю, генеральних, регіональних та галузевих угод [2, 10].

Українську модель соціального партнерства характеризують риси класичного трипартизму, тобто регулювання СТВ на основі рівноправної взаємодії, співпраці найманих працівників, роботодавців і держави [10].

### ***Питання для самоперевірки***

1. Дайте визначення поняттю «соціальне партнерство».
2. Які функції виконує соціальне партнерство?
3. На що спрямоване соціальне партнерство?
4. Що таке колективний договір?
5. Дайте визначення поняттю «соціально-трудові відносини» і які їх моделі виділяють?
6. Перелічіть зарубіжні моделі соціально-трудових відносин.

## 12 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КАДРОВИХ СЛУЖБ

### 12.1 Система показників ефективності управління персоналом

Результати діяльності організації насамперед відбивають ефективність діяльності персоналу і, зокрема, працівників кадрової служби, які забезпечують якість робочої сили.

Ефективність управління персоналом - питання, яке на постійній основі має перебувати під прискіпливою увагою кадрової служби. Водночас управління персоналом за своєю сутністю є найскладнішим і найважчим для вимірювання управлінським процесом.

Вартість праці, відповідно до рекомендацій Міжнародної конференції статистиків з праці, включає оплату виконаної роботи, виплати, що стосуються невідпрацьованого оплаченого часу, премії і грошові винагороди та інші виплати в натуральній формі, вартість надання житла робітникам, оплачуваного роботодавцем, витрати роботодавців на соціальне забезпечення, вартість професійного навчання, культурно-побутових умов та змішані статті, такі як транспорт для працюючих, робочий одяг, відновлення здоров'я, разом з податками (які розглядаються як вартість праці).

Вартість буде зростати за рахунок залучення нових працівників, що мають більш високу кваліфікацію, за рахунок додаткових витрат власних коштів на перепідготовку кадрів, збереження здоров'я, організацію відпочинку і т.д.

Ефективне управління персоналом полягає в максимальному використанні кадрового потенціалу організації з оптимальними витратами для досягнення її цілей.

**Ефективність управління персоналом** визначають як систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з програмами діяльності з управління персоналом та для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та цілями організації [18].

**Оцінка ефективності системи управління персоналом** - це встановлення прямої залежності між вкладеннями у всі процеси кадрової роботи та підсумковою віддачею від них - внеском у загальний результат розвитку організації. Оцінюючи результат, можна визначити, наскільки кадрова стратегія і тактика сприяють досягненню цілей, поставлених перед усією організацією.

**Показники ефективності** - кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінювання, зокрема діяльності з управління персоналом.

При розробці переліку показників ефективності кадрового менеджменту виникає низка проблем, вирішення яких, в основному, полягає у формулюванні показників та виборі критеріїв їх виміру для найбільш об'єктивної оцінки ефективності діяльності з управління персоналом.

Умовно показники ефективності управління персоналом можна розділити на **3 основні групи**:

1) **Показники стану кадрів** - дають керівництву статистичні дані, аналізуючи які, зіставляючи їх з аналогічними показниками лідерів галузі, а також відстежуючи динаміку змін цих показників всередині компанії, керівник може виявляти можливі зони неблагополуччя в області управління персоналом. До таких показників можна віднести: середньооблікову чисельність персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; відношення управлінського і виконавчого персоналу тощо.

Відхилення даних показників в гіршу сторону від лідерів галузі або від значень, що існували в організації в попередні періоди - це сигнал про те, що в системі кадрового менеджменту існують проблеми, які потребують вирішення.

2) **Показники ефективності роботи працівників** - надають інформацію про те, наскільки висока віддача від співробітників організації. Зміна даних показників в гіршу сторону в першу чергу сигналізує про неблагополучну систему мотивації і кваліфікації співробітників. До таких показників можна віднести: продуктивність праці; коефіцієнт використання планового фонду робочого часу і т.п.

3) **Показники ефективності процесів роботи з персоналом** - це ключові індикатори тих результатів, на отримання яких направлено відповідний процес. До таких показників можна віднести: середню швидкість закриття вакансії (для процесу підбору); частку заміщення з кадрового резерву (для процесу управління кадровим резервом); середню вартість навчання одного працівника (для процесу навчання) тощо.

У методиці оцінки ефективності управління персоналом виділяють показники формування, використання та розвитку персоналу відповідно до основних підсистем управління персоналом в організації. Дані показники відображають кількісні та якісні характеристики персоналу, при цьому всі вони взаємопов'язані та взаємозумовлені.

Визначаючи пріоритетність та важливість організації управлінського процесу роботи з персоналом для визначення ефективності кадрової роботи деякі фахівці використовують два підходи [18].

Перший підхід орієнтується на визначення ефективності переважно за допомогою методик, які використовують результати, отримані з допомогою різноманітних тестів визначення особистісних характеристик працівника, оцінюючи співробітника в декілька етапів - ступінь



досягнення цілей, компетенції, мотивації тощо, наявність тих чи інших якостей - переважно з погляду психологічних даних [18].

Другий підхід базується на основних розрахункових параметрах, якими визначається ефективність діяльності організації - за основу беруться основні фінансово-економічні показники діяльності, наведені в розрахунку на одного працівника [18].

Для кожного процесу управління персоналом можна виділити кілька ключових показників, але отримувати інформацію за даними показниками без допомоги інформаційної системи вкрай складно.

Ефект від управління персоналом може знайти своє вираження у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці, підвищення її якості;

- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах;

- відносної економії коштів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників.

Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації працівників, кінцевий результат - збільшення обсягу виробленої продукції або виручки від реалізації продукції кращої якості.

Якщо в якості загального показника діяльності колективу організації використовувати такі синтетичні показники, як обсяг виробництва, його приріст, зміни рівня продуктивності праці, то на їх величину впливає не тільки фактор виробництва, мобілізований через управління персоналом, але і техніко-технологічні і організаційні чинники.

Підсумовування загального результату з приватних показників більш переважає, оскільки дозволяє виявити, які з напрямків робіт дали позитивний результат, а які - негативний.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат виробничої діяльності або як результат всієї господарської діяльності організації.

Найбільш часто для оцінки ефективності виробництва застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник *продуктивності праці (Пп)*:

$$Пп = Ов / П, \quad (12.1)$$

де Пп - продуктивність праці на підприємстві, в організації, грн. / чол., од. / чол., норма-годину. / чол. ;

Ов - обсяг виробленої продукції в розрахунковому періоді, грн., Шт., Нормо-години;

П - витрати праці (люд.-год, люд.-дн., середня спискова чисельність працівників).

Більш обґрунтовані висновки про ефективність робіт в області управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість *витрат організації на робочу силу* (Вп):

$$Вп = З / П, \quad (12.2)$$

де Вп - вартість одиниці праці;

З - затрати підприємства, організації на робочу силу.

Показник *ефективності управління персоналом (Ф)* - показник, що характеризує обсяг продукції (або приріст обсягу продукції) припадає на 1 грн. витрат на робочу силу:

$$Ф = ОВ / З \quad \text{або} \quad Ф = Пп / Вп, \quad (12.3)$$

де Пп - продуктивність праці в вартісному вираженні,

Вп - вартість одиниці праці.

Показник, який представляє собою в «питому витратоємність продукції», де в якості витрат приймаються витрати підприємства на *утримання робочої сили (Ур)*:

$$Ур = З / Ов, \quad (12.4)$$

Показник питомої витратоємності Ур є зворотним по відношенню до показника обсягу продукції в розрахунку на 1 грн. витрат Ф і характеризує витрати на робочу силу, необхідні для отримання продукції.

В якості критеріїв ефективності можуть бути прийняті: термін окупності витрат; розмір приросту доходів; мінімум поточних витрат; максимум прибутку; мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу.

Швидкість окупності витрачених коштів залежить від:

1) раціональності використання трудового потенціалу, тобто використання фонду робочого часу, використання працівника за кваліфікацією, забезпечення належного рівня інтенсивності праці. Чим вище рівень використання, тим вище результати праці, тим коротше термін окупності.

2) терміну роботи людини в організації, чим більше стаж роботи, тим більше можливість швидше окупити вкладені кошти. Звідси впливає, що стабільність колективу і повне використання робочої сили створюють реальні можливості для окупності коштів і отримання прибутків.

При прийнятті рішення про доцільність вкладення коштів в робочу силу необхідно використовувати три показники: самі витрати, можливий економічний ефект і можливий стаж роботи.

Показники ефективності управління витратами на персонал визначають, скільки загальних витрат вкладено у всі HR-процеси за напрямками найму, адаптації, оцінки, навчання та розвитку, мотивації. Вони можуть бути розраховані: за кожним процесом окремо (всі види розрахунків щодо освоєння бюджетів по кожному з HR-напрямків, у тому

числі з визначенням економії витрачених коштів без втрати якості реалізації проектів); у відношенні до загальних витрат організації за період (можуть бути визначені витрати на працівників до загального обсягу продажу, частка витрат на заробітну плату у загальній структурі витрат організації); через оцінку ефекту, одержаного від вкладень (може визначатися через співвідношення зростання продуктивності до збільшення витрат на працівників).

Підвищити ефективність управління можна, якщо орієнтувати кадрову політику та діяльність кадрової на цілі організації. При цьому важливо перевіряти ступінь відповідності кадрового складу організації до стану зовнішнього середовища.

## **12.2 Завдання та види оцінки ефективності управління персоналом**

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом правомірно розглядати як частину ефективності діяльності організації в цілому. Сьогодні немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності, що пов'язано з тим, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком організації.

Ефективність системи управління персоналом має враховувати всі три компоненти категорії «ефективність»: економічну, соціальну та організаційну. Склад показників має всебічно відображати ефективність управління персоналом в економічному, соціальному і організаційному аспектах. Для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. В організаціях з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також на в малих організаціях переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Методика оцінки ефективності управління персоналом базується на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної та соціальної підсистем комплексної системи управління персоналом, в якості яких можуть виступати цілі цих підсистем.

Завдання оцінки ефективності управління персоналом полягає у визначенні економічної, соціальної та організаційної ефективності.

1) **Економічна ефективність** - характеризує досягнення цілей діяльності організації за рахунок кращого використання трудового потенціалу. Критерії оцінки ефективності управління персоналом повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників. Оцінка економічної ефективності передбачає обов'язкове

визначення витрат, необхідних реалізації кадрової політики організації. При цьому слід враховувати не тільки загальні витрати організації на персонал, але й витрати на утримання кадрової служби при реалізації функцій управління.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом передбачає визначення **витрат**, необхідних для реалізації кадрової політики організації, які поділяються на:

- **основні** (заробітна плата відрядна, оплата праці сумісників, оклади штатних співробітників, інші витрати);

- **додаткові** - на основі тарифів і законодавства (відрахування на соціальне страхування і страхування від нещасних випадків, оплата відпусток, листків тимчасової непрацездатності (лікарняний лист), інвалідності; витрати на техніку безпеки, організацію виробництва; преміювання, інші витрати) і соціальні (транспортні витрати, оплата побутових і комунальних, медико-оздоровчих послуг, навчання та підвищення кваліфікації, інші витрати).

Економічна ефективність може розглядатися із двох сторін: фінансової (окупність вкладених коштів); виробничої (економічні результати, отримані в ході реалізації заходів щодо кадрової політики).

До виробничих показників економічної ефективності можна віднести такі: показники випуску та якості продукції; показники фонду оплати праці; середню заробітну плату; показники використання матеріальних ресурсів; показники використання основного та оборотного капіталу; показники зростання продуктивності праці; рівень нормування праці та кооперування праці; показники, що характеризують удосконалення організаційної структури; показники оптимізації чисельності управлінського персоналу; показники, що характеризують поліпшення використання сучасної техніки та програмного забезпечення; економію з допомогою чисельності персоналу; економію з допомогою зростання віддачі зарплати; приріст випуску продукції з допомогою зростання продуктивності праці та віддачі витрат за персонал тощо.

До показників для оцінки економічної ефективності управління персоналом відносять:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їх діяльності.

2. Співвідношення бюджету підрозділу організації з чисельністю персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка відмінностей у результативності праці (різниця оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і

виконавчої дисципліни та, в основному, спрямовані на удосконалення в організації робіт.

За допомогою економічних показників оцінюється загальна економічна результативність управління людськими ресурсами та віддача від кожного працівника.

2) **Соціальна ефективність** - виражає ступінь задоволення потреб та інтересів співробітників організації. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, які відображають кінцеві результати соціального розвитку організації. Соціальна ефективність реалізується в забезпеченні гарантованого існування (відповідна зарплата і соціальні послуги), створення умов для розвитку індивідуальних здібностей, в наданні певної свободи і самостійності співробітникам, в ефективній міжособистісній комунікації. Визначити соціальну ефективність системи управління персоналом можна за допомогою таких показників: показників структури персоналу за професійним, кваліфікаційним складом, за віком та стажем роботи; освітнім рівнем та рівнем організації підвищення кваліфікації та перепідготовки; показників гуманізації праці (збагачення змісту праці, зниження монотонності та ін.); показників покращення охорони праці, техніки безпеки та санітарно-гігієнічних вимог; забезпечення відповідності кадрових рішень вимогам трудового законодавства; підвищення обґрунтованості кадрових рішень.

Слід зазначити, що серед показників соціальної ефективності є ті, що піддаються вартісній оцінці та можуть бути включені до складу економічних результатів при розрахунку ефективності управління персоналом. Соціальна ефективність знижується внаслідок дії таких чинників, як несприятливий графік робіт, наявність постійних стресових ситуацій на робочому місці, інтелектуальних і фізичних перевантажень, шкоди, що завдається особистості, в тому числі, здоров'ю та ін.

Показники ефективності управління персоналом для оцінки отриманого соціального ефекту розраховуються через спеціальні критерії, такі як: задоволеність працівників заробітною платою (співвідношення фахівців, які вважають свій дохід прийнятним або, навпаки, недостатнім до загальної кількості працівників); коефіцієнт плинності кадрів; розвиток спеціалістів компанії через показники виконання плану навчання чи визначення кількості резервістів, призначених на посаду, у співвідношенні до загальної кількості фахівців кадрового резерву; вплив мотивації на підвищення ефективності управління персоналом з визначенням груп співробітників, для яких мотиваційні схеми були змінені, та аналізом змін у якості та строках виконання ними робочих завдань.

Соціальну ефективність персоналу доцільно оцінювати через такі групи показників:

➤ група показників, що характеризують умови праці працівників: індекс відповідності умов праці, коефіцієнт безпеки праці, коефіцієнт механізації (автоматизації) праці, рівень технічного озброєння управлінської праці;

➤ група показників, що характеризують організацію та мотивацію персоналу: дисципліна праці, коефіцієнт виконавчості, коефіцієнт використання інформації, коефіцієнт трудової участі, рівномірність завантаженості персоналу тощо;

➤ група показників, що характеризує соціальні умови працівників та представлена забезпеченістю дитячими дошкільними установами, лікувальними установами, житлом, путівками до оздоровчих закладів, середньою заробітною платою одного працівника, плинністю кадрів.

**Середня заробітна плата працівника (Зср)** визначається як відношення загального фонду заробітної плати праці за плановий період до середньооблікової чисельності працівників організації:

$$\text{Зср} = \text{Фзп} / \text{Чср}, \quad (12.5)$$

де Фзп - загальний фонд заробітної плати праці за плановий період, грн., Чср - середньооблікова чисельність працівників організації.

**Плинність кадрів (Пк)** визначається за формулою:

$$\text{Пк} = \text{Чз} / \text{Чср} * 100, \quad (12.6)$$

де Чз – число звільнених з організації за власним бажанням і порушення статей КЗпП, осіб. З цього числа виключаються звільнені з поважних причин (призов до армії, переїзд на нове місце проживання).

Чср - середньооблікова чисельність працівників організації.

➤ група показників соціальної ефективності, що визначають кваліфікацію працівників: коефіцієнт освітнього рівня ядра, коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи, індекс питомої ваги кадрів даної категорії.

Соціальна ефективність проявляється у розвитку персоналу, у його потенціалі. Якщо ЯТЖ персоналу в організації не буде задоволена, то темпи зростання продуктивності праці будуть на низькому рівні.

Очевидно, що склад показників має бути змінним, він має уточнюватись та доповнюватись в умовах динамічного розвитку організації.

3) **Організаційна ефективність** - оцінює цілісність і організаційну оформленість. Працівники організації виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливають на хід її діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної структури управління.

Організаційна ефективність управління персоналом або її недостатність характеризується такими показниками, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили,

кількість конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб організація ефективно працювала, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них має досягатися певна мета.

Показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу організації). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових та житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки та механізації праці тощо.

2. Співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів організації через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни)

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через навантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відбиває відношення кількості випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни до загальної чисельності працівників організації) - дозволяє оцінити порядок в організації та її культуру.

6. Укомплектованість кадрового складу – оцінюється:

- кількісно - шляхом зіставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованої за трудомісткістю операцій) або з плановою чисельністю, передбаченою штатним розкладом);

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам робочих місць (посад).

Оцінка системи управління персоналом проводиться на підставі відомостей про працівників: їх кар'єрне зростання; професійні, кваліфікаційні та статево-вікові характеристики; медичні та психологічні параметри; продуктивність та інші особисті якості, що допомагають підвищити віддачу від кожного із них.

Цілі, які допомагають досягти оцінка ефективності управління персоналом:

- поліпшення функціонування системи управління персоналом за рахунок коригувань, що вносяться за наслідками досліджень;

- отримання зворотного зв'язку з боку лінійних співробітників та менеджерів;

- залучення персоналу до досягнення цілей, що стоять перед організацією і, як наслідок, підвищення його мотивації.

Щоб отримати уявлення про те, наскільки ефективно діє система управління на підприємстві, необхідно визначати критерії, за якими можна буде її оцінити. За одним критерієм охарактеризувати результативність

системи управління неможливо, достовірні результати можна отримати за комплексного підходу, використовуючи як кількісні та якісні, і комбіновані методи оцінки.

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається всіма фахівцями, наслідком чого є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал:

1) *Загальна економічна ефективність витрат на персонал* визначається як відношення результату діяльності персоналу за період до відповідних витрат, або зворотним йому показником. Так, загальна ефективність витрат на персонал ( $E_v$ ) (у %) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_v = P / V * 100\%, \quad (12.7)$$

де  $P$  - результату діяльності організації за період,  $V$  – витрати на забезпечення діяльності організації за період.

2) *Порівняльна ефективність* – визначення якої є необхідним при прийнятті рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, які змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати.

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виробленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати - фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань в централізовані фонди, витрати на соціальні заходи.

Наведений склад показників дозволяє оцінити низку основних параметрів організації роботи персоналу: економічність, надійність, рівномірність та якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників організації.

### ***Питання для самоперевірки***

1. На які 3 основні групи умовно розділяють показники ефективності управління персоналом?
2. Які завдання оцінки ефективності управління персоналом при визначенні соціальної, економічної та організаційної ефективності?
3. Що являє собою економічна ефективність управління персоналом і які показники допомагають її оцінити?
4. Що передбачає кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом?
5. Чому важливо вимірювати соціальну ефективність управління персоналом?
6. Які показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом?



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://ukrtextbook.com/upravlinnya-personalom-balabanova-l-v/> (дата звернення: 15.08.2022).
2. Васюта В. Б., Галайда Т. О., Ігуш Т. С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf> (дата звернення: 15.07.2022).
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
5. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
6. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник / за заг.ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
7. Кадровий менеджмент. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=11240> (дата звернення: 7.08.2022).
8. Класифікатор професій ДК 003-2010 (зі змінами 2021 р.) / Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <https://dovidnyk.in.ua/directories/profesii> (дата звернення: 19.08.2022).
9. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 8.08.2022).
10. Крулько Є. Моделі соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. 2012. Вип. 1(4). Том 2. С.155-159. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/155.pdf> (дата звернення: 3.08.2022).
11. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навчальний посібник. Тернопіль : Крок. 2015. 243с.
12. Круп'як Л. Б., Мельник А. Ф. Кадровий менеджмент в органах державної влади і місцевого самоврядування: навч.-метод. комплекс. Тернопіль : Економічна думка, 2013. 210 с.
13. Лісогор Л. С. Якість трудового життя: чинники впливу та напрями покращення. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. №2 (18). С.43-52. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/18/4.pdf> (дата звернення: 5.08.2022).

14. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С.115-120. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019\\_02\(41\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/16.pdf) (дата звернення: 8.08.2022).

15. Матвієнко Ф. Як налагодити згуртованість колективу, викоринивши плинність і гоніння новачків. URL: <https://xn--90aamhdбасрq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu> (дата звернення: 12.08.2022).

16. Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2014. 306 с.

17. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

18. Озарко Е. С., Опотяк Ю. В., Челомбитько В. В. Підход к оценке эффективности деятельности персонала с учетом личностного фактора. *Бізнесінформ*. 2014. №4. С. 271-277. URL: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2014-4\\_0-pages-271\\_277.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-271_277.pdf) (дата звернення: 19.08.2022).

19. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.

20. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. №504/96-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.07.2022).

21. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. №889-VIII. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 27.07.2022).

22. Про зайнятість населення: Закон України від 5.07.2012 р. №5067-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 29.07.2022).

23. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. №246. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10> (дата звернення: 5.08.2022).

24. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1.07.1993 р. №3356-XII. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 7.07.2022).

25. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.07.2022).

26. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. №2694-XII. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 15.08.2022).

27. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 5.11.1991 р. №1788-ХІІ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення: 22.07.2022).

28. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 3.03.1998 р. №137/98-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.07.2022).

29. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. №4312-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 20.07.2022).

30. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. №2862-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 19.07.2022).

31. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

32. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

33. Рудь В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

34. Ситник Н. І. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

35. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комаровата ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

36. Управління персоналом в умовах децентралізації / Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf> (дата звернення: 17.08.2022).

37. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О. М. Руденко, І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В.Г. Маргасова. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.

Навчальне електронне видання

**СМІРНОВА Катерина Володимирівна**

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Конспект лекцій

**Видавець і виготовлювач**

Одеський державний екологічний університет

вул. Львівська, 15, м. Одеса, 65016

тел./факс: (0482) 32-67-35

Е-mail: [info@odeku.edu.ua](mailto:info@odeku.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 5242 від 08.11.2016