

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**навчально-методичний посібник  
для студентів спеціальностей «Менеджмент»  
і «Публічне управління та адміністрування»**

Тернопіль  
ЗУНУ  
2021

УДК 005.95/96(075.8)

М-50

**Колектив авторів:**

*Дяків Ольга Петрівна*

*Коцур Андрій Семенович*

*Островерхов Віктор Михайлович*

*Надвиничний Сергій Анатолійович*

*Шкільняк Михайло Михайлович*

*Шушпанов Дмитро Георгійович*

**Рецензенти:**

*Ольга ДОРОНІНА – д. е. н., проф. кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету ім. Василя Стуса;*

*Марина СЕМИКІНА – д. е. н., проф. кафедри економіки та підприємництва Центральноукраїнського національного технічного університету;*

*Людмила ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, д. е. н., проф., завідувачка кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі.*

*Рекомендовано до друку на засіданні науково-методичної ради  
з питань якості вищої освіти  
(протокол № 2 від 15.11.2021 р.)*

**М-50 Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.**

Навчально-методичний посібник для вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу» дає змогу студентам сформувати фахові компетенції та отримати знання і вміння самостійно аналізувати практичні аспекти менеджменту персоналу. Розроблені у посібнику завдання спрямовані на набуття практичних навичок у сфері підбору, відбору та розстановки персоналу, мотивації, оцінювання розвитку і руху працівників.

**ISBN 978-966-654-666-4**

© Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г., 2021

# ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу .....	11
Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації .....	30
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу ....	47
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу .....	65
Тема 5. Кадрова служба в системі менеджменту персоналу .....	79
Тема 6. Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу .....	92
Тема 7. Професійний підбір персоналу.....	108
Тема 8. Розвиток персоналу .....	122
Тема 9. Управління процесами руху персоналу .....	147
Тема 10. Оцінювання персоналу .....	159
Тема 11. Мотивація персоналу .....	173
Тема 12. Регулювання трудової діяльності персоналу.....	187
Тема 13. Управління робочим часом працівників .....	206
Тема 14. Соціальне партнерство в організації .....	221
Тема 15. Управління конфліктами .....	236
Тема 16. Ефективність менеджменту персоналу.....	255
Глосарій.....	270
Додатки.....	295

## ВСТУП

Ефективність діяльності будь-якої організації насамперед залежить від людей, від того, як вони керують виробництвом, обслуговують техніку, виконують численні трудові процеси.

Персонал організації складається з людей різних професій, неоднакового посадового статусу, різного рівня підготовки, з різними інтересами, правами, обов'язками та відповідальністю.

Організація може діяти ефективно лише за умов, коли кожен працівник добре знатиме свої обов'язки та сумлінно їх виконуватиме, а між окремими виконавцями і колективами буде налагоджено тісний взаємозв'язок, усі робочі місця будуть забезпечені всім необхідним для безперебійної та продуктивної праці.

В умовах нової економіки менеджмент персоналу за характером має бути системним щодо комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження сучасних інноваційних і вдосконалення діючих форм та методів кадрової роботи.

Умови ефективної діяльності персоналу не виникають самостійно, їх створення та постійне підтримання на належному рівні вимагають величезних затрат управлінської праці. Це зобов'язує керівництво кожної організації надавати великої уваги питанням менеджменту персоналу, створювати спеціальні функціональні підрозділи, навчати керівників усіх рівнів за спеціальними програмами, вивчати кращий світовий досвід, вдосконалювати кадрову політику.

В сучасних умовах інноваційного розвитку виробництва особливе значення надається питанням кадрової політики, проблемам підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів усіх категорій підприємства. Це вимагає вдосконалення системи управління талантами з урахуванням розвитку науки і техніки.

Велике практичне значення функцій менеджменту персоналу в умовах економіки знань зумовило необхідність внесення відповідної дисципліни до навчальних планів підготовки фахівців з менеджменту.

## Мета та завдання дисципліни

Головним елементом будь-якої системи управління є **персонал**, який водночас може бути як об'єктом, так і суб'єктом виробництва. Працівники підприємства або організації є об'єктом тому, що вони – це виробнича сила, головна складова частина всякого виробничого процесу. Тому планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві є головним **змістом** менеджменту персоналу.

**Менеджмент персоналу** – це процес планування, добору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання персоналу, спрямований на його раціональне використання для підвищення ефективності роботи підприємства.

**Предметом менеджменту персоналу** є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору щонайбільшого та ефективного їх потенціалу в умовах функціонування підприємства.

**Менеджмент персоналу** – це комплексна система, елементами якої є головні шляхи, етапи, принципи, види і форми роботи з персоналом на підприємствах, в установах та організаціях.

**Мета дисципліни** «Менеджмент персоналу» – ознайомити студентів з основними завданнями і змістом менеджменту персоналу, літературою з питань теорії та практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення проблем підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем менеджменту персоналу як цілісної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу та задоволення результатами праці.

## Основні завдання дисципліни:

- формування у студентів стійких знань з теорії менеджменту персоналу;
- набуття студентами навичок та вмінь самостійно вирішувати практичні питання менеджменту персоналу.

Після вивчення курсу студенти мають вміти професійно аналізувати діючі системи кадрового забезпечення підприємства і розробляти заходи щодо їх удосконалення.

Дисципліна має сформувати у студентів комплекс компетенцій, достатніх для початку роботи за фахом на первинних посадах під керівництвом досвідчених професіоналів чи керівників.

**Професійна компетентність** фахівця з менеджменту виявляється через його здатність достатньо впевнено знати теорію навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» і вміти ефективно застосовувати теоретичні знання для виконання численних практичних завдань та набуті креативних **навичок**, які дадуть змогу вирішувати такі завдання:

- аналізувати наявну структуру персоналу за основними класифікаційними ознаками, розробляти основні складові стратегії та політики менеджменту персоналу в організації залежно від конкретної ситуації;
- визначати перелік законодавчих актів та методичних документів, норми і положення яких треба враховувати під час виконання завдань з менеджменту персоналу у сфері менеджменту;
- формувати та вести особові картки й особові справи працівників, вносити зміни, що пов'язані з трудовою діяльністю;
- організувати архівне зберігання кадрових документів відповідно до чинних нормативно-правових актів;
- аналізувати чисельність, структуру і показники руху персоналу;
- досліджувати показники мобільності персоналу в організації;
- планувати трудову кар'єру працівників організації, організувати професійно-кваліфікаційне просування персоналу;
- визначати потреби організації у професійному навчанні працівників;
- планувати витрати на навчання працівників;
- формувати конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- розробляти положення про атестацію керівників певних категорій, проектувати заходи щодо вдосконалення трудової діяльності підрозділів і працівників.

За основними **результатами навчання** після вивчення дисципліни **«Менеджмент персоналу»** будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- розробляти заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу на основі реальних потреб організації;
- розробляти стратегію та політику менеджменту персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства;
- застосовувати законодавчі акти й методичні документи, норми і положення під час виконання завдань з менеджменту персоналу у сфері економіки, менеджменту, маркетингу, торгівлі;
- встановлювати комунікаційні зв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями з метою прийняття ефективних рішень;
- використовувати методи діагностики, пізнавальної та мотиваційно-вольової сфери, самосвідомості, здібностей, функціональних станів, особистісних рис для вирішення визначених завдань;
- вести і систематизувати кадрову документацію за різними класифікаційними ознаками та групами;
- використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їх ефективність;
- впроваджувати програми адаптації працівників;
- аналізувати та визначати організаційні форми і методи професійного навчання та розвитку працівників;
- розраховувати показники руху персоналу в організації;
- проектувати заходи щодо вдосконалення трудової діяльності підрозділів і працівників;
- розробляти критерії оцінювання особистих якостей та результатів праці персоналу;
- проектувати заходи з посилення матеріального і нематеріального мотивування трудової діяльності;
- застосовувати доцільні методи емоційного менеджменту для зниження конфліктності на індивідуальному та організаційному рівнях;
- виконувати розрахунки ефективності: організаційної, економічної й соціальної ефективності менеджменту персоналу.

## Завдання лекційних занять

**Мета проведення лекцій** полягає у тому, щоб ознайомити студентів із системою менеджменту персоналу: плануванням, підбором, розстановкою, адаптацією, мотивацією, розвитком персоналу, а саме за підсумками проведення лекційних занять студенти **будуть знати:**

- сутність, значення та зміст менеджменту персоналу, методологічні аспекти і завдання дисципліни;
- зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики менеджменту персоналу;
- ресурсне забезпечення менеджменту персоналу: нормативно-правову та інформаційну базу, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне й фінансове забезпечення;
- соціально-психологічні механізми, які зумовляють трудову поведінку персоналу, і резерви підвищення ефективності діяльності організації в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату;
- питання, пов'язані з організацією роботи служби персоналу та веденням кадрового діловодства;
- методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення й оновлення персоналу, методи професійного підбору кадрів;
- технологію планування та організації навчання персоналу;
- види, фактори, показники руху персоналу і способи адаптації персоналу до економічних та організаційних змін;
- сутність, цілі, завдання, принципи і методи оцінювання персоналу;
- теоретичні засади мотивації трудової діяльності, сутність та функції заробітної плати, зміст складових її організації, через які здійснюється вплив на мотиваційні настанови персоналу;
- сутність, форми соціального партнерства, його роль у формуванні досконалих соціально-трудова відносин в організації;
- сутність ефективності менеджменту персоналу, структуру витрат на персонал.



### **Завдання практичних занять**

Мета проведення практичних занять полягає у тому, щоб виробити у студентів практичні навички аналізу роботи з персоналом, а саме студенти **повинні вміти**:

- розподіляти завдання з менеджменту персоналу між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами менеджменту персоналу;
- розробляти основні контури стратегії й політики менеджменту персоналу в організації залежно від конкретної ситуації;
- оцінювати соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;
- ефективно використовувати різні методи управління конфліктними ситуаціями;
- аналізувати чисельність, структуру і показники руху персоналу організації;
- визначати потребу в персоналі різних функціональних категорій;
- розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність;
- визначати доцільність і ефективність тих чи інших форм та методів професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;
- розраховувати й аналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;
- використовувати різні методи оцінювання персоналу;
- ефективно застосовувати матеріальні й нематеріальні мотиви трудової діяльності;
- аналізувати та оцінювати ефективність менеджменту персоналу.

---

**Взаємозв'язки дисципліни «Менеджмент персоналу» із суміжними дисциплінами навчального плану.** Дисципліна «Менеджмент персоналу» – базова, провідна для формування **компетенцій фахівця** з менеджменту. За змістом вона спирається на дисципліни гуманітарної (філософія, психологія, правознавство), природничо-наукової та загальноекономічної підготовки (менеджмент, статистика).

---

# Тема 1.

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Предмет і зміст курсу «Менеджмент персоналу». Теоретико-методологічна база курсу «Менеджмент персоналу».
2. Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку.
3. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.
4. Організація – основний соціальний інститут суспільства й об'єкт менеджменту
5. Персонал організації та його структура.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** систематизувати і поглибити знання сутності менеджменту персоналу, змісту поняття «організація», особливостей персоналу як стратегічного ресурсу.

**Ключові слова теми:** менеджмент, персонал, організація, структура персоналу, управлінський персонал, робітничий персонал, кадри.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою 1 «Методологічні аспекти менеджменту персоналу»**

Опанувавши тему, студенти будуть знати:

- предмет, мету і завдання навчальної дисципліни, взаємозв'язки дисципліни «Менеджмент персоналу» з іншими дисциплінами навчального плану;
- сутність менеджменту персоналу;
- зміст поняття «організація», її місію та стратегію;
- менеджмент як сферу професійної діяльності;
- особливості персоналу, його структуру.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- засвоїти, які чинники визначають місце навчальної дисципліни у структурно-логічній схемі навчального плану;
- розробляти напрямки розвитку менеджменту персоналу;
- сформуванати чітке уявлення про персонал організації;
- проводити HR-аналітику чисельності, структури і показників професійного складу персоналу організації.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 1 «**Методологічні аспекти менеджменту персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння** розробляти заходи з оптимізації чисельності й структури персоналу на основі реальних потреб організації.

**Короткий виклад основного матеріалу теми**

Менеджмент персоналу є не лише сферою наукових досліджень і практичної діяльності, а й соціальною технологією, яка слугує єднальним елементом між теорією та практикою. Основним завданням менеджменту персоналу є забезпечення цілеспрямованого впливу на керований об'єкт з метою підтримки його рівноваги і розвитку.

Менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність керівництва організації щодо персоналу з метою максимізації прибутку при одночасному забезпеченні задоволення персоналу своєю діяльністю.

**Метою дисципліни** є формування системи знань, вмінь та практичних навичок менеджменту підприємств, установ і організацій, які функціонують у сфері національної економіки України.

**Головними завданнями дисципліни є:**

- вивчення теоретичних засад менеджменту персоналу;
- формування практичних навичок у сфері управління людьми;
- набуття навичок та вмінь самостійно аналізувати складні ситуації, приймати й обґрунтовувати ефективні рішення.

**Предмет навчальної дисципліни** – закономірності, принципи і методи залучення, розвитку та використання персоналу для досягнення цілей організації, складний процес виробництва й ефективного використання персоналу, який відбувається у просторі та часі.

**Об'єктом дисципліни** є складна сукупність, яка охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал загалом і кожного працівника зокрема.

Найпоширенішими методами наукових досліджень проблем праці та менеджменту персоналу є:

- загальнонаукові (експерименту, спостереження, аналізу і синтезу, системного підходу, групування та порівняння);
- економіко-статистичного аналізу;
- системно-структурного аналізу;
- експертних оцінок;
- факторного аналізу;
- математичного моделювання і математичної статистики;
- кореляційно-регресійного аналізу;
- тестових методик.

Найбільш актуальні проблеми менеджменту персоналу, які вимагають постійного науково-методичного супроводу, відображено на рис. 1.

Методологія менеджменту персоналу є сукупністю принципів та методів управління персоналом підприємства. Вона базується на законах і закономірностях управління. Серед низки елементів передусім слід виділити систему законів, яку доцільно представити трьома рівнями.

Перший рівень – загальні закони розвитку будь-якої системи (закон єдності та боротьби протилежностей, закон заперечення заперечення, закон переходу кількісних змін в якісні, закон природного відбору, закон збереження і перетворення енергії).

<b>НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗДІЙСНЮЮТЬ:</b>  <b>Інститути Національної академії наук України</b>  <b>Міністерство праці та соціальної політики</b>  <b>Галузеві науково-дослідні установи</b>  <b>Кафедри закладів вищої освіти</b>	<b>ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕНЬ:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-психологічні аспекти трудової діяльності та управління людьми;</li> <li>• забезпечення конкурентоспроможності персоналу;</li> <li>• удосконалення методів нормування праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удосконалення методів планування чисельності персоналу;</li> <li>• оцінювання персоналу;</li> <li>• мотивація і стимулювання праці;</li> <li>• захист здоров'я працівників;</li> <li>• зміцнення соціального партнерства</li> </ul>
	<b>ОСНОВНИМИ АСПЕКТАМИ МЕТОДОЛОГІЇ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ Є ВИЗНАЧЕННЯ Й ОБГРУНТУВАННЯ:</b>	
	• <b>мети й завдань</b> дослідження	• <b>предмета й об'єкта</b> дослідження
<b>МЕТОДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>загальнонаукові</b> (спостереження, класифікації та типології, групування й порівняння, середніх величин, аналізу і синтезу, системного підходу, експерименту);</li> <li>• <b>аналіз</b> (економіко-статистичний, соціологічний, факторний, функціонально-вартісний, системно-структурний, кореляційно-регресійний);</li> <li>• <b>інші методи</b> (експертних оцінок; математичного моделювання; математичної статистики, графічного моделювання, тестових методик)</li> </ul>		

**Рис. 1.1. Менеджмент персоналу як предмет наукових досліджень**

Примітка. Складено автором самостійно.

Другий рівень – закони, які властиві соціально-економічним системам та складаються з економічних і соціальних: закон адекватності виробничих відносин і рівню та характеру розвитку продуктивних сил, закон вартості, закон попиту та пропозиції, закон зростання продуктивності праці, закон обігу грошей, закон спадної віддачі, закон Вальсара, закон єдності праці й власності, закон зростання потреб особистості, закон прискореного розвитку соціально-економічних систем тощо.

Третій рівень – специфічні закони менеджменту персоналу, зокрема спеціалізації, інтеграції, оптимального узгодження централізації та децентралізації й демократизації управління, економії часу тощо.

Менеджмент персоналу як процес управління трудовим колективом є повсякденною реальністю, який здійснюється спеціально підготовленими працівниками апарату управління.

В умовах глобалізації та під впливом конкурентного ринкового середовища економічна ефективність організацій істотно залежить від якісних характеристик персоналу і вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей особливий виробничий ресурс.

Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище має три грані та розвивається за трьома векторами, зокрема:

- сфера професійної практичної діяльності;
- навчальна дисципліна;
- галузь науки, предмет наукових досліджень.

Кожен із цих трьох напрямів розвитку менеджменту персоналу в процесі вивчення, аналізу й проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів вирішення проблем.

Загалом ідеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного менеджменту персоналу можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури та змісту навчальної дисципліни – другі, а для наукового аналізу цього складного явища – треті; можливі й комбінації.

Саме життя вимагає, щоб представники цих трьох векторів розвитку менеджменту персоналу діяли синхронно, обмінювались взаємнокорисною інформацією, спільно обговорювали досягнення та проблеми.

Для глибшого розуміння сутності, значення і складності менеджменту персоналу як сфери діяльності необхідно мати уявлення про такі методологічні аспекти цього соціального явища: сутність та цілі; об'єкт і суб'єкт; зміст та форму; функції й принципи; взаємозв'язки внутрішнього і зовнішнього середовищ організації; стратегію та політику; завдання і механізми регулювання; продукт (результат) менеджменту.

Менеджмент персоналу слід розглядати на трьох рівнях його завдання мають вирішуватися синхронно, у тісному взаємозв'язку, як складові єдиного безперервного процесу.

На першому рівні здійснюється безпосереднє управління виконавцями. Керівник доводить до робочих місць виробничі завдання, забезпечує їх необхідними ресурсами, контролює виконання завдань, трудову дисципліну, виконання норм та правил охорони праці.

На другому рівні управління (великий цех, філія підприємства) вирішуються питання планування виробництва, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На третьому (найвищому) рівні розробляється стратегія менеджменту персоналу (кадрова стратегія) як функціональна складова генеральної стратегії організації, формулюється політика менеджменту персоналу (кадрова політика), визначаються обсяги інвестування у розвиток персоналу, затверджуються рішення про заміщення ключових посад.

Менеджмент персоналу є складним і багаторівневим явищем, в якому можна виділити окремі функції, фази та різноманітні завдання.

**Основним змістом, сутністю менеджменту персоналу** є багатограний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу становлять методи управління людьми на виробництві: адміністративні (організаційно-розподільчі), економічні, правові й соціально-психологічні.

**Формою менеджменту персоналу** є складний комунікативний процес в усіх його проявах, який відбувається між суб'єктом та об'єктом управління, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду і закінчуючи оцінкою діяльності трудових колективів та окремих працівників.

**Функції менеджменту персоналу.** Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції, зокрема їх можна поділити на дві групи: загальні й специфічні функції.

До групи загальних функцій належать: планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції виконують усі керівники, незалежно від рівня управління, лінійні та функціональні – кожен у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

Низка специфічних функцій з менеджменту персоналу визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями.

**Принципи менеджменту персоналу** – сукупність фундаментальних засад керівництва людьми як обов'язкова умова досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення результативності у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень і виявленні резервів підвищення ефективності виробництва.



<p><b>планомірність</b> – скоординованість і синхронність всіх процесів, операцій, дій для недопущення порушень ритму виробництва, втрат робочого часу й інших ресурсів, погіршення якості</p>	<p><b>економічна ефективність</b> – інвестиції у розвиток персоналу, витрати на оплату праці й утримання робочих місць з огляду на їх віддачу, окупність</p>
<p><b>системність</b> – реалізація системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями</p>	<p><b>демократизм</b> – поєднання єдиноначальності начальника з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва</p>
<p><b>єдиноначальність</b> – чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративна підпорядкованість лише одному керівникові</p>	<p><b>економічна зацікавленість</b> – створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала би працювати з повною віддачею</p>
<p><b>соціальне партнерство</b> – взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода між робітником (трудовим колективом) і роботодавцем</p>	<p><b>соціальна доцільність</b> – соціально виправдані і обґрунтовані умови праці, дії, заходи керівництва для задоволення людини роботою</p>

**Рис. 1.2. Принципи менеджменту персоналу**

Примітка. Складено автором самостійно.

**Засоби менеджменту персоналу** – збірне поняття, що охоплює широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми у сфері спільної праці: інтелект, кваліфікація, управлінські здібності суб'єктів менеджменту персоналу; фінанси підприємства; матеріально-технічне оснащення робочих місць та службових приміщень суб'єктів менеджменту персоналу; нормативно-правове забезпечення; інформація, інформаційні системи і технології в менеджменті.

**Зв'язки менеджменту персоналу з внутрішнім та зовнішнім середовищами організації.** Менеджмент персоналу – це не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання її місії в суспільстві. Особлива роль менеджменту персоналу в організації полягає у тому, що саме він виконує роль постачальника робочої сили всім структурним підрозділам.

Суб'єкти менеджменту персоналу повинні мати тісні організаційні та інформаційні зв'язки з усіма структурними підрозділами організації (забезпечення робочою силою; відповідальність

за розвиток персоналу, ефективну мотивацію праці, створення безпечних умов праці). Служби персоналу підтримують також ділові контакти з навчальними закладами, регіональними центрами зайнятості, кадровими агентствами тощо.

**Менеджмент персоналу** слід розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації.

Провідними **цілями менеджменту персоналу, які органічно взаємопов'язані є:**

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Синтетичним показником ефективності діяльності організації є продуктивність (П):

$$П = Д/В \quad \text{мах}, \quad (1.1.)$$

де  $Д$  – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;  
 $В$  – сукупні витрати на виробництво.

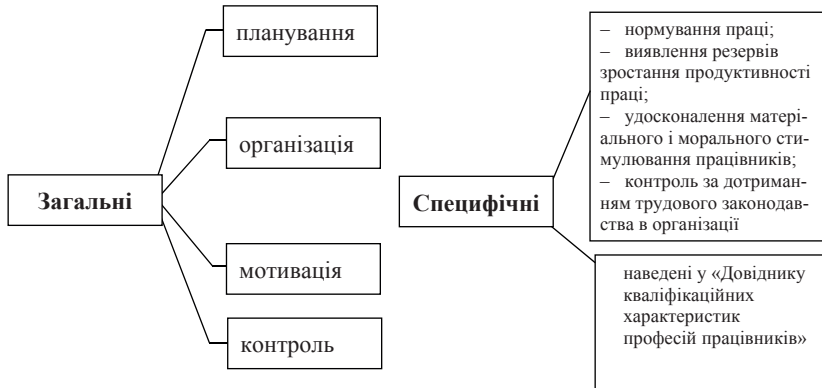
Якість трудового життя персоналу характеризують такі показники і критерії: рівень та динаміка реальних трудових доходів; гарантії збереження робочого місця; умови праці; змістовність трудового процесу; рівень побутового і медичного обслуговування на виробництві.

**Об'єкт менеджменту персоналу** охоплює організацію як єдине ціле, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів менеджменту, первинні трудові колективи, кожного найманого працівника незалежно від статусу в організації.

**Суб'єкти менеджменту персоналу** – лінійні та функціональні керівники, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для менеджменту персоналу інформацією або виконують обслуговуючі функції (рис. 1.3).

**Стратегія менеджменту персоналу** передбачає перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб організації в конкурентоздатному персоналі, який ґрунтується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів і узгоджений з генеральною стратегією розвитку.

Вона зорієнтована на: істотні кількісні та якісні трансформації у структурі персоналу на перспективу; оптимізацію численності; зміни в обсягах інвестицій в людські ресурси і сприяє формуванню політики менеджменту персоналу.



**Рис. 1.3. Функції менеджменту персоналу**

Примітка. Складено автором самостійно

**Політика менеджменту персоналу** – це комплекс концептуальних підходів до роботи з персоналом, які забезпечують організацію конкурентоздатним персоналом. Головними складовими політики менеджменту персоналу: політика зайнятості; політика трудових доходів; соціальна політика організації.



**Рис. 1.4. Продукт (результат) менеджменту персоналу**

Примітка. Складено автором самостійно.

Етапами менеджменту персоналу є:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами.

3. Відбір: оцінювання кандидатів на робітничі місця і відбір кращих із резерву, створеного у ході набору.

4. Визначення заробітної плати та пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання та збереження службовців.

5. Профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від них організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку.

6. Навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

7. Оцінювання трудової діяльності: розробка методик оцінювання трудової діяльності і доведення її до працівника.

8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. Підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей та підвищення ефективності праці керівних кадрів.

У менеджменті персоналу ключовими поняттями є такі: менеджмент, персонал, організація.

Слово «менеджмент» має англійське походження, воно перекладається як «управління», але не в широкому значенні як управління будь-яким об'єктом чи процесом, а у вузькому – як керування організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації.

Слово **«персонал»** походить від латинського *persona*, тобто особа, окрема людина, особистість. У менеджменті слово «персонал» вживається на позначення сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів і зайняті суспільно корисною діяльністю.

Значення персоналу для існування та діяльності будь-якої організації величезне, адже без персоналу немає й організації.

Слово «організація» в українській мові має декілька значень.

Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова «організація» у чотирьох різних значеннях:

1. **Дія за значенням:** організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організування чогось, упорядковування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2. **Об'єднання людей,** суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспівкова організація). У теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, організація розуміється як соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних, культурних, спортивних.

3. **Особливості будови чого-небудь, структура.**

4. **Фізичні й психічні особливості окремої особи.**

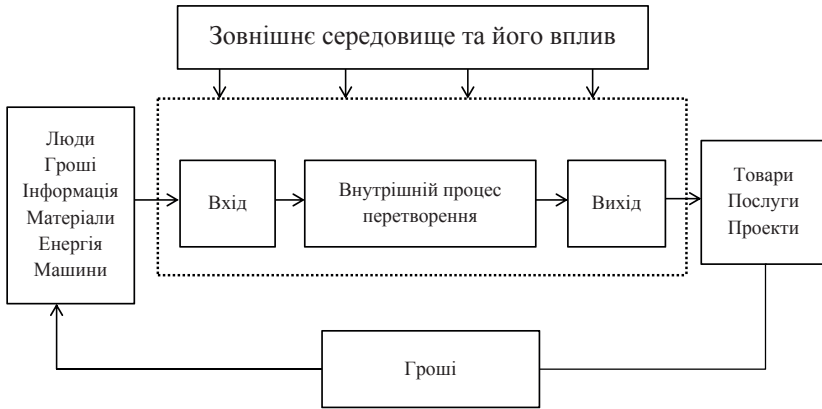
**У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація** в другому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут у всіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом навчальної дисципліни є також структурні підрозділи організацій, їхній персонал, окремий працівник як посадова особа та як особистість.

Доволі широко використовується слово «організація» також у значенні процесу (організація праці, організація управління тощо).

**Організація є юридичною особою.** Усю свою діяльність вона здійснює самостійно, розраховує на власні можливості, на потенціал своїх керівників, на ініціативну, творчу працю кожного працівника.

Організації у сфері економіки створюються для спільної економічної діяльності. Спільна праця групи людей звичайно продуктивніша порівняно з працею такої ж кількості виконавців-одинаків.

Організація як юридична особа є основним, базовим об'єктом менеджменту. Керівники середнього рівня управління відповідають за стан справ у великих структурних частинах організації – виробництвах, виробничих комплексах, цехах. Об'єктами менеджменту на нижчому рівні управління є низові структурні підрозділи (відділи, бюро, сектори, лабораторії, виробничі дільниці, бригади тощо). Спрощену схему організації та її зв'язки із зовнішнім середовищем відображено на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Спрощена схема відкритої організації виробничого спрямування**

Примітка. Складено автором самостійно.

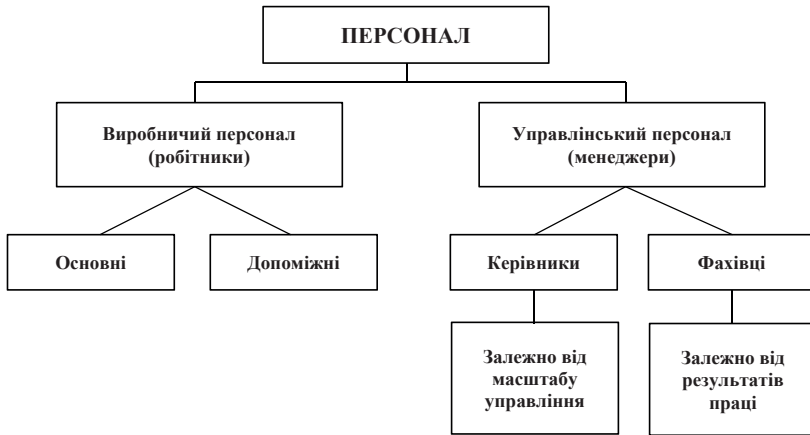
Персонал – це особовий склад організацій, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основними характеристиками персоналу організації є чисельність та структура. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (або інших) і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

Персонал формується цілеспрямовано. На дії особистості як об'єкта та суб'єкта менеджменту впливають її воля, звички, психологічний стан, спрямованість, здібності, темперамент. Оцінка ролі, яку суб'єкт відіграє в організації, що визначає його місце в системі соціальних зв'язків, називається статусом. Статус буває формальним і неформальним.

Кадри – це основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері. В Україні назви категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв.

У складі персоналу організації можуть бути постійні, сезонні, тимчасові працівники. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тиж-

ня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.



**Рис. 1.6. Класифікація персоналу**

Примітка. Складено автором самостійно.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною й аналітичною.

За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже – посади персонал поділяється на такі категорії:

- керівники, які здійснюють функції загального менеджменту;
- фахівці – особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції;
- службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль;
- робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послугу виробничого характеру.

Професійна структура персоналу організації — співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють

комплексом теоретичних знань і практичних навичок, здобутих в результаті навчання й роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Статеві-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю та віком.

Структура персоналу за стажем: співвідношення працівників за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають: вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчену вищу освіту; середню спеціальну освіту; середню загальну освіту; неповну середню освіту; початкову освіту.

### ***Питання для обговорення***

1. У чому полягають мета та завдання менеджменту персоналу?
2. Що входить до об'єкта і суб'єктів менеджменту персоналу?
3. Які наукові методи використовуються в наукових дослідженнях менеджменту персоналу?
4. Навести тлумачення ключових понять навчальної дисципліни: «менеджмент», «персонал», «організація».
5. Охарактеризуйте організацію як основний соціальний інститут суспільства. У чому полягають особливості організації та управління її персоналом в умовах нової економіки?
6. Як класифікується персонал за професійними ознаками?
7. Якою є структура персоналу? Які структурні зміни очікують на персонал організації на етапі ринкової трансформації економіки?

### ***Групові завдання***

1. Розкрийте сутність і форми прояву менеджменту персоналу як соціально-економічного явища.
2. Охарактеризуйте основні елементи культури організації. Якими способами вище керівництво організації може формувати та змінювати її культуру?
3. Як поєднати цілі роботодавця і персоналу?



## Індивідуальні науково-дослідні завдання

Враховуючи японський та американські підходи до менеджменту персоналу, сформулюйте основні характеристики українського досвіду. Заповніть таблицю.

Таблиця 1.1

### Японський та американський підходи до управління персоналом

Критерії організації роботи	Японський підхід	Американський підхід	Український підхід
Основа організації	Гармонія	Ефективність	
Відношення до роботи	Виконання посадових обов'язків	Реалізація завдань	
Конкуренція	Практично відсутня	Сильна	
Гарантії для працівника	Високі (система життєвого найму)	Низькі	
Прийняття рішень	Знизу вгору	Зверху вниз	
Делегування повноважень	В окремих випадках	Поширено	
Відносини з підлеглими	Сімейні (лояльні)	Формальні	
Методи найму	Після закінчення навчання	З урахуванням ділових якостей	
Оплата праці	Залежно від стажу	Залежно від результатів діяльності	

Примітка. Складено автором на основі [15].

### Практичне завдання 1

1. Опишіть перспективи розвитку організації, в якій Ви працюєте (чи хочете працювати).

- Сформулюйте місію і девіз організації.
- Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, у взаємодії з іншими організаціями).
- Охарактеризуйте можливих партнерів організації.
- Опишіть бажаного працівника організації.
- Визначте основні корпоративні правила: в галузі відбору, навчання і просування персоналу; в галузі стимулювання роботи.
- Запропонуйте програму кадрових заходів для організації.

## Практичне завдання 2

Визначте, які основні характеристики мають входити до філософії діяльності Вашої віртуальної організації? Побудуйте схематично філософію розвитку Вашої організації (бренд, ідеологія, цінності; корпоративна символіка, зовнішня та внутрішня соціальна відповідальність; норми і правила поведінки працівників тощо).

### Завдання для самостійної роботи з теми «Методологічні аспекти менеджменту персоналу»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Як класифікується персонал за професійними ознаками? 2. Охарактеризуйте основні елементи культури організації. Якими способами вище керівництво організації може формувати і змінювати її культуру?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату на тему:</b> 1. «Ефективність менеджменту персоналу в умовах становлення ринкових відносин». 2. «Менеджмент персоналу як складова частина менеджменту підприємства». 3. «Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Які основні складові мають входити до філософії діяльності Вашої організації? 2. Побудуйте схематично філософію розвитку Вашої організації.	I–XIV тижнів	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Проаналізувати цільовий компонент «цілей» студента.	I–XIV тижнів	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> 1. Опрацювати статті у наукових журналах, проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповіді на тему: «Вивчення зарубіжного досвіду з менеджменту персоналу та можливості його використання у вітчизняній практиці». 2. Опрацювавши джерела у сфері менеджменту персоналу, охарактеризувати різні школи менеджменту, визначити сильні й слабкі сторони їх впливу на практику менеджменту персоналу, розкрити відмінності у підходах щодо ролі та місця персоналу.	I–XIV тижнів	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Роль людського чинника на сучасному етапі розвитку суспільства. 2. Якою є структура персоналу? Які структурні зміни очікують персонал організації на етапі інноваційного розвитку економіки? 3. Аналіз сучасних концепцій і теорій менеджменту персоналу.	I–XIV тижнів	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

### **1. Що є об'єктом у менеджменті персоналу?**

- а) керівники;
- б) персонал організації;
- в) спеціалісти, які виконують функції управління;
- г) організація як єдине ціле.

### **2. Управлінський персонал – це:**

- а) штатний склад працівників організації, які виконують виробничі функції;
- б) працівники, які мають незакінчену вищу освіту і займають керівні посади;
- в) сукупність працівників-стажистів, які виконують певні виробничі функції;
- г) штатний склад працівників, які мають спеціальну підготовку та виконують функції управління.

### **3. Місія організації – це:**

- а) світогляд, цілі, цінності;
- б) важливе завдання для працівників;
- в) професійне зростання працівників;
- г) соціальна справедливість працівників.

### **4. Предметом менеджменту персоналу є:**

- а) вплив зовнішнього середовища на персонал;
- б) працівники, які визначають завдання виробничої системи;
- в) людський чинник;
- г) відносини працівників у процесі виробництва.

### **5. Певна кількість осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей, – це:**

- а) кадри;
- б) організація;
- в) колектив;
- г) персонал.

### **6. Філософія організації полягає у тому, щоб:**

- а) конкретизувати головні цінності, які мають служити для працівників орієнтирами в їх діяльності;
- б) через зовнішні джерела залучити найбільш кваліфікований персонал;
- в) скласти стратегічний план розвитку організації;
- г) щорічно проводити оцінювання персоналу.

**7. До найважливіших складових процесів менеджменту персоналу не входять:**

- а) аналіз робіт і визначення вимог до компетенцій працівників;
- б) професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
- в) розроблення та застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;
- г) соціальна допомога пенсіонерам.

**8. Якісні характеристики персоналу підприємства охоплюють:**

- а) витрати на обладнання;
- б) кваліфікацію й особисті характеристики працівника;
- в) витрати на підготовку персоналу;
- г) витрати на найм персоналу.

**9. Що означає термін «управління», і з якої мови він походить?**

- а) з російської мови й означає керувати будь-чим;
- б) з німецької мови й означає розпоряджатися, урядувати будь-чим;
- в) з французької мови та означає правити, завідувати будь-чим;
- г) з англійської мови й означає командувати, особливого роду вміння та адміністративні навички.

**10. Менеджмент персоналу – це:**

- а) управління фінансово-кадровими ресурсами організації з метою підвищення ефективної діяльності та розподілу прибутку;
- б) процес оцінювання зовнішнього кола споживачів, формулювання правових цілей, ухвалення рішень, що спрямовані на вироблення і утримання конкурентних переваг, які забезпечать бізнесу прибуток у довгостроковій перспективі;
- в) специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, котрі входять у певні соціальні групи;
- г) процес використання концепцій менеджменту і знарядь у багатокультурній сфері та отриманні завдяки цьому кращих фінансових показників у досягненні своїх мети, додаткових переваг і заощадження часу.

## Список рекомендованої літератури

1. Бондаренко Н. Внедрение системы управления персоналом на основе ценностей. // *МенеджеR по персоналу*. 2015. № 3–4. С. 14–19.
2. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
3. Гавкалова Н. А., Соболев В. Г. Технологии управления как инструмент современного менеджмента. // Вест. нац. техн. университета «ХПИ» : зб. науч. трудов – Харьков : НТУ «ХПИ» 2010. Вып. 64. С. 149–153.
4. Дафт Р. А. Теория организации : учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент организации» / пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисл. Э. М. Короткова. – Москва : Юнити-Дана, 2006. 736 с.
5. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf>.
6. Дяків О. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Островерхов В. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
7. Дяків О. П., Островерхов В., Іванюк М. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства. URL: [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci\\_vukladachiv](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv).
8. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. // *Ринок праці та зайнятість населення*. № 4. 2014. С. 8 – 12.
9. Монастирський Г. А. Теорія організації : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
10. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу : підруч. / Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
11. Пекшева Н. Секрети управління компанією в умовах постійно змінюючогося ринку. *Управління персоналом*. 2018. № 3. С. 5 – 16.
12. Управління персоналом : підруч. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. — Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. – 666 с.
13. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособ. / под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и дополн. Москва: ИНФРА-М, 2008, 365 с.
14. Чернуха А. Компания как центр непрерывного развития. *МенеджеR по персоналу*. 2017. № 11. С. 38 – 44.

---

## Тема 2.

# СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації.
2. Зовнішні й внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу.
3. Механізм реалізації стратегії й політики менеджменту персоналу.
4. Сфери і підсистеми менеджменту персоналу організації, щодо яких розробляється політика.
5. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу.
6. Залежність стратегії й політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** вивчити завдання стратегії та політики менеджменту персоналу, чинники формування і механізм реалізації.

**Ключові слова теми:** менеджмент персоналу, політика менеджменту персоналу, функціональні стратегії менеджменту персоналу: кадрова, мотиваційна, розвитку та оцінки персоналу.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою 2 «Стратегія та політика менеджменту персоналу організації»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- основні складові стратегії менеджменту персоналу;
- зовнішні й внутрішні чинники, які впливають на стратегію формування персоналу;
- механізми реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу;
- сфери і підсистеми менеджменту персоналу;
- принципи стратегії менеджменту персоналу.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати місію та цілі організації;
- розробляти активну політику менеджменту персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 2 «**Стратегія та політика менеджменту персоналу організації**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- розробляти стратегію та політику менеджменту персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства.

**Короткий виклад основного матеріалу теми**

Функціонування організації сьогодні різко змінюється на макро- та мікроекономічному рівнях. В умовах ринкової економіки неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно «диктаторські» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня й екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що в кожній організації тепер потрібно самостійно вирішувати проблеми, які раніше не виникали або вирішувалися в інший спосіб, на іншому рівні.

Стратегія і політика менеджменту персоналу організації базуються на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість з існуючих сьогодні концепцій менеджменту розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища та дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Стратегічний менеджмент – управління організацією, яка базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує її виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання на зміни, що дає змогу досягти конкурентних переваг, а в сукупності – мети в довгостроковій перспективі [14, с. 119].

Стратегічний менеджмент – це процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зо-

внішніх і внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [9, с. 311].

Стратегія та політика менеджменту персоналу, спираючись на персонал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

В організації існує образ менеджера-стратега, що виношує грандіозні замисли тоді як турбота про дрібні деталі покладається на когось іншого. Проте, обов'язки керівника полягають насамперед у роботі з деталями, хоча, звичайно, і на вищому рівні. Керівник зобов'язаний використовувати всі доступні йому як главі організації засоби для зміцнення існуючої перспективи, розвитку контактів із метою отримання важливої інформації, ведення переговорів та укладання угод для зміцнення завойованих позицій.

Головними завданнями стратегії й політики менеджменту персоналу в організації мають бути ті завдання, з якими кожна організація сьогодні стикається у своїй діяльності. Головне тут – зміна концепції організації та управління нею: з «основної ланки діючого виробництва», розміщеної «внизу ієрархії управління, організація поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави. При цьому кожна організація має бути унікальною, «відкритою» системою, що має певні особливості, які відрізняють одну організацію від іншої.

Кожне підприємство є соціально-економічною системою, а отже, воно має загальні риси. До цих загальних характеристик належать:

- використання основних елементів виробництва і функцій управління;
- змінність окремих параметрів та системи загалом упродовж періоду існування;
- здатність до формування власної поведінки, унікальність, нерідко – її непередбачуваність в конкретній ситуації;
- здатність адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати ефективні зв'язки;
- здатність до протидії тенденціям, які можуть зруйнувати систему;
- властивість змінювати структуру й механізм функціонування на власний розсуд.



Менеджери сучасних організацій мають орієнтуватися на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей та загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінювання ситуації всередині організації.

Стратегічне мислення має базуватися на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування і розвиток організації, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення і підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якої організації відображається у понятті «стратегічний рівень організації».

**Стратегічний рівень** – це система знань про можливості й обмеження в розвитку організації, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях та діях. Позитивна або негативна відповідь на ці питання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) організації.

**Стратегічно орієнтована організація** – це організація, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного менеджменту, застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій доцільно зараховувати:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього».

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) чинники, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих чинників, сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності й прибутковості.

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з визначеними цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю й аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу і системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін та дають змогу досягти майбутніх цілей.

Будь-яка модель менеджменту організації базується на відповідній концепції. **Концепції менеджменту** – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовляють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта й об'єкта менеджменту, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

На рис. 2.1 наведено принципову схему стратегічного менеджменту в організації.



**Рис. 2.1. Концептуальна схема стратегічного менеджменту в організації**

До основних принципів стратегії та політики менеджменту персоналу організації належать:

- **принцип пріоритетності**, який визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей і пріоритетів реалізації стратегій. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів організація не може забезпечувати усі визначені цілі й стратегії одночасно;

- **принцип спадковості**, який характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого потенціалу організації до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації;

- **принцип коригування**, який характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях і стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації. Стратегія та політика менеджменту персоналу передбачають своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов і обставин, що виникають, змінюючи цілі та коригуючи розроблені стратегії;

- **принцип концентрації зусиль**, який визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху. На основі цього принципу організація має створювати свої конкурентні переваги;

- **принцип балансу ризиків**, який висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву – як альтернативних способів діяльності організації;

- **принцип зіставлень**, який визначає технологію проведення перспективного аналізу. Оцінка потенціалу організації не буде об'єктивною, якщо його складові не будуть зіставлені з відповідними факторами зовнішнього середовища. У процесі реалізації стратегій організація має постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища і порівнювати їх із власним потенціалом;

- **принцип синергізму**, який визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегія менеджменту персоналу має формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій менеджменту. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, має забезпечувати єдність напрямів діяльності.

За останній час більшість організацій, що діють на світовому ринку, перейшли від конкуренції, яка базувалась на збуті, до конкуренції, що використовує інвестиції в удосконалення виробничих процесів. При такій моделі виробничі структури мають бути гнучкими, що дає їм змогу швидко пристосовуватися.

**Стратегію і політику менеджменту персоналу організації** сьогодні слід розглядати як такий менеджмент, який, спираючись на персонал, орієнтує підприємство на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку та стратегічних цілей у довгостроковому періоді.

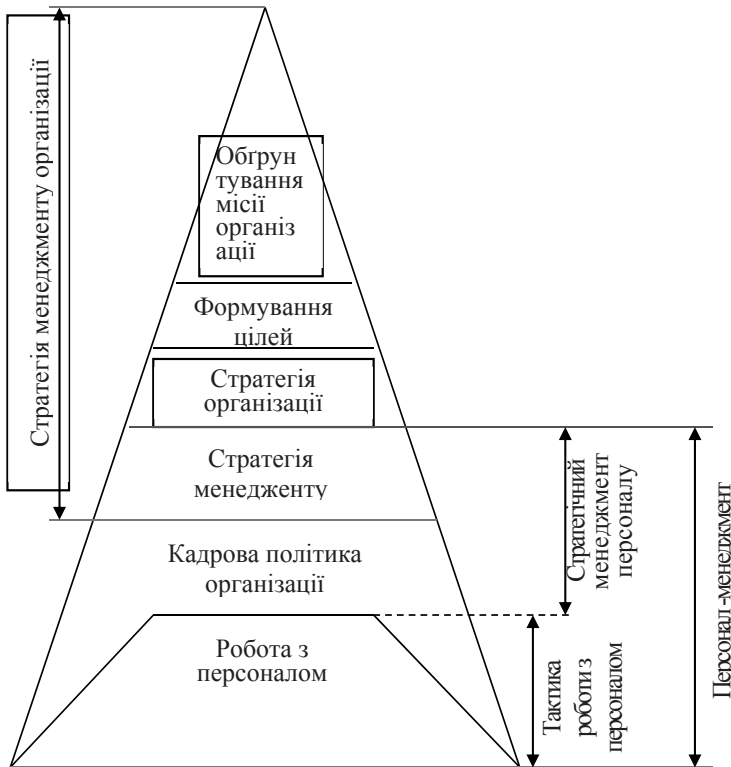
Основний акцент формується у процесі стратегії й політики менеджменту персоналу конкурентоздатного персоналу організації, який перемагає у конкурентній боротьбі з персоналом організації аналогічних організацій.

Конкурентоздатність може забезпечуватися за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистих якостей, інноваційного та мотиваційного потенціалу працівників.

Кінцевим результатом стратегії й політики менеджменту персоналу організації загалом стає, в тому числі і трудового, для досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі, тому важливе місце відводиться персоналу організації, зокрема підвищенню його компетентності (рис. 2.2).

Під стратегією менеджменту персоналу організації слід розуміти як цілеспрямований, адекватний вплив суб'єктів управління на групи людей з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації, а також координації їх діяльності у процесі реалізації стратегії й стратегічних цілей організації.

Стратегічний менеджмент персоналу організації охоплює сукупність стратегічних управлінських рішень і видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють в організації.



**Рис. 2.2. Зв'язок стратегії менеджменту персоналу зі стратегією організації**

Предметом стратегічного менеджменту персоналу є діяльність організації з реалізації функції моделі стратегічного менеджменту персоналу організації з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу. Стратегією менеджменту персоналу організації має бути безперервний процес, що охоплює заходи стратегічного планування, підбору, професійної підготовки, оцінювання та навчання працівників, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя.

№ з/п	Менеджмент персоналу	Стратегічний менеджмент персоналу
1.	Персонал розглядається як складова витрат організації.	Персонал розглядається як стратегічний ресурс організації, ключова конкурентна перевага.
2.	Цільова орієнтація на потреби персоналу.	Цільова орієнтація на потреби самої організації у персоналі.
3.	Об'єктом є наявний персонал організації.	Об'єктом є наявний і потенційний персонал організації.
4.	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу в плануванні.	Орієнтація на довгострокову перспективу в плануванні.
5.	Пасивна кадрова політика, заснована на традиційних моделях менеджменту персоналу.	Активна кадрова політика, заснована на патерналістських моделях менеджменту персоналу.
6.	Кадрову політику організації розробляє та реалізує служба управління персоналом організації.	Кадрова політика реалізується інтегровано службою менеджменту персоналу та лінійними менеджерами організації.
7.	Система менеджменту персоналу спрямована на групові методи у роботі з персоналом організації.	Система стратегічного менеджменту персоналу спрямована на індивідуальну роботу з персоналом за компетенціями.
8.	Мінімізація витрат на відтворення робочої сили і розвиток персоналу.	Оптимізація витрат на персонал, що забезпечує постійне професійне зростання кадрів, покращення умов праці.
9.	Увага кадрового менеджменту зосереджена на звичайних працівниках.	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетенції менеджерів і спеціалістів.
10.	Бюрократична й соціальна організаційна культура, індивідуальна оцінка та відповідальність персоналу.	Організаційна культура, групова відповідальність та оцінка роботи.

**Рис. 2.3. Відмінності стратегії менеджменту персоналу організації**

### ***Питання для обговорення***

1. Дайте визначення поняття стратегії менеджменту персоналу.

2. У чому полягає необхідність стратегічного менеджменту персоналу, якими є його напрямки?

3. Визначте суб'єкти та об'єкти стратегічного менеджменту персоналу.

4. Що є основою формування системи стратегічного менеджменту персоналу?

5. Як здійснюється процес розробки і реалізації стратегії менеджменту персоналу?

6. Яких правил необхідно дотримуватися при реалізації стратегії менеджменту персоналу?

## **Групові завдання**

Кондитерська фабрика «Фіола» працює на ринку з 2003 року. Чисельність працівників – 450 осіб, з них управлінський персонал – 18%, робітничий персонал – 82%. В найближчу перспективу планується розширення асортименту і збільшення випуску продукції до 8 тонн. Розробіть функціональну стратегію розвитку персоналу фабрики, враховуючи потреби у компетентних фахівцях.

**Метою функціональної стратегії розвитку персоналу кондитерської фабрики «Фіола» є:** підготовка та навчання працівників, які професійно володіють сучасними інноваційними технологіями, прагнуть постійно підвищувати свою кваліфікацію і розвивати свої таланти.

Зміст робіт з напрямку «Розвиток персоналу»	Ключовий фактор успіху
<b>Оцінювання (атестація) персоналу</b>	а) визначення рівня компетентності персоналу; б) ...
<b>Планування навчання</b>	а) розроблення оптимального плану навчання, враховуючи бізнес-план фабрики; б)...
<b>Організація внутрішньофірмового навчання</b>	а) формування команди талановитих працівників, які спроможні реалізувати стратегію фабрики; б) ...
<b>Організація внутрішніх семінарів</b>	а) організація навчання з метою підтримання кваліфікації працівників фабрики; б)...
<b>Контроль за результатами навчання</b>	а) визначення ефективності програми навчання; б)...
<b>Формування кадрового резерву</b>	а) прогнозування персонального переміщення, його послідовності з метою планування кадрового резерву; б)...

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. У чому полягає взаємозв'язок стратегічного управління організацією та стратегічним менеджментом персоналу?

2. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ впливають на формування стратегії менеджменту персоналу?

## **Практичне завдання**

Матриця SWOT-аналізу стратегії розвитку віртуальної компанії «Планета ОК»

**Завдання:**

1. Визначте та проаналізуйте ресурси для стратегії розвитку віртуальної компанії «Планета ОК», використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Зробіть висновок щодо достатності ресурсів.
2. За допомогою технології постановки цілей SMART сформулюйте мету щодо розвитку слабких сторін, через які виникають труднощі під час формування стратегії розвитку компанії.
3. Визначте і запишіть шість заходів, які можна зробити для успішного розвитку компанії «Планета ОК».

<b>Внутрішні ресурси</b>	
Сильні сторони (Strengths) (Система менеджменту персоналу; компетентність працівників; наявність інноваційного потенціалу у співробітників; фінансові ресурси; задоволеність працею; мотивація трудової діяльності; система соціального захисту; умови праці тощо)	Слабкі сторони (Weaknesses) (Які стратегічні установки в сфері персоналу? В чому виявляються недоліки управління талантами та глибини володіння проблемами менеджменту персоналу? В чому полягає відсутність необхідного рівня компетентності й кваліфікації? Чому слабке фінансування заходів менеджменту персоналу? Яка наявність вакантних посад? Чи є застарілими посадові інструкції та вимоги до працівників? Чому низький рівень оплати праці й відсутність системи винагород? У чому полягає відставання від конкурентів у сфері соціального забезпечення? Чому застаріла система оцінювання результатів праці персоналу? Що зумовлює відсутність системи службового просування та ін.)
<b>Кількість S</b>	<b>Кількість W</b>
<b>Зовнішні ресурси</b>	
Можливості (Opportunities) (Як розвинений ринок праці регіону? Яка кількість навчальних закладів різного рівня? Чи наявна широка мережа кадрових агентств з підбору персоналу діє служба зайнятості? Наскільки сприятливий імідж організації в регіоні та ін.)	Загрози (Threats) (Чому несприятлива соціально-економічна політика в Україні? Чи відчутні несприятливі демографічні зміни? Наскільки погіршилася система соціального забезпечення в місті, районі? Чи є сильною кадрова політика конкурентів? Наскільки високий рівень зайнятості населення в регіоні та ін.)
<b>Кількість O</b>	<b>Кількість T</b>

**Творче завдання 1**

Ви – менеджер з персоналу в організації. Вам доручено розробити стратегію менеджменту персоналу організації. Якою буде послідовність Ваших дій, на основі чого Ви будете будувати стратегію та наповнювати її зміст? Відповідь обґрунтуйте.



### **Творче завдання 2**

Ви – новопризначений менеджер у колективі організації. Ваше завдання – сформулювати стратегію системи мотивації працівників усіх рівнів. Якою буде послідовність Ваших дій, на основі чого Ви буде приймати рішення про доцільність того чи іншого методу мотивації і для кого саме її застосовувати? Відповідь аргументуйте.

### **Творче завдання 3**

Ви – менеджер з персоналу. Чітко зазначте у таких документах політику менеджменту персоналу:

- статуті організації;
- колективному договору;
- правилах внутрішнього трудового розпорядку;
- контрактах з працівниками, положеннях, інструкціях організації, які регламентують найважливіші аспекти управління персоналу.

### **Завдання до самостійної роботи з теми 2 «Стратегія та політика менеджменту персоналу організації»**

<b>№ з/п</b>	<b>Питання та завдання для самостійної роботи</b>	<b>Терміни виконання</b>	<b>Форми контролю</b>
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Визначте відмінності стратегії менеджменту персоналу організації. 2. Що таке стратегія та політика менеджменту персоналу організації, які її головні принципи?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату на тему:</b> 1. Провести порівняльну характеристику відкритої та закритої політики менеджменту персоналу організації (організація на вибір студента). 2. Визначити чинники стратегії та політики менеджменту персоналу організації (організація на вибір студента).	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Побудувати схему стратегічних пріоритетів управління оплатою праці персоналу організації. 2. Розробити основні складові стратегії мотиваційного профілю персоналу організації.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Розробити план власних принципів стратегії та політики менеджменту персоналу організації. 2. Охарактеризувати порівняльну залежність політики менеджменту персоналу від типу генеральної стратегії організації (організація на вибір студента).	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань

5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> 1. Опрацювати статті у журналах, проаналізувати статистичні матеріали та підготувати доповіді на тему: 2. Стратегія і організаційне забезпечення менеджменту персоналу організації». 3. Обґрунтування маркетингової концепції стратегічного менеджменту персоналу».	I-XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Проведення оцінювання стратегії менеджменту персоналу організації. 2. Удосконалення формування та розвитку системи стратегічного менеджменту персоналу.	I-XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

### **1. Які основні принципи стратегії та політики менеджменту персоналу?**

- а) пріоритетності, спадковості, коригування, концентрації, балансу, синергізму;
- б) демократизму, трипартизму, солідарності, пріоритетності, спадковості;
- в) справедливості, мобільності, ефективності, балансу, прозорості;
- г) необхідності, стратегічності, коригування спадковості, ефективності.

### **2. Головними завданням стратегії та політики менеджменту персоналу в організації є:**

- а) керівники підприємства, які контролюють виявлені проблемні ситуації та вживають заходи для локалізації проблем;
- б) директори організації, які мають чітку кількісну й якісну діагностику, а також обґрунтований прогноз ситуації та засоби впливу на неї;
- в) зміна концепції організації й управління нею;
- г) правління компанії, яке використовує обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів впливу на неї.

### **3. Стратегію менеджменту персоналу організації слід розуміти, як:**

- а) соціальний розвиток колективу, моральне стимулювання; розвиток у працівників ініціативи і відповідальності;
- б) цілеспрямований, адекватний вплив суб'єктів управління на групи людей з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації;

в) розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею;

г) сукупність економічних, організаційно-розпорядчих, адміністративних, соціально-психологічних документів.

#### **4. На чому мають базуватися стратегія і політика менеджменту персоналу організації?**

а) на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація»;

б) на стимулюванні, інформуванні, переконанні, кооперації праці;

в) на управлінні, інформуванні, переконанні, адміністративному примусі;

г) на розробленні та реалізації заходів для залучення й утримання компетентних працівників.

#### **5. Стратегія і політика менеджменту персоналу організації визначаються:**

а) стратегією розвитку організації, що опосередковано впливає на зміни у структурі служби управління персоналом;

б) стратегією розвитку ринку праці й опосередковано впливає на зміни у структурі зайнятості;

в) стратегією розвитку зайнятості та зміною у структурі ринку праці;

а) стратегією розвитку організації й опосередковано впливає на зміни у структурі зайнятості.

#### **6. Які найважливіші концептуальні засади кадрової політики організації?**

а) розробка принципів стратегічного управління і розвитку персоналу, визначення цілей та функцій менеджменту персоналу;

б) розробка принципів стратегічно конкретних прийомів і способів впливу на процес формування та розвитку трудового колективу й окремих працівників;

в) розробка принципів стратегічного управління і розвитку персоналу, визначення цілей та функцій менеджменту персоналу, розробка підходів у дослідженні системи підготовки і перепідготовки робочої сили, розробка мотиваційних систем та політики оплати праці, засад роботи з профспілками і громадськістю;

г) розробка принципів стратегічного управління та розвитку персоналу, своєчасне прийняття рішень щодо аналізу і вдо-

сконалення системи менеджменту персоналу, які попереджують та оперативно усувають відхилення.

**7. Механізм реалізації кадрової політики організації – це:**

а) система вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з менеджменту персоналу;

б) система забезпечення соціальних гарантій працівників у галузі зайнятості;

в) система формування структури органів управління, встановлення держзамовлень, затвердження адміністративних норм і нормативів;

г) система планів, норм та нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних й інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

**8. Що є основним об'єктом стратегічного менеджменту персоналу?**

а) управлінська діяльність з пошуку, аналізу та використання маркетингової інформації, що потрібна для залучення персоналу;

б) персонал, який є однією з визначних характеристик населення як виробника матеріальних і духовних благ та охоплює сукупність різних якостей людини, які необхідно розглядати як стратегічний ресурс підприємства;

в) зміни у змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), зміни, технологічні, інноваційні, зміни у поділі праці та його організації;

г) визначення джерел забезпечення додаткової потреби у кваліфікованих працівниках.

**9. Методи стратегічного менеджменту персоналу – це:**

а) цілі, які стоять перед керівництвом, щодо стратегії інноваційного розвитку підприємства;

б) соціальне планування, створення соціально-психологічного клімату, методи психологічного добору, оцінювання персоналу;

в) способи впливу на колективи й окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі реалізації місії та стратегічних цілей організації;

г) спосіб впливу на працівників шляхом використання встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм.

**10. Стратегічна політика менеджменту персоналу організації охоплює:**

а) сукупність стратегічних рішень лінійних та функціональних керівників і працівників інших виробничих та функціональних підрозділів;

б) сукупність стратегічних управлінських рішень, що пов'язані з підвищенням або зниженням професійного і соціального статусу працівника;

в) сукупність стратегічних рішень щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через погані умови праці;

г) сукупність стратегічних управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.

**11. Чинники впливу на стратегію і політику менеджменту персоналу організації розуміють як:**

а) нематеріальні методи мотивації праці, сучасні концепції людських ресурсів, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу;

б) явища, причини, обставини, які сприяють або перешкоджають реалізації стратегії менеджменту персоналу організації;

в) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання керівником знань, вмінь тощо;

г) середовище, організація й обслуговування робочого місця, умови праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку керівництва.

**Список рекомендованої літератури**

1. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.

2. Грішнова О. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Полив'яна Н. URL: [http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv\\_1/grishnova.pdf](http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv_1/grishnova.pdf).

3. Губарева Е. Формирование HR-стратегии: опыт компаний. *Управление персоналом –Украина*. 2014. №11– 12. С. 45–50.

4. Дяків О. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. *Суч. тенденції розвитку екон. систем* : моногр. / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль, 2015. С. 223–234.

5. Dyakiv O., Modern trends of corporate social responsibility/ N. Demchuk. *Реґіон. аспекти розвитку і розміщення продуктив. сил України* : Зб. наукових праць. Тернопіль: Екон. думка, 2016. Вип. 21. С. 67–71.
6. Dyakiv O. Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder. *Social and labour relations: theory and practice*. Vol. 8, 2018 , Iss. #2. pp. 69–74.
7. Дяків О. П. Employer's social responsibility for staff development. [Соц.-труд. відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. гол. редкол. А. М. Колот. 2018. № 1 (15) С. 322–329.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом* : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 228 с.
9. *Економічна енциклопедія* : у 3 т. / голов. редкол.: С. В. Мочерний та ін. – Канів: «Академія», 2002. Т. 3 – 952 с.
10. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
11. *Менеджмент персоналу* : Навч. Посіб. / За заг. ред. В. М. Дянюка, В. М. Петюха. Канів : КНЕУ, 2004. – 398 с.
12. Кайлюк Є. М. *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. / Андреева В. М., Гриненко В. В. ; Харк. нац. акад. міськ. госп. – Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
13. Петрова І. А. *Стратегічне управління людськими ресурсами* : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
14. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент*. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

---

## Тема 3.

# РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### *Теоретичні питання робочої програми*

1. Нормативно-правове забезпечення системи менеджменту персоналу.
2. Нормативно-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
3. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з менеджменту персоналу.
4. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.
5. Інформаційне і комунікаційне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.
6. Технічне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.

### *Практичне заняття*

**Мета:** вивчити законодавче, нормативне та науково-методичне забезпечення діяльності з менеджменту персоналу; ознайомитись з правилами формування і використання внутрішньої документації підприємства, що регулює діяльність з менеджменту персоналу.

**Ключові слова теми:** закони, нормативно-довідкові документи, документи організаційно-методичного характеру, документи техніко-економічного характеру, документи внутрішнього використання, кадрове забезпечення менеджменту персоналу, комунікації, інформація, комплекс технічних засобів.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою « Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу»

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- призначення та напрями використання нормативно-правових актів у менеджменті персоналу;

- зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- перелік та призначення документів, які належать до нормативно-правової бази і використовуються для науково-методичного супроводу менеджменту персоналу;
- кадрове забезпечення служби управління персоналом;
- склад та призначення технічних засобів, які застосовують під час виконання завдань з менеджменту персоналу.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати перелік законодавчих актів і методичних документів, норми та положення яких треба враховувати під час виконання завдань з менеджменту персоналу;
- використовувати Класифікатор професій ДК 003:2010 за призначенням;
- визначати завдання з менеджменту персоналу, вирішення яких має ґрунтуватися на положеннях Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- визначати перелік документів, потрібних для регламентації процедур і методів виконання функцій з менеджменту персоналу;
- визначати потребу в технічних засобах, необхідних для ефективного виконання функцій з менеджменту персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 3 «**Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- застосовувати законодавчі акти й методичні документи, норми і положення під час виконання завдань з менеджменту персоналу у сфері менеджменту, економіки;
- встановлювати комунікаційні зв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями з метою прийняття ефективних рішень.



## ***Короткий виклад основного матеріалу теми***

Трудове законодавство – це сукупність відповідним чином затверджених нормативно-правових актів, що регулюють усю сукупність соціально-трудових відносин між сторонами цього процесу (роботодавцем, найманим працівником, державою).

До трудового законодавства належать насамперед Конституція України, що визначає принципи трудових відносин у державі. В цьому визначальному документі закріплені основні права громадян як суб'єктів трудового права і встановлені вихідні положення щодо оплати праці, регулювання робочого часу та відпочинку, охорони праці, соціального забезпечення.

Важливе місце в регулюванні соціально-трудових відносин відведено Кодексу «Законів про працю». Він регулює завдання, права й обов'язки учасників трудових правовідносин, особливості регулювання прав деяких категорій працівників, застосування законодавства про працю, міжнародних договорів і угод, нечинність умов договорів, що погіршують становище працівників, додаткові пільги, які можна надавати працівникам, тощо.

Також до трудового законодавства належать Закони України «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про господарські товариства», «Про колективне сільськогосподарське підприємство» та ін. У цих нормативно-правових актах встановлені особливості правового регулювання соціально-трудових відносин в організаціях різних форм власності.

До трудового законодавства належать Закони України, що регулюють обов'язкові види державного соціального страхування. Серед таких законів: «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Водночас потрібно зазначити, що ці документи регулюють здійснення лише трьох видів обов'язкового соціального страхування.

До трудового законодавства, яким регламентована діяльність служби управління персоналом, належать, окрім Консти-

туції України, КЗпП і Законів України, постанови Кабінету Міністрів України, накази, розпорядження, інструкції галузевих міністерств, що регулюють окремі аспекти трудових відносин зайнятого населення.

До нормативного забезпечення діяльності служби управління персоналом належать насамперед **Державний класифікатор професій ДК 003:2010**. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» призначений для застосування всіма суб'єктами господарювання під час запису про роботу в трудові книжки працівників.

ДК 003:2010 містить такі розділи:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).

2. Професіонали. До цього розділу належать професії, що потребують від працівника (з урахуванням кола й складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за: дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівневі спеціаліста, магістра; дипломом про присудження наукового ступеня; атестатом про затвердження вченого звання.

3. Фахівці. 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).

4. Технічні службовці. До цього розділу належать професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації «молодший спеціаліст», а також професії, що потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

5. Працівники сфери торгівлі та послуг. Більшість професій, поданих у цьому розділі, потребує повної загальної середньої й професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Ряд професій можуть мати освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста.

6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення і рибальства. До цього розділу належать професії, що потребують повної загальної середньої та професій-

но-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві.

7. Кваліфіковані робітники з інструментом. Ці професії потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування і машин. Ці професії потребують повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, необхідна кваліфікація молодшого спеціаліста.

9. Найпростіші професії. Для виконання професійних завдань за професіями у цьому розділі досить базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

До науково-методичного забезпечення діяльності служби управління персоналом слід зарахувати Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Це – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, наведених у Класифікаторі професій (ДК 003:2010).

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги». За необхідності може бути додатковий розділ «Спеціалізація». Для професійної групи «Керівники» вимоги визначено залежно від рівня й функцій управління і керівництва, які відрізняються за складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня, керівники підприємств, установ, організацій. Для професійної групи «Професіонали» визначено вимоги повної вищої освіти з освітньо-кваліфікаційним рівнем – магістр, спеціаліст. Для професійної групи «Фахівці» встановлено вимоги базової або неповної вищої освіти з освітньо-кваліфікаційним рівнем – бакалавр, молодший спеціаліст. В окремих випадках визначають вимоги повної вищої освіти з освітньо-кваліфікаційним рівнем – спеціаліст. Для професійної групи «Технічні

службовці» встановлено вимоги професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти і професійної підготовки на виробництві, у сфері послуг.

Розділ «Спеціалізація» подає дані про похідні назви посад, характеристики робіт, галузеву віднесеність тощо, які вказують на особливості застосування посади.

Довідник служить основою для:

- розроблення посадових інструкцій працівникам, які закріплюють їх обов'язки, права та відповідальність;
- складання положень про структурні підрозділи, які визначають їх роль і місце в системі управління підприємством (установою, організацією);
- формування та регулювання ринку праці;
- ведення документації про укладення трудового договору (прийняття на роботу), професійне просування, переведення на іншу роботу, відсторонення від роботи, припинення і розірвання трудового договору;
- присвоєння та підвищення категорій за посадою відповідно до оволодіння особою повним обсягом знань і робіт за результатами кваліфікаційної атестації;
- організації навчально-виховного процесу в закладах освіти, які готують працівників за професіями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів.

**Організаційно-розпорядче забезпечення** охоплює сукупність вимог та умов, що визначають організаційні аспекти діяльності з управління персоналу (формалізовані вимоги до конкретних посад, критерії добору персоналу, ресурсне забезпечення робочих місць тощо). Основними **організаційно-розпорядчими документами** є статут організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкція з правил техніки безпеки, положення про службу персоналу, посадові інструкції.

**Колективний договір** укладають на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів працівників та роботодавців.

**Правила внутрішнього трудового розпорядку** призначені для правового регулювання спільної праці в організації, що забезпечує належну поведінку учасників трудового процесу.

**Інструкцію з правил техніки безпеки** розробляють в організації відповідно до затвердженого тут технологічного регламенту для кожного робочого місця або кожної професії. Важливим видом інструкцій є так звані аварійні інструкції. У них передбачають можливі випадки та місця виникнення аварій, заходи щодо їх ліквідації у початковій стадії дії кожного інженерно-технічного працівника і робітника, шляхи порятунку людей, захоплених аварією.

**Положення про службу персоналу** – це організаційно-правовий документ, який визначає місце підрозділу в загальній структурі організації, регламентує порядок його функціонування, а також підпорядкованість та взаємодію з посадовими особами, підрозділами і службами.

**Посадові інструкції** мають відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби містити необхідні пояснення, а всім термінам необхідно дати чіткі визначення.

Посадові інструкції складаються з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

У заголовку посадової інструкції наводять повну назву посади в давальному відмінку (має відповідати професійній назві роботи, передбаченій Класифікатором професій ДК 003:2010) та повну назву структурного підрозділу.

У розділі «Загальні положення» посадової інструкції подають основні дані про посаду, сферу діяльності працівника, найменування підрозділу, де працює той чи інший працівник, порядок призначення на посаду і припинення виконання посадових обов'язків, безпосередню підпорядкованість, кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги), наявність підлеглих, перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується в роботі працівник, порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини), а також хто заміщує його.

Розділ «Завдання та обов'язки» характеризує зміст діяльності працівника. Визначають самостійну ділянку роботи відповід-

но до Положення про підрозділ. Ділянку роботи можна конкретизувати, виділивши групу питань з відповідних напрямів або закріпивши за працівником перелік об'єктів управління, або як перелік порівняно самостійних питань. Визначають перелік видів робіт, з яких складаються функції, що їх виконують.

Під час встановлення видів робіт слід визначати їх за організаційно-юридичними ознаками (керує, затверджує, здійснює, організовує, розглядає, виконує, забезпечує, контролює, бере участь, готує тощо).

Завдання та обов'язки працівника мають відповідати завданням і функціям підрозділу й вимогам кваліфікаційної характеристики відповідної посади.

У розділі «Права» визначають і наводять делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він має забезпечувати в процесі діяльності виконання доручених йому завдань та обов'язків. Наприклад, вносити пропозиції з відповідних питань, приймати певні рішення, узгоджувати проекти документів, виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань, брати участь у нарадах, отримувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних підрозділів тощо.

Розділ «Відповідальність» містить показники оцінювання роботи працівника і межі його особистої відповідальності за результати діяльності й виконання робіт. Показниками оцінювання роботи є якість та своєчасність виконання посадових завдань і обов'язків. Наприклад, зазначають, що працівник відповідає за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку і правил з охорони праці тощо.

У розділі «Повинен знати» наводять вимоги до спеціальних знань, а також знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Розділ «Кваліфікаційні вимоги» містить норми, що стосуються освіти, освітньо-кваліфікаційних рівнів і досвіду, достатніх для повного й високоякісного виконання робіт за посадою.

У розділі «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою» визначають коло основних взаємозв'язків працівника зі співробітниками свого та інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми організаціями, з якими працівник має службові взаємовідносини, терміни отримання і надання взаємної інформації (за на-

явності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналом – це сукупність процесів щодо формування інформації про стан персоналу, тенденцій його розвитку, що можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень.

При цьому інформацію слід розуміти не як будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише як сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу.

Дані про персонал – це сукупність відомостей про кількісні та якісні характеристики персоналу, а інформація про персонал – це дані, що використовуються при прийнятті управлінських рішень.

Інформація, що використовується в менеджменті персоналу, має відповідати:

- повноті й точності;
- своєчасності та оперативності;
- корисності;
- об'єктивності;
- доступності;
- стислості;
- економічності;
- однозначності сприймання;
- зручності передавання, обробки і зберігання.

Важлива частина діяльності менеджменту персоналу – це комунікації. Комунікацією управлінця є взаємодія його з персоналом щодо:

- 1) одержання або повідомлення інформації необхідної для якісного виконання функціональних та посадових обов'язків;
- 2) задоволення власної потреби людини у спілкуванні;
- 3) власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їх відношенням до завдань й інше.

Внутрішні комунікації за своєю спрямованістю поділяються на такі види:

- 1) горизонтальні (комунікації між рівними за посадою членами колективу або між рівними за ієрархією керівниками різних підрозділів);

2) вертикальні (між керівниками та підлеглими).

Для того, щоб побудувати ефективну систему комунікації в організації, потрібно використовувати всі можливі ресурси та канали.

Служба персоналу повинна займатися своєчасним інформуванням працівників про всі новини, місію, стратегію і цілі організації. Для ефективних комунікацій характерними мають бути ясність, простота, достовірність, що загалом сприятиме їх адекватному розумінню.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення менеджменту персоналу є системи автоматизації діловодства та документообігу. На даний час лідерами ринку систем автоматизації діловодства і документообігу є:

- 1с: зарплата і управління персоналом – інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб підприємства, починаючи від служби управління персоналом та лінійних керівників до працівників бухгалтерії;

- система «Парус-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту і відділу кадрів, використання системи підвищує ефективність управління персоналом та полегшує HRM-процеси, у т.ч. завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації й ін.

- система InterOffice (Oracle) забезпечує організацію документообігу, колективну роботу, інтеграцію з іншими засобами колективної роботи, підтримку базової системи передачі повідомлень, календаря, служби каталогів і папок, національних мов;

- система GroupWise Workflow Professional (Novell) є графічною версією GroupWise Workflow, тісно інтегрується з електронною поштою для організації колективної роботи та вдосконалення робочих процесів, містить широкий спектр піктограм (елементів графіки) для опису документообігу;

- система Saros Document Manager (Saros Corporation) забезпечує дворівневе управління документами – бібліотечний сервер і клієнтське ПЗ, універсальний доступ до сховищ даних, має атрибутивний пошук, автоматизацію рутинної роботи (друк, архівування, обмін електронною поштою), єдину систему безпеки та управління життєвим циклом інформації;

- система Action Workflow (Action Technologies) призначена для автоматизації інформаційних потоків у середовищі Lotus



Notes або Microsoft SQL Server, підтримує стандартні технології управління документопотоками, графічне моделювання бізнес-процесів, функції перевірки цілісності моделі й її оптимізації, розрахунок часу виконання та вартості процесів, генерує звіти;

- система Work Expeditor (Compag) забезпечує швидку й ефективну організацію колективної роботи та автоматизацію бізнес-процесів, захист інформації на рівні полів даних, аудит всіх видів операцій;

- система EDMSuite (IBM) містить систему автоматизації документообігу FlowMark, засоби обробки графічних документів, забезпечує трирівневий розподіл прав доступу, контроль версій документів;

- система FormFlow (Symantec) призначена для повного забезпечення всіх потреб організації щодо автоматизації ділових, виробничих процесів бізнес-процесів на основі електронних форм;

- система «Босс-Референт» розроблена на основі Lotus Notes, виконує централізоване зберігання, пошук, пересилання складних документів будь-яких форматів і розмежування доступу до них.

Виконання функцій з менеджменту персоналу потребує відповідного матеріально-технічного забезпечення. Працівники цієї сфери належать до управлінського персоналу та потребують насамперед створення належних умов праці на робочих місцях. У своїй діяльності працівники служби, управлінці персоналом використовують сучасні засоби обчислювальної техніки, оргтехніки й оперативної поліграфії.

Загалом все матеріально-технічне забезпечення діяльності з менеджменту персоналу можна поділити на такі групи:

- технічні засоби;
- засоби зв'язку;
- приміщення для роботи.

Технічні засоби працівники менеджменту персоналу використовують для автоматизації та механізації управлінської праці. Технічні засоби умовно поділяються на такі підгрупи:

- канцелярське приладдя;
- організаційна техніка (засоби складання, копіювання, розмноження, опрацювання, зберігання, пошуку і транспортування документів);
- електронні обчислювальні машини.

Таблиця 3.1.

**Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

Напрямок забезпечення кадрового менеджменту	Забезпечення кадрового менеджменту як ресурсу	Забезпечення кадрового менеджменту як процесу
<b>Кадрове забезпечення</b>	Кількісний та якісний склад управлінського персоналу (лінійні й функціональні керівники), кадрова служба та їх характеристики, резерв керівних кадрів	Комплекс заходів щодо формування ядра керівних кадрів, процедури заміщення вакантних управлінських посад, створення резерву управлінських кадрів, планування кар'єри працівників
<b>Інформаційне забезпечення</b>	Інформація як предмет і результат управлінської праці	Організація своєчасного надходження інформації до керівника, добрі комунікативні зв'язки
<b>Технічне і технологічно-програмне забезпечення</b>	АРМ менеджера з кадрових питань, що охоплює обчислювальну та оргтехніку, пакет функціонально відповідного програмного забезпечення, бази знань і моделей	Розробка та експлуатація автоматизованих робочих місць, моделювання кадрових процесів і впровадження сучасних автоматизованих систем та технологій у сферу управління працею
<b>Фінансове забезпечення</b>	Обсяг фінансових ресурсів, необхідний та достатній для реалізації запланованої системи персонал-технологій в організації	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової підтримки кадрових рішень. Розробка і застосування механізмів залучення фінансових ресурсів
<b>Нормативно-методичне забезпечення</b>	Кадрове законодавство, документи внутрішнього використання, локальні акти, документація, норми праці й нормативи організації трудових процесів, філософія організації	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання норм права, визначення та застосування внутрішньоорганізаційних норм праці й нормативів організації трудових процесів, формування і розвиток філософії організації
<b>Стратегічно-планове забезпечення</b>	Місія та цінності організації, політика і стратегії їх досягнення. Документально оформлена кадрова політика, кадрова стратегія організації	Комплекс аналітичних та планових заходів щодо визначення стратегічних орієнтирів як функціонування організації, так і розвитку системи кадрового менеджменту

**Питання для обговорення**

1. У чому полягає призначення нормативно-правової бази та науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу?

2. Назвіть закони України, які виступають нормативно-правовою базою менеджменту персоналу.

3. Назвіть документи, які належать до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу і розробляються керівництвом організації для внутрішнього використання.

4. Наведіть визначення понять «інформаційне забезпечення» та «інформаційна система менеджменту персоналу». Поясніть відмінність між даними й інформацією. Назвіть вимоги, яким має відповідати інформація.

5. Визначте технічні засоби, необхідні для ефективного виконання функцій з менеджменту персоналу.

6. Хто входить до суб'єктів створення організаційно-правових засад управління трудовою діяльністю персоналу?

7. Розкрийте внутрішні комунікаційні зв'язки в середині організації.

### **Групові завдання**

1. Які Ви знаєте конвенції та рекомендації МОП у сфері праці та зайнятості? Ким вони приймаються?

2. Якими показниками оцінюються кількісний і якісний склад працівників кадрової служби?

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Розробіть посадову інструкцію працівників кадрової служби (керівника служби персоналу, керівника структурного підрозділу служби, професіонала, фахівця). Для виконання завдання скористайтеся додатками Б, В, Г, Е.

2. Розробіть положення про структурний підрозділ служби персоналу. Для виконання завдання скористайтеся додатком А.

### **Практичне завдання 1**

Хлібопекарня «Смакота» працює на ринку з 2008 року. Чисельність персоналу – 680 осіб. Побудувати організаційну структуру хлібопекарні. Вивчити основні складові кадрового забезпечення менеджменту персоналу. Скласти схему комплектації лінійних і функціональних органів управління кадрової служби та інших структурних одиниць фахівцями із роботи з персоналом.

### **Практичне завдання 2**

Сформулювати перелік нормативно-правових документів (законів, указів, постанов, положень, класифікаторів, інструкцій

тощо), які використовуються у сфері менеджменту персоналу, із зазначенням вирішуваних завдань. Результати занести у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Нормативно-правові документи у сфері менеджменту персоналу

№	Назва нормативно-правового документа	Тип вирішуваного завдання з менеджменту персоналу

### Практичне завдання 3

На основі Класифікатора професій ДК 003:2010 <https://jobs.ua/classifier> та Довідника кваліфікаційних характеристик працівників <https://jobs.ua/dkhp> визначити вимоги до посад працівників.

Посада, визначена у класифікаторі професій ДК 003:2010	Вимоги до посад працівників		Примітка
	вміти	знати	
менеджер з персоналу			
менеджер із соціальної та корпоративної відповідальності			
директор малого підприємства			
організатор діловодства			
директор комерційний			
начальник відділу кадрів			
менеджер з реклами			
директор заводу			

**Завдання для самостійної роботи  
з теми «Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Проаналізуйте основні аспекти трудового законодавства в Україні. 2. Які фактори впливають на формування структури служби управління персоналом?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на тему:</b> 1. «Зміст і призначення документів, які належать до внутрішньої нормативно-правової бази менеджменту персоналу» 2. «Види комунікаційного забезпечення менеджменту персоналу».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Зміст і призначення актів міжнародного рівня, які належать до засобів науково-методичного супроводу менеджменту персоналу. 2. Зміст і призначення документів внутрішнього використання організації, які розробляються у сфері менеджменту персоналу.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Розробіть організаційну структуру приватного акціонерного товариства «Агросервіс ОК». 2. Суть і призначення матеріально-технічної бази менеджменту персоналу.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацюйте наукову літературу з таких тем: 1. «Сучасні інформаційні технології у HR-аналітиці». 2. «Кадрове забезпечення менеджменту персоналу».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Призначення міжгалузевих норм і нормативів у системі менеджменту персоналу. 2. Інноваційні підходи до управління комунікаціями на підприємстві.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

### **Тестові завдання**

#### **1. До трудового законодавства не належить:**

- а) Кодекс законів про працю України;
- б) Кримінально-процесуальний кодекс України;
- в) Закон України «Про охорону праці»;
- г) Закон України «Про оплату праці».

## **2. Основними організаційно-розпорядчими документами є:**

а) закони України, Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, ДК 003:2010; внутрішні документи організації, що регламентують діяльність з менеджменту персоналу;

б) Кодекс законів про працю України, трудове законодавство, нормативно-методичне забезпечення з менеджменту персоналу;

в) накази Президента України, розпорядження Кабінету Міністрів України, постанови Верховної Ради України;

г) статут організації, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкція з правил техніки безпеки, положення про службу персоналу, посадові інструкції.

## **3. Правила внутрішнього трудового розпорядку призначенні для:**

а) регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів працівників та роботодавців;

б) правового регулювання спільної праці в організації, що забезпечує належну поведінку учасників трудового процесу;

в) визначення місця підрозділу в загальній структурі організації, регламентації порядку його функціонування;

г) удосконалення організації оплати праці та стимулювання працівників організації.

## **4. Посадові інструкції містять такі розділи:**

а) «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Порядок прийняття та звільнення працівника», «Спеціалізація», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»;

б) «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Порядок прийняття та звільнення працівника» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»;

в) «Загальні положення», «Спеціалізація», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Порядок прийняття та звільнення працівника» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою»;

г) «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

**5. Технік з праці:**

а) здійснює роботу з удосконалення організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального та морального стимулювання;

б) установлює норми часу (виробітку) на разові та додаткові роботи, пов'язані з відступом від технологічних процесів;

в) опрацювання отриманих у результаті досліджень даних, участь в їх аналізі та розроблення пропозицій щодо вдосконалення форм матеріального й морального стимулювання, використання трудових ресурсів;

г) розробляє заходи щодо вдосконалення на науковій основі організації праці всіх категорій працівників організації.

**6. Комунікацією управлінця є взаємодія його з персоналом щодо:**

а) формування позитивного іміджу організації;

б) одержання або повідомлення інформації необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків;

в) задоволення власної потреби людини у спілкуванні;

г) власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їх відношенням до завдань та ін.

**7. Інформація, що використовується в менеджменті персоналу, має відповідати:**

а) економічності;

б) доцільності;

в) здоровому глузду;

г) суб'єктивності.

**8. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналом – це:**

а) будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо;

б) сукупність відомостей про кількісні та якісні характеристики персоналу;

в) дані, що використовуються при прийнятті управлінських рішень;

г) сукупність процесів щодо формування інформації про стан персоналу, тенденцій його розвитку, що можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень.

**9. Внутрішні комунікації за своєю спрямованістю поділяються на такі види:**

- а) горизонтальні та вертикальні;
- б) головні й підрядні;
- в) особисті та внутрішньо-особисті;
- г) стаціонарні й дистанційні.

**10. Загалом все матеріально-технічне забезпечення діяльності менеджменту персоналу можна поділити на такі групи:**

- а) основні засоби, оборотні кошти, малоцінні швидкозношувані предмети;
- б) технічні засоби, засоби зв'язку, приміщення для роботи;
- в) матеріальне і технічне;
- г) матеріальне й інформаційне.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 552 с.
2. Державний класифікатор професій ДК 003:2010 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>.
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0784-17>.
4. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. Посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.
5. Дяків О. П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream>.
6. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.
7. Закон України «Про колективне сільськогосподарське підприємство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ru/2114-12?lang=uk>.
8. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
9. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
10. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
11. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
12. Коцур А. С. Служба управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль, 2012. 200 с.



---

## ТЕМА 4.

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Завдання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу.
2. Психологічні методи управління трудовим колективом.
3. Комунікативний процес.
4. Стресові фактори та управління ними.
5. Стресостійкість у менеджменті персоналу.
6. Управління стресом на робочому місці.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** вивчити новітні соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу, необхідні для підвищення наукового рівня і здійснення ефективної кадрової роботи.

**Ключові слова теми:** соціально-психологічне забезпечення, соціально-психологічний клімат, комунікації, професіограма, організаційний стрес, стресостійкість.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 4 «Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу»

#### **Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- теоретичні основи соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу, які особливо важливі при прийнятті управлінських рішень;
- систему психологічних методів менеджменту персоналу;
- особливості структури та етапів комунікаційного процесу;
- передумови виникнення стресових ситуацій і управління ними.

#### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- аналізувати та проектувати міжособистісні, групові та організаційні комунікації;

- адекватно сприймати й оцінювати особистість іншої людини, емпатично ставитися до неї;
- встановлювати достовірний контакт у діалозі, застосовувати методи емоційної регуляції власної діяльності та психічних станів.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 4 «**Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме вміння:

- використовувати методи діагностики, пізнавальної та мотиваційно-вольової сфери, самосвідомості, здібностей, функціональних станів, особистісних рис для вирішення визначених завдань;
- використовувати психологічний аналіз особистостей і міжособистісних взаємин у групах;
- володіти інструментарієм психологічного стимулювання працівників, що передбачає необхідність врахування внутрішнього потенціалу працівника;
- аналізувати психологічний стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

Залежно від напрямів менеджменту персоналу на практиці будеться система завдань і відповідних методів їхнього соціально-психологічного забезпечення.

Таблиця 4.1.

#### **Завдання та методи соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу**

Напрямки управління персоналом	Завдання	Методи дослідження
Формування персоналу	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості та оптимальні розміри виробничих колективів. 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівника (розробка професіограм). 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів (прогноз сумісності працівників).	Аналіз предметного змісту трудової діяльності, трудовий метод вивчення професій. Експеримент, моделювання, експертні оцінки. Експеримент, моделювання, експертні оцінки.

Підбір персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрямованість особистості.</li> <li>2. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості.</li> <li>3. Індивідуально-психологічні особливості працівників.</li> </ol>	Бесіда, спостереження, вивчення особистості, біографічний метод, тести поглядів, установок, цінностей. Інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей. Експеримент, особистісні тести, різноманітні психофізіологічні методики.
Підготовка персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професійно необхідні знання, вміння, навички.</li> <li>2. Ефективні заходи психолого-педагогічного впливу на тих, які навчаються.</li> <li>3. Найрезультативніші форми професійного навчання.</li> </ol>	Експертні оцінки, опитування, бесіди, аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри. Соціально-психологічний тренінг, експеримент. Різноманітні психолого-педагогічні методики.
Оцінювання та розстановка персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника виконуваній роботі.</li> <li>2. Можливість подальшого використання працівника.</li> <li>3. Результати трудової діяльності.</li> <li>4. Місце працівника в системі внутрішньокорпоративних відносин.</li> </ol>	Методи опитування (анкетування та інтерв'ювання). Групове оцінювання особистості й інші експертні оцінки. Тести міжособистісних відносин, спостереження, бесіда. Тести міжособистісних відносин, спостереження, бесіда.
Рациональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини плинності кадрів та порушень трудової дисципліни.</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі.</li> <li>3. Ефективність роботи з персоналом.</li> </ol>	Соціометрія і референтометрія, тести міжособистісних відносин. Методи опитування, аналіз документів. Управлінсько-виховні методи, аналіз стилю керівництва, аналіз результатів діяльності колективу.

**Психологічні методи управління трудовим колективом** можна об'єднати в такі відносно самостійні групи:

- а) *діагностичні* (бесіда, спостереження, аналіз трудової діяльності, біографічний метод, методи опитування, різні психофізіологічні та особистісні методики);
- б) *прогностичні* (моделювання сумісності працівників, розробка професіограм, створення механізмів формування управлінських груп, різні апаратурні й бланкові методики);
- в) *експериментальні* (стажування, тимчасове заміщення основного працівника тощо);
- г) *управлінсько-виховні* (аналіз конкретних ситуацій, соціально-психологічний тренінг, ділові ігри тощо).

Розрізняють три основні взаємопов'язані структурні компоненти професійного спілкування, які часто називають сторонами спілкування:

- 1) *комунікативна компонента* (взаємообмін інформацією між партнерами по спілкуванню);
- 2) *інтерактивна компонента* (взаємодія партнерів по спілкуванню);
- 3) *перцептивна компонента* (взаємосприйняття і стосунки партнерів по спілкуванню).

Комунікативна компонента охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. У цьому контексті термін «комунікація» тлумачать лише як обмін інформацією між людьми, як змістовий аспект соціальної взаємодії, складову спілкування, на відміну від широкого розуміння «комунікації», де її ототожнюють із поняттям «спілкування».

*Комунікатор* (відправник інформації) лише тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне одержувачем, коли відбудеться зміна ролей, тобто коли одержувач перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Тут йдеться про зворотний зв'язок, наявний тоді, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення.

*Професійне спілкування* – це передусім комунікація, тобто передача інформації, інструкції, намірів, а також обмін думками і бажаннями у робочому колективі. Будь-яка комунікація у спілкуванні відбувається для вирішення певних виробничих завдань або задоволення певних виробничих потреб. При цьому на точність процесу передачі – отримання інформації у спілкуванні впливає низка бар'єрів розуміння.

Розрізняють такі комунікативні бар'єри, які ускладнюють спілкування:

1. Соціально-культурні, що виникають на основі відмінностей національного, релігійного, політичного, професійного, статеві-вікового характеру (тобто складності ділового спілкування представників різних статей, віку, посад, професій та різних рівнів кваліфікації).

2. Психологічні, що виникають шляхом виявлення індивідуально-психологічних відмінностей між особами, які спілкуються (тобто контрастність за ціннісними орієнтаціями та домінуючої

мотивації, істотні відмінності у темпераменті та манері розмови тощо).

3. Бар'єри у відносинах, що виникають на основі сформованих у людей міжособистісних антипатій чи суб'єктивних настанов (тобто вплив недовіри до інформації на основі сформованого негативного ставлення до співрозмовника; формалізоване або конфронтаційне звернення з представниками інших професійних груп тощо).

4. Семантико-фонетичні, пов'язані з відмінністю у професійному лексиконі, наявністю фонетичних дефектів мовлення у співрозмовника (тобто, нерозбірлива дикція, погана артикуляція тощо).

Інтерактивна сторона спілкування передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюються взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у виконанні спільного завдання. Взаємодія у цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії – це взаєморозуміння, тобто таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їхньому значенню з точки зору авторів інформації.

**Стрес** – це реакція організму на зовнішні або внутрішні чинники, адаптація людини до мінливих або небезпечних умов.

Інакше кажучи, стрес виникає не в кожній складній ситуації. Якщо відбуваються події незначущі для людини, або вона вже з ними колись справлялася, то людина дуже легко та безболісно долає труднощі.

Стрес можна розглядати як універсальну адаптивну реакцію людини на небезпечну або невизначену, але при цьому значущу для неї ситуацію в умовах відсутності адекватного стереотипу поведінки або за неможливості його застосувати.

Незначні стреси неминучі й нешкідливі. Більш того, певний рівень напруженості в роботі сприймається співробітниками як драйв, тонус. Надмірне ж напруження шкідливе для працівників і для організації загалом.

Працівники, які тривалий час перебувають у стресовій ситуації, вказують на зниження працездатності, погіршення якісних та кількісних показників роботи. У них знижується здатність

швидко реагувати на зміни ситуації, поведінка стає «шаблонною», виникають загострені переживання самотності, депресії, хронічної втоми тощо. У підсумку це призводить до виникнення ряду захворювань.

Небезпечним наслідком тривалого перебування у стресі є професійне вигорання. У міру того, як збільшуються наслідки робочих стресів, виснажуються моральні й фізичні сили людини. У «згорілих» на роботі людей знижується трудова мотивація, розвивається байдужість до роботи, погіршуються якість і продуктивність праці.

У результаті в організації погіршується психологічна атмосфера, частішають конфлікти, збільшується кількість претензій з боку партнерів та клієнтів. Працівники починають негативно ставитися до колег, до роботи, до організації або до себе. Знижуються лояльність і привабливість роботи. Внаслідок цього збільшується плинність кадрів, знижується ефективність діяльності всієї організації.

*Усі джерела стресу в організації можна поділити на три групи:*

- 1) джерела, пов'язані з особливостями самої організації (її структурою, політикою управління, бізнес-процесами тощо);
- 2) джерела, пов'язані з професійною діяльністю й умовами роботи працівника;
- 3) джерела, пов'язані з індивідуальними особливостями людини.

Усі джерела стресу можуть бути умовно поділені на три великі групи: зовнішні, внутрішні, особистісні.

Зовнішні – це, наприклад, збройні конфлікти та зіткнення, посилення економічної й політичної нестабільності в суспільстві, інфляція, збільшення безробіття, пандемії.

Внутрішні джерела стресу пов'язані з характером роботи, нечітким розподілом ролей, відносинами в колективі, організаційною структурою, стилем управління тощо.

Особистісні – це проблеми працівників, а також специфічні якості та риси їхнього характеру.

Для оцінювання рівня стресу і причин його виникнення необхідно враховувати те, що стрес має тенденцію накопичуватися. Іноді сама по собі доволі незначна причина, доповнюючи

вже накопичений рівень стресу, може стати тієї самою «останньою краплею», після якої настають вкрай негативні наслідки. Саме тому, оцінюючи стрес та його можливі наслідки, необхідно брати до уваги всю сукупність причин і обставин, які передують його виникненню й зумовили ті чи інші наслідки стресу.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте особливості соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу.
2. Які існують методи психології менеджменту персоналу?
3. Дайте визначення поняття та охарактеризуйте різні підходи до визначення соціально-психологічного клімату.
4. Дайте визначення спілкування як елемента комунікації. Які існують перешкоди в комунікаціях? У чому полягає зворотний зв'язок у процесі комунікації?
5. Розкрийте поняття організаційного стресу, його суті й джерел виникнення, причини та наслідки організаційного стресу.
6. Визначте напрями профілактики організаційного стресу.

### **Групові завдання**

1. Який у Вашій групі соціально-психологічний клімат? Чи можна вважати Вашу студентську групу згуртованим колективом? Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи? Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте Ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти? Наведіть приклади, що підтверджують Вашу відповідь.

2. Визначте, яку соціальну роль виконує кожен студент Вашої групи. Які типи відносин між студентами властиві Вашій групі?

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Зібрати дані про керівників (лідерів, вождів, проводирів), які відзначились талантом вести за собою людей. Проаналізувати, які якості, риси та уміння були їм притаманні. Доповнити структуру феномену керівництва.

2. На прикладі конкретного структурного підрозділу оцінити соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, та його вплив на ефективність діяльності організації. Розробити пропозиції щодо його поліпшення.

3. Порівняти людські якості й професійні вміння західних і вітчизняних керівників. Визначити резерви ефективного менеджменту персоналу.

### **Творче завдання 1**

Проведіть самооцінку стресостійкості студента.

1. Думаю, мене недооцінюють в студентській групі.
2. Намагаюся відвідувати пари, навіть якщо не зовсім здоровий.
3. Постійно переживаю за якість свого навчання, оцінки.
4. Буваю налаштований агресивно.
5. Не здатний вислуховувати критику на свою адресу.
6. Інколи буваю дратівливий.
7. Завжди намагаюся бути лідером там, де можливо.
8. Оточуючі мене вважають людиною наполегливою та напористою.
9. Часто страждаю через безсоння.
10. Своїм недругам можу дати відсіч.
11. Емоційно і болісно переживаю неприємності.
12. У мене бракує часу на відпочинок.
13. Мені бракує волі, щоб реалізувати себе.
14. У мене часто виникають конфліктні ситуації.
15. Звичайно все роблю швидко.
16. У мене бракує часу, щоб зайнятися улюбленою справою.
17. Відчуваю страх, що не встигну все зробити.
18. Я можу говорити про свої почуття спокійно, якщо навіть стривожений.
19. Звичайно у мене думки позитивні.
20. Можу завжди відстоювати свої інтереси.
21. Інколи мене дратують люди, які звертаються до мене з проханням.
22. Інколи замість того, щоб пробачити людині, я намагаюся поквитатися з нею тим самим.

Можливі три варіанти відповіді: якщо на більшість питань студент відповів «рідко», то це підтверджує високий рівень стресостійкості; якщо переважала відповідь «інколи», то стресостійкість утримується на середньому рівні; якщо переважає відповідь «часто», то показник стресостійкості дуже низький і це спонукає студента до необхідності змінити свій спосіб життя.



## Творче завдання 2

1. У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу запровадження інноваційних технологій, прийшов новий керівник, запрошений ззовні.

Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати соціально-психологічний клімат у колективі?

1. Встановити тісний контакт з прихильниками нововведення.

2. Спробувати переконати та залучити на свій бік консерваторів.

3. Вибрати найбільш авторитетних членів колективу і докрити їм розібратися в ситуації, що склалась.

4. Вивчити перспективи розвитку колективу, визначити перед працівниками нові завдання спільної діяльності.

5. Ваш варіант.

Обґрунтуйте свій вибір.

## Творче завдання 3

Профілактика стресу на робочому місці є найбільш успішною, коли використовується поєднання як організаційних змін, так і індивідуального управління стресом. Відповідно, як і будь-які здорові стосунки, обидві сторони – працівник та роботодавець докладають зусиль.

Що може зробити компанія для боротьби зі стресом?

### Завдання для самостійної роботи з теми 4

#### «Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Дайте характеристику соціально-психологічних методів дослідження персоналу. 2. Визначте чинники, які сприяють або перешкоджають виникненню організаційного стресу.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату на теми:</b> 1. «Основні симптоми появи стресових ситуацій у колективі». 2. «Роль невербальної комунікації у вирішенні виробничих завдань».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Проведіть діагностику емоційних зв'язків у колективі. 2. Побудуйте психологічну професіограму менеджера з персоналу.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових кодифікацій та завдань</b> 1. Виконати кейс-завдання «Наслідки для організації при виникненні організаційного стресу в персоналу». 2. Скласти план покращення соціально-психологічного клімату в колективі.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» та «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповіді на теми: 1. «Особливості проведення стрес-інтерв'ю». 2. «Сучасні методи дистанційної комунікації».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Проведіть оцінювання соціально-психологічної ефективності системи управління персоналом на підприємстві.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Що належить до соціально-психологічних процесів у колективі?

- а) адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція;
- б) навчання, атестація, оцінювання потенціалу, розвиток здібностей і навичок;
- в) матеріальне стимулювання праці – підвищення зарплати, преміювання;
- г) планування людських ресурсів, стимулювання праці, прогнозування, управління кар'єрою;
- д) планування кар'єри, навчання, стажування.

### 2. Що сприяє зменшенню стресових ситуацій керівника?

- а) правильна організація праці;
- б) стать менеджера;
- в) вік менеджера;
- г) демократичний стиль керівництва;
- д) збільшення функціональних обов'язків і відповідальності.

**3. Соціально-психологічна адаптація до виробничої діяльності – це:**

- а) залучення нової трудової діяльності;
- б) адаптація до традицій та неписаних норм колективу, особливостей міжособистісних відносин;
- в) входження працівника в колектив як рівноправно прийнятого всіма його членами;
- г) адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, традицій, стилю роботи керівників, особливостей міжособистісних відносин, що склалися в колективі.

**4. Стрес – це:**

- а) фізіологічні процеси в організмі людини в результаті реакції на будь-який вплив ззовні;
- б) сукупність фізіологічних і психологічних процесів, що виникають у результаті сприйняття значущих для особистості, суб'єктивно важких ситуацій;
- в) психологічне реагування на значущі ситуації;
- г) підвищення артеріального тиску в результаті деяких заворювань.

**5. «Сильна» ситуація в колективі – це:**

- а) гостра стресова ситуація;
- б) ситуація, в якій всі поведуться приблизно однаково;
- в) ситуація, в якій всі поведуться по-різному;
- г) ситуація, на поведінку в якій мало впливають індивідуальні особливості працівників.

**6. Соціальна установка – це:**

- а) стан психологічної готовності особистості вести себе певним чином по відношенню до об'єкта, детермінований її минулим досвідом;
- б) відновлення психічних функцій, а також усунення або компенсація психічних аномалій розвитку за допомогою відновного навчання;
- в) складний образ або картина, що охоплює сукупність уявлень особистості про саму себе разом з емоційно-оцінними компонентами цих уявлень;
- г) діагностика соціально-психологічної структури стосунків у малих групах, конкретні позиції її членів у структурі цих взаємовідносин.

**7. Спілкування – це:**

- а) процес передачі та прийому повідомлень за допомогою вербальних і невербальних засобів, що передбачає зворотний зв'язок;
- б) складний образ або картина, що охоплює сукупність уявлень особистості про саму себе разом з емоційно-оцінними компонентами цих уявлень;
- в) процес формування привабливості людини для тих, хто її сприймає;
- г) збір інформації шляхом безпосереднього, цілеспрямованого та систематичного сприйняття і реєстрації соціально-психологічних явищ

**8. Комунікативна сторона спілкування – це:**

- а) сприйняття, розуміння й оцінювання людьми соціальних об'єктів, перш за все, самих себе, інших людей, соціальних груп;
- б) сторона, пов'язана з виявленням специфіки інформаційного обміну між людьми як активними суб'єктами;
- в) сторона, пов'язана з безпосередньою організацією спільної діяльності людей, їхньої взаємодії;
- г) аналіз впливу організації на соціально-психологічну структуру і розвиток колективу.

**9. Соціальна дистанція – це:**

- а) поєднання офіційних та міжособистісних відносин, що визначає близькість партнерів, які спілкуються, до відповідних соціокультурних норм спільнот, до котрих вони належать;
- б) оптимальне поєднання психологічних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їхнього спілкування і діяльності;
- в) спеціальна галузь, що займається нормами просторової й тимчасової організації спілкування;
- г) оптимальне поєднання індивідуальних, персональних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їхньої комунікації.

**10. Міжособистісна сумісність – це:**

- а) співвідношення суперечності та умов, в яких розгортається діяльність індивіда, містить суперечності й не має однозначного вирішення;
- б) традиційні, відомі та підконтрольні індивіду співвідношення обставин і умов;
- в) оптимальне поєднання психологічних особливостей партнерів, що сприяють оптимізації їх спілкування та діяльності;

г) оптимальне поєднання ідей, інтересів, поглядів і задумів працівників під час розробки творчих планів.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісн. Одеськ. нац. університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56–60.

2. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.

3. Бровар О. В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фін.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1. С. 281–289.

4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ЦНА, 2016. 500 с.

5. Головченко В. О. Проблеми формування соціально-психологічного клімату в малій групі. *Суч. сусп. проблеми у вимірі соціології управл.* 2014. №. 15, Вип. 281. С. 560–565.

6. Гончар М. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 1. т.17. С. 60–64.

7. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.

8. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управл. розвитком*. 2013. №. 12. С. 116–118.

9. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціально-психологічний клімат». *Укр. психолог. журн.* 2017. №. 2. С. 47–57.

10. Корольчук В. М. Психологічні засади дослідження стресостійкості особистості. *Наук. студії із соц. та політ. психології*. 2011. Вип. 26. С. 183–192.

11. Менеджмент персоналу: Навч. посіб./ За заг. ред. В. М. Даниюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

12. Костишина Т. А. та ін. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : моногр. Полтава: ПУЕТ, 2014. 603 с.

13. Красноручський О. О., Смігунова О. В. Соціометрична процедура як соціально-психологічний метод вивчення окремої осо-

бистості та колективу в системі управління підприємством. *Вісн. Харків. нац. техн. університету сільськ. господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 3–8.

14. Ліщинська О. А., Кміть М. І. Соціально-психологічний клімат як чинник управління організацією. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. №. 4. С. 26–30.

15. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб., Київ: Центр навч. літ., 2004. 232 с.

16. Шушпанов П. Г. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2013. 196 с.

17. Черпіта М. М., Гурич А. Ю., Джеджула О. М. Стресостійкість. *Наук. записки Вінницьк. нац. аграр. університету. Серія : Соц.-гуманіт науки*. 2013. Вип. 2. С. 202–208.

---

## Тема 5.

# КАДРОВА СЛУЖБА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики.
2. Функції та завдання кадрової служби підприємства.
3. Права, обов'язки і відповідальність керівника кадрової служби.
4. Основні вимоги до керівника кадрової служби .
5. Кадрові служби у зарубіжних фірмах.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** вивчити функції та завдання кадрової служби; проаналізувати взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації, розглянути; права, обов'язки і відповідальність керівника кадрової служби.

**Ключові слова теми:** кадрова служба, найм на роботу, звільнення, переміщення персоналу; керівник кадрової служби, HR-менеджер, організаційна структура кадрової служби.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою № 5 «Кадрова служба в системі менеджменту персоналу»

#### **Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- мотиви утворення і потреби розвитку кадрової служби;
- визначати завдання, які стоять перед кадровою службою підприємства, та за що вона відповідає;
- типові схеми організації кадрової служби;
- характер і зміст взаємозв'язків служби персоналу з внутрішнім та зовнішнім середовищами організації;
- зарубіжний досвід діяльності кадрових служб;
- завдання і ролі керівника кадрової служби.

#### **Опанувавши тему студенти будуть вміти:**

- формувати й уточнювати завдання кадрової служби в організації;
- проектувати структуру кадрової служби;

- розробляти положення про кадрову службу;
- складати посадові інструкції для працівників організації;
- оцінювати ефективність зв'язків служби персоналу з внутрішнім та зовнішнім середовищами організації.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 5 «**Кадрова служба в системі менеджменту персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- розподіляти завдання з менеджменту персоналу між кадровою службою, лінійними й функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління.

### ***Короткий виклад основного матеріалу теми***

**Служба управління персоналом** (кадрова служба) – це кількість певних спеціалізованих структурних підрозділів у сфері кадрового менеджменту разом із зайнятими в них посадовими особами (управлінці, професіонали, виконавці), що призначені керувати персоналом у межах вибраної кадрової політики.

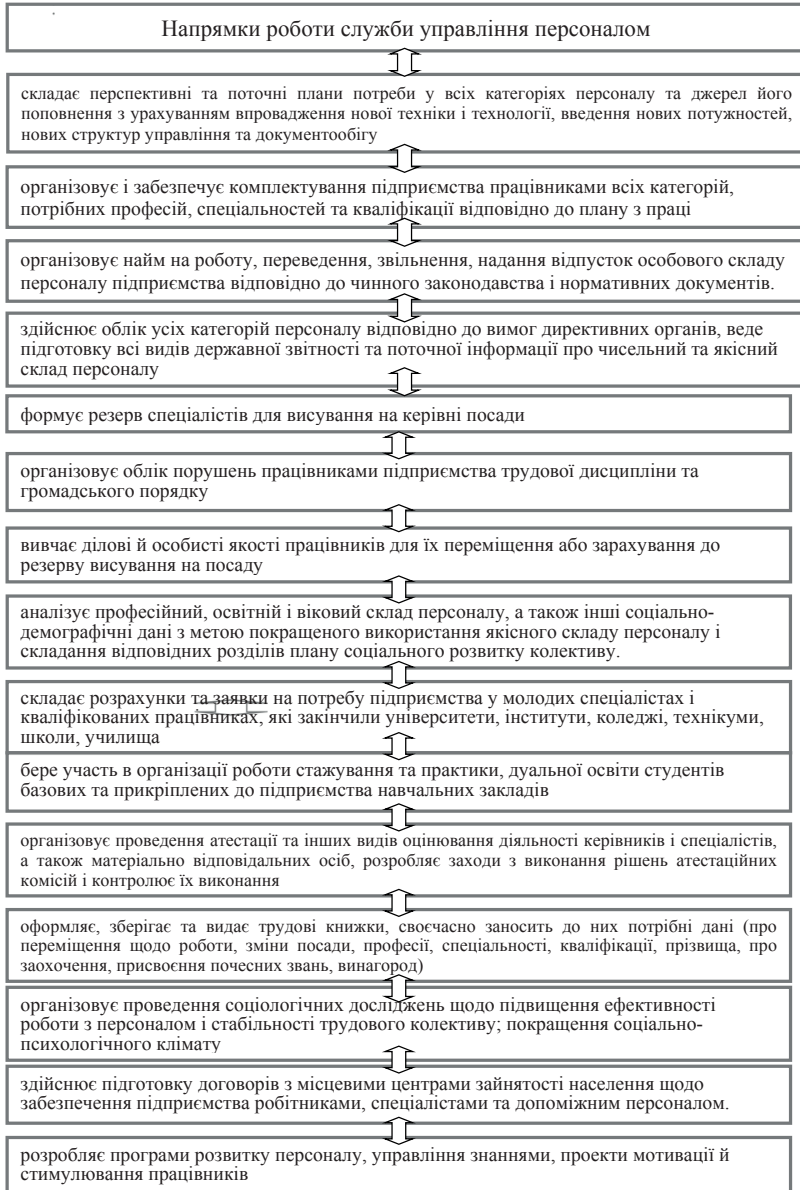
Завдання, функції та структура кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку сучасної цифрової економіки тими цілями, які стоять перед керівництвом підприємства щодо генеральної стратегії розвитку.

Головне завдання служби управління персоналом полягає в тому, щоб діяти з урахуванням трудового законодавства і реалізації соціальних програм, які прийняті як на державному, так і на територіальному рівні.

Для виконання визначених завдань служба управління персоналом на підприємстві відповідає за такі напрямки роботи:

Трансформації, які відбуваються в новій економіці, змінюють і підходи до управління людськими ресурсами. З'являються керівники нового типу, формуються мислення та стиль роботи, які певною мірою відповідають новим завданням і умовам розвитку організації. Значно підвищується роль кадрових служб, які мають більш активно залучатися у процес підготовки та реалізації стратегії організації в напрямку управління персоналом. Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка охоплює такі якості, як: пунктуальність і методичність, динамізм та наполегливість,



**Рис 5.1. Основні завдання служби управління персоналом**

комунікабельність і уміння переконувати, справедливість та суворість, доступність і глибока досвідченість, уміння слухати й викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником. Модель керівника кадрової служби подано на рис. 5.2.

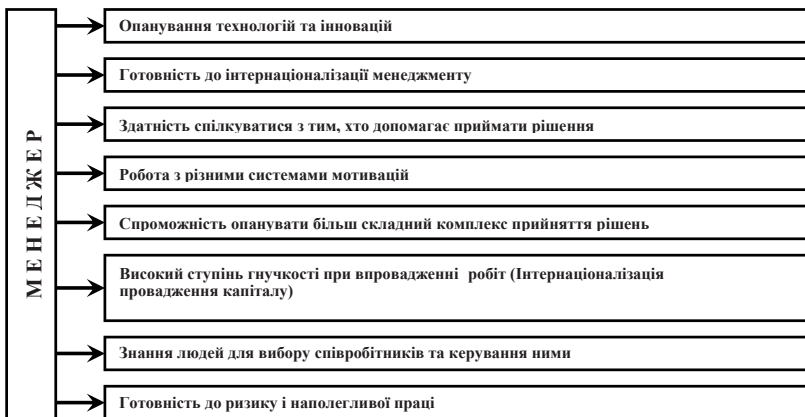


**Рис. 5.2. Модель керівника служби управління персоналом**

Примітка. Складено автором на основі [1].

Обов'язки, права і відповідальність керівника кадрової служби визначаються посадовою інструкцією начальника відділу кадрів (додаток Г). Посадова інструкція розробляється на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Функція управління персоналом зазнає кардинальних змін через максимальну автоматизацію виробництва на основі сучасних технологічних досягнень. Отже, можна передбачити, що вимоги до фахівців відділів кадрів та їхніх керівників постійно зростатимуть.



**Рис. 5.3. Вимоги до перспективного сучасного менеджера з персоналу (за Бокхофом)**

Примітка. Складено на основі [4].



**Рис. 5.4. Зміни і нові тенденції в менеджменті персоналу японських фірм**

## **Питання для обговорення**

1. Яка роль належить кадровій службі в апараті управління підприємством?
2. У чому полягають основні функції та завдання кадрової служби підприємства?
3. Якими нормативно-правовими актами регулюється діяльність кадрової служби?
4. Які професійно-кваліфікаційні вимоги ставляться до керівника кадрової служби?
5. Якими чинниками визначається організаційна структура служби управління персоналом?
6. Охарактеризуйте взаємозв'язок кадрової служби зі структурними підрозділами підприємства.
7. Які особливості розвитку зарубіжних кадрових служб?

## **Групові завдання**

Побудувати організаційну структуру кадрової служби, згрупувавши в логічній послідовності перелік її функцій:

- планування розвитку персоналу;
- облік, HR-аналітика, інформація про персонал;
- підбір, найм, розстановка управлінських фахівців;
- підготовка і перепідготовка персоналу;
- підготовка резерву на заміщення вакантної посади;
- узгодження тарифів та зарплати;
- розробка галузевих нормативів;
- розробка і координація соціальних програм;
- координація медичного обслуговування;
- надання соціальних послуг;
- оформлення пенсій, нагород;
- оформлення найму, звільнення, переміщення персоналу;
- підготовка угод, контрактів;
- розробка організаційних структур управління;
- забезпечення потреби організації в персоналі;
- визначення методів та джерел залучення персоналу;
- оцінювання персоналу;
- стимулювання і мотивація трудової діяльності персоналу;
- планування кількісної та якісної потреб у персоналі;
- HR-аналітика маркетингової інформації;

- звільнення персоналу;
- планування кар'єрного переміщення;
- мобільність персоналу в середині організації.

Проаналізувати відповідність існуючої організаційної структури служби обсягу виконуваних робіт фахівцями служби управління персоналом. Надати рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури служби управління персоналом.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Що повинен знати HR-менеджер?
2. У чому полягає соціальна відповідальність HR-менеджера?
3. Чи варто мати у структурі кадрової служби психологічний відділ?

#### **Практичне завдання 1**

З метою підвищення ефективності бізнесу розробіть показники HR-аналітики діяльності кадрової служби швейної фабрики «Мода Стиль». На фабриці працює 560 працівників, із них 18 – % управлінський персонал, 82% – робітничий. У штаті кадрової служби працює 5 осіб. Для розрахунку ключових показників можна взяти такі напрямки роботи:

- рекрутинг (наприклад, показник: час заповнення штатної посади тощо);
- мотивація і стимулювання праці;
- управління талантами;
- мобільність персоналу.

#### **Практичне завдання 2**

В ІТ-компанії «Ресурс Д» в умовах переходу до цифрової трансформації соціально-економічного розвитку відбувається швидке зростання інформації, стрімко розвивається виробництво; впроваджується інноваційна діяльність у новому інформаційному та технологічному середовищі. Розробіть фахові й цифрові компетенції HR-менеджера кадрової служби ІТ-компанії. Результати подайте у таблиці.

#### **Практичне завдання 3**

Торгова компанія «Класична» лідирує в регіоні на ринку з реалізації фруктів. Керівництво компанії перейменувало відділ персоналу на HR-службу. Перед останньою стоїть завдання з

оптимізації бізнес-процесів, що впливають на операційну і стратегічну ефективність діяльності з менеджменту персоналу, що в підсумку впливає на показники прибутковості та рейтинги компанії загалом.

Охарактеризуйте бізнес-процеси діяльності HR-служби і визначте інформаційно-методичні документи та показники результативності (KPI).

№ з/п	Бізнес-процеси HR-служби	Документи, якими регулюються бізнес-процеси	Показники оцінювання результативності бізнес-процесів (KPI)
1.	Планування чисельності персоналу		
2.	Розробка кваліфікаційних вимог до посади		
3.	Система найму персоналу		
4.	Система відбору персоналу		
5.	Система адаптації працівників		
6.	Система випробувального терміну новоприйнятих працівників		
7.	Система оцінювання персоналу		
8.	Система стимулювання працівників		
9.	Система розвитку працівників		
10.	Порядок затвердження і зміни штатного розпису		
11.	Звільнення персоналу		
12.	Регламентація діяльності		
13.	Управління організаційними змінами		
14.	Управління знаннями		
15.	Управління діловою кар'єрою		
16.	Моделі формування корпоративної культури		

### Завдання для самостійної роботи з теми 5 «Кадрова служба в системі менеджменту персоналу»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Що повинен знати HR? 2. Кадрова служба як бізнес-партнер в організації.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату на теми:</b> 1. «Основний алгоритм побудови ефективної кадрової служби». 2. «Розвиток психологічної компетентності працівників кадрової служби».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Визначте показники ефективності роботи HR-служби. 2. Соціально-психологічні проблеми сучасних кадрових служб.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Сформулюйте основні HR-процеси в організації. 2. Визначте методичні аспекти організації діяльності кадрової служби.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» та «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповідь на теми: 1. «Основні цілі та завдання HR менеджменту». 2. «Основні HR-процеси в організації».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Практика застосування кадрових технологій у системі менеджменту персоналу. 2. Модель професійних і особистих компетенцій керівника кадрової служби.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Кадрова служба разом з керівниками структурних підрозділів:

- a) узгоджує питання найму, звільнення та переміщення працівників підприємства;
- b) складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потреби в ньому;

в) складає кошторисно-фінансові розрахунки витрат на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів;

г) організовує дослідження професійного, освітнього, віково-статевого складу працюючих з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів роботи з персоналом.

## **2. Які з перерахованих функцій не входять до роботи кадрової служби?**

а) оформляє, зберігає і видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення щодо роботи, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагород);

б) підготовлює договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом;

в) підготовлює та видає довідники на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, й також відгуки і характеристики на робітників та службовців за запитами уповноважених органів;

г) нараховує і видає заробітну плату працівникам організації.

## **3. Кадрова служба організації – це:**

а) сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені розробляти плани реалізації продукції підприємства;

б) сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені розробляти схеми постачання сировини на підприємство;

в) сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені управляти персоналом у межах вибраної кадрової політики.

## **4. Кадрова служба разом із відділом організації праці та соціального захисту:**

а) вивчає й аналізує втрати робочого часу (хвороба, простой, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.); розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві;



б) складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плінність персоналу, потреби в ньому;

в) підготовляє пропозиції керівництву щодо коригування всіх планів у зв'язку зі зменшенням або збільшенням обсягів виробництва, а також з іншими обставинами;

г) виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових і особистих властивостей працівників зі списку резерву.

#### **5. Кадрова служба разом з бухгалтерією підприємства:**

а) організовує дослідження професійного, освітнього, віково-статевого складу працюючих з метою поліпшення умов та продуктивності праці, вдосконалення різних видів роботи з персоналом;

б) складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плінність персоналу, потреби в ньому;

в) організовує і контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види роботи з персоналом, документальне оформлення найму, переведення, надання відпусток, звільнення;

г) виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування, вивчення ділових та особистих властивостей працівників зі списку резерву.

#### **6. Кадрова служба разом з юрисконсультom підприємства:**

а) розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки й технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку із введенням нових потужностей або підрозділів;

б) організовує і здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконанням наказів, вказівок та рішень з питань роботи з персоналом;

в) підготовляє проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних і кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці;

г) підготовляє матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.

#### **7. Кадрова служба разом з економічним відділом:**

а) здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві;

- б) організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах;
- в) розробляє перспективні та поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій;
- г) перевіряє стан трудової дисципліни і розробляє заходи щодо її зміцнення.

**8. Керівник кадрової служби повинен володіти:**

- а) методами психології й астрології;
- б) економіко-математичними методами;
- в) методами організації та оплати праці;
- г) методами організації й техніки управління кадрами.

**9. Нові тенденції в управлінні персоналом у японських фірмах охоплюють:**

- а) перевірку знань і навичок;
- б) набір молоді, кількісний аспект;
- в) відбір досвідчених спеціалістів; якісні аспекти;
- г) стаж роботи.

**10. Керівник кадрової служби повинен бути:**

- а) високоосвіченою людиною, добрим філологом;
- б) висококультурною людиною, володіти двома іноземними мовами;
- в) провідником кадрової та соціальної політики у трудовому колективі;
- г) високого зросту, симпатичний, брюнет.

## **Список рекомендованої літератури**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Беляева Т. Нестандартные рабочие места: как компании в период кризиса поддерживают занятость, сохраняя свои интересы? *Управл. персоналом*. 2021. № 2. С. 14–19.
3. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
4. Виноградський М. Д., Беляева С. В., Виноградська М. М., Шканова О. М. Управління персоналом : Навч. посіб., Київ: ЦНА, 2016. 500 с.
5. Галунко Н. HR: новая роль. *МенеджеR по персоналу*. 2018. № 7. С. 6–12.

6. Грідін О. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісн. Харків. нац. техн. університету сільськ. господарства ім. Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172.

7. Дяків О. П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream>.

8. Дяків О., Островерхов В. *Управління персоналом : навч.-метод. посіб.* – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

9. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : Зб. наук. праць*. Тернопіль: Екон. думка, 2017. С. 67–71.

10. Дяків О. П. Роль HR-менеджера в діяльності сучасної організації. Шиян О. *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту»*. Тернопіль: Екон. думка, 2010. С. 259–261.

11. Дяків О. П. Нові підходи в роботі сучасних кадрових служб. Міжнародна науково-практична конференція «Управління людськими ресурсами: держава, регіон, підприємство» (23 вересня 2009 року) *Вісн. Донецьк. нац. університету*. Наук. журн., Спецвип., т. 2. 2009. С. 177–180.

12. Іляш О., Блохін П. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. URL: [www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf).

13. Курченко А. Трансформація роли зйчара. *МенеджеR по персоналу*. 2017. № 3. С. 5–14.

14. Мороз Е. HR-generalist: основные личностные компетенции. *Управл. персоналом*. 2021. № 1. С. 33–38.

---

## Тема 6.

# КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Номенклатура справ із кадрового діловодства.
2. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.
3. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання і зберігання особових справ працівників.
4. Документи особового складу.
5. Комп'ютеризація кадрового діловодства.
6. Електронний документообіг. Електронний цифровий підпис.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** сформувати професійні вміння вести номенклатуру справ з кадрового діловодства, документи особового складу.

**Ключові слова** теми: електронний документообіг, електронний цифровий підпис, кадрове діловодство, кадрова документація, особова справа, документи особового складу, комп'ютеризація кадрового діловодства.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою № 6 «Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу»

#### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- розробляти внутрішні кадрові документи;
- володіти навиками складання кадрової звітності;
- вести кадрове діловодство;
- формувати і вести особові картки та особові справи працівників, вносити зміни, пов'язані з трудовою діяльністю;
- організовувати архівне зберігання кадрових документів відповідно до чинних нормативно-правових актів;
- вести електронний документообіг.

#### **Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- локальні й нормативні акти;

- номенклатуру справ з кадрового діловодства;
- вимоги до управлінської документації (положень, регламентів, посадових інструкцій тощо);
- ведення особових справ працівників;
- перелік документів особового складу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 6 «**Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме вміння:

- вести і систематизувати кадрову документацію за різними класифікаційними ознаками та групами.

### ***Короткий виклад основного матеріалу теми***

Діловодством називають сукупність процесів щодо створення документів (документування), а також організацію роботи з документами у процесі управлінської діяльності.

Діловодство є функцією управлінської діяльності будь-якого органу управління, де створюють та опрацьовують документи. Створення умов, що забезпечують рух, пошук і зберігання документів належить до функції організації роботи з документами.

Система кадрового діловодства встановлює чіткі норми, при дотриманні яких працівникам гарантована стабільність, а керівництву – простіше управління персоналом. Максимально чітка регламентація прав і обов'язків при допомозі кадрових документів відповідає інтересам обох сторін соціально-трудових відносин.

Документи з кадрових питань це невід'ємна частина практичної діяльності організації, в них вписують відомості, необхідні для здійснення громадянами права на працю, освіту, пенсійне забезпечення та ін., оскільки вони закріплюють соціально-трудова відносини працівників та роботодавця, підтверджують трудовий стаж та служать засобом доказу при вирішенні індивідуальних трудових спорів.

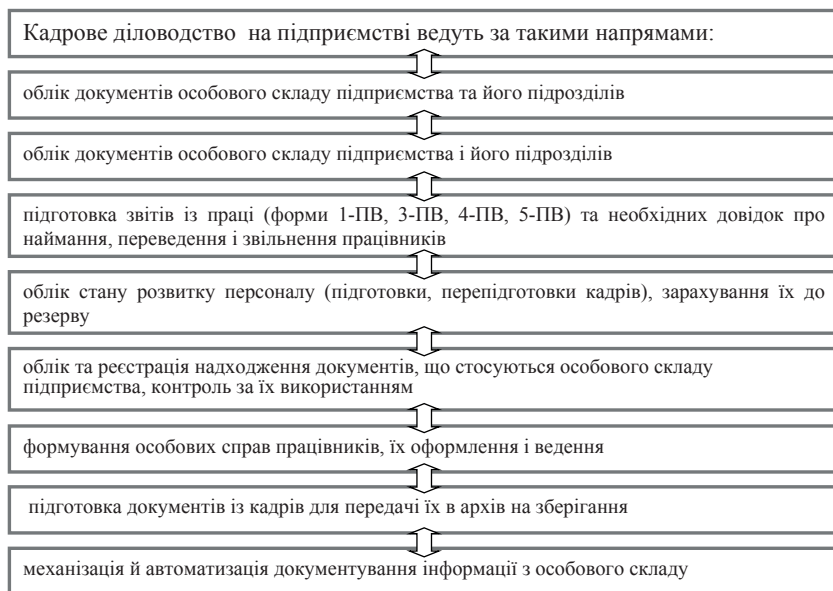
Для ведення кадрового діловодства у великих організаціях (понад 1 тисяча працівників) створюють спеціалізовані структурні підрозділи (загальний відділ, управління справами, секретаріат й ін.). У невеликих організаціях (до 100 осіб) створення служби персоналу нерентабельне, тому роботу з документування доручають секретареві.

### Краща організація діловодства в організації охоплює:

1. Розробку і затвердження для особи посадової інструкції, що встановлює розподіл обсягу роботи, яку виконує співробітник, враховуючи його компетентності, рівень кваліфікації, технології виконання діловодних робіт та їх склад.

2. Підготовку і затвердження інструкцій щодо документального забезпечення (діловодства) в організації, що є основою основних нормативних документів, які регламентують упорядкованість та технологію роботи з документами, враховуючи момент їх створення або надходження в організацію й до надсилення кореспондентам або передачі на зберігання.

3. Розроблення номенклатури справ, що потрібні для високоякісного формування документування. Номенклатура справ з кадрового діловодства є основою систематизування документів, формування і ведення інформаційно-пошукової роботи з документами та вміщує перелік заголовків і справ, що формуються в організації, із зазначенням термінів їх зберігання.



**Рис. 6.1. Напрямки ведення кадрового діловодства на підприємстві**

У кадровому діловодстві документи відповідно до призначення (змісту) в управлінні поділяють на певні групи:

- документи особового складу;
- документи організаційні;
- документи розпорядчі;
- документи інформаційно-довідкові.

**Особові документи** – це документи, які належать конкретним особам та в яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.

**Організаційні документи** – це підсистема управлінської документації, що забезпечує виконання організаційної функції управління. До них належать статuti, положення, інструкції, правила внутрішнього розпорядку, договори.



**Рис. 6.2. Комплекс документів за функціями управління кадрами**

Основне призначення **розпорядчих документів** – це регулювання діяльності, що дає змогу органам управління забез-

печити реалізацію окреслених завдань. Видання розпорядчих документів установ визначається актами законодавства, положеннями (статутами) про них. Із питань, що становлять взаємний інтерес і належать до компетенції різних установ, можуть бути прийняті спільні розпорядчі документи.

**Інформаційно-довідкові документи** – це різноманітні документи, якими підтверджують певні факти, обґрунтовують конкретні дії, відображають хід розгляду окремих питань тощо.

Фахівці служби управління персоналом при опрацюванні кадрової документації повинні:

- офіційно оформляти соціально-трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками;
- проводити належний облік особових справ і заповнення трудових книжок працівників;
- вести довідково-облікову та звітну роботу з кадрів.

При підготовці й прийнятті певних управлінських рішень керівник підприємства має володіти інформацією про чисельність і фахово-кваліфікаційний склад працівників.

Зазначимо, що облік кадрів нині ведуть на підприємствах усіх форм власності, які самостійно здійснюють наймання, переведення та звільнення працівників. Обліку підлягають всі працівники організації, які працюють як на постійній, так і на тимчасовій основі.

Питаннями організації обліку персоналу займаються фахівці кадрової служби. Облік кадрів передбачає отримання відповідних даних про персонал організації щодо:

- чисельності та фахово-кваліфікаційного складу працівників, їх розподілу за стажем роботи і статево-віковою ознакою;
- навчання, підготовки та перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- періодичності стажування працівників;
- динаміки чисельності персоналу підприємства.

Кадрова служба забезпечує ведення відповідної документації про чисельність працівників підприємства та їх особовий склад. Ці дані можна отримати зі штатно-посадової книги, алфавітної книги, особових справ.





**Рис.6.3. Документи особової справи**

### **Призначення та ведення штатно–посадової й алфавітної книги**

Штатно-посадова книга є основним робочим документом кадрової служби будь-якої організації. В ній представлено штатний склад організації за структурними підрозділами.

Штатно-посадову книгу складають і ведуть працівники кадрової служби на підставі штатного розпису, що затвердив керівник організації. Облік працівників у штатно-посадовій книзі ведуть за підрозділами, відділами, цехами тощо. В організації встановлюють єдиний облік особових справ та особових карток працівників. Порядковий номер працівника за штатно-посадовою книгою зазначають також на його особовій справі та особовій картці. Заповнювати штатно-посадову книгу треба регуляр-

но, одночасно з оформленням наказів про наймання на роботу, переведення і звільнення працівників. Своєчасне й акуратне заповнення штатно-посадової книги забезпечить належний облік кадрів, постійний контроль за комплектацією штату організації.

Якщо на підприємстві невелика кількість працівників, то варто, заводити алфавітну книгу. Вона дає змогу оперативно отримати довідкову інформацію про працівника, а також оперативно знайти особову справу й особову картку. Книгу заводять на всіх працівників організації за структурними підрозділами, відділами, цехами тощо.

Записи в алфавітній книзі роблять одночасно з оформленням наказів про наймання, переведення і звільнення працівника.

Новітні сучасні технології значно полегшують обмін інформацією, тому неможливо уявити сучасне виробництво без них. Електронна пошта, наприклад, дає змогу відправляти документи в різні організації, незважаючи на кордони, факсимільний зв'язок забезпечує швидкий та надійний спосіб ведення переговорів, робота з мережею Інтернету відкриває доступ до значних інформаційних масивів. Так, В. Данюк стверджує: «Комп'ютеризація кадрового діловодства є однією з основних умов раціональної організації ділових процесів в організації, засобом підвищення ефективності діяльності кадрових служб, чинником зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів» [14, с. 120–121].

Впроваджуючи новітні інноваційні технології в роботі сучасних кадрових служб, необхідно враховувати:

- доцільність впровадження сучасних цифрових і технічних засобів;
- умови організації діяльності підприємства;
- масштаби документообігу;
- фінансові можливості придбання технічних засобів;
- можливість обслуговування технічних засобів;
- наявність відповідних приміщень для встановлення відповідного устаткування.

Комп'ютеризацію слід впроваджувати на всіх етапах кадрового діловодства: під час підготовки різних видів документів, їх копіювання, реєстрації та пошуку, оперативного зберігання і транспортування, контролю за виконанням документів.

Комп'ютеризувати кадрове діловодство необхідно на основі впорядкованої системи документування управлінської діяльності, уніфікації та скорочення кількості форм, що використовують в організації.

Однією із сучасних програм комп'ютеризації є «Персонал Актив» – це інтелектуальна система автоматизації управління персоналом.

Основними функціональними можливостями програми є:

- візуалізувати й оптимізувати організаційну структуру;
- відобразити організаційну структуру у вигляді як штатного розкладу, так і організаційної діаграми;
- здійснювати автоматизований розрахунок потреби у персоналі на основі різних методологічних підходів.
- розробляти комплексні вимоги до посадових позицій – «профіль посади» за вимогами корпоративної культури, компетенцій або професійно значущих якостей;
- використати результати оцінювання компетентності співробітників для формування їх компенсаційних пакетів.
- контролювати потребу організації у персоналі, а також робити моніторинг вакантних посадових позицій.
- застосовувати інтернет-рекрутмент. Це дає змогу автоматично взаємодіяти (розміщати вакансії, приймати резюме та здійснювати його пошук) з провідними вітчизняними сайтами добору персоналу;
- розробляти індивідуальні плани розвитку і кар'єри для учасників кадрового резерву. Це дає змогу контролювати реалізацію індивідуальних планів розвитку й кар'єри для учасників кадрового резерву щодо як реалізації програм навчання, так і надання проміжних оцінок розвитку професійної й особистісної компетентності.
- автоматично генерувати статистику і звітність щодо реалізованих заходів із навчання та розвитку персоналу, а також коштів, витрачених на їх проведення;
- розробити цілісну збалансовану систему оплати праці у масштабах усієї організації на основі грейдів, розраховувати й автоматично коригувати планований фонд оплати праці організації.

- управляти змінною частиною винагороди на основі оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI).
- планувати та обліковувати відпустки і відрядження. Це допомагає вести облік відсутності, у т. ч. за лікарняним листком;
- вести облік заохочень і стягнень, що накладають на співробітників;
- вести таблиці обліку робочого часу;
- здійснювати автоматичну подачу офіційної звітності через Інтернет тощо.

Інтернет надав нові можливості для розвитку бізнесу, отримання інформації, електронного обміну нею. Один з елементів створення системи електронного бізнесу – це процедура електронного підпису. За допомогою цифрового підпису вирішується ряд завдань: безпека електронного документообігу, платіжних електронних систем, електронної та мобільної комерції тощо. Електронний цифровий підпис (ЕЦП) – це блок інформації, який додається до файлу даних автором і захищає файл від несанкціонованої модифікації й вказує на підписувача [4].

### ***Питання для обговорення***

1. Що містить номенклатура справ з кадрового діловодства?
2. Які особливості організації обліку кадрів?
3. Розкрийте порядок оформлення, ведення, використання і зберігання особових справ працівників.
4. Як класифікуються документи за особовими складами?
5. Обґрунтуйте необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства.

### ***Групові завдання***

1. Скласти наказ щодо особового складу з питань, які стосуються:

1.1. Звільнення діловода Вальчишин Людмили Остапівни з посади за власним бажанням.

Підстава: заява Вальчишин Л. О. від 11.02.2022 р.

1.2. Звільнення маркетолога Касіяник Вікторії Дмитрівни з роботи за порушення трудової дисципліни (прогул) згідно з п. 4 ст. 40 КЗПП.

Дані про звільнення відобразити у відповідних графах трудової книжки, використовуючи «Формуляр-зразок змісту сторінок трудової книжки». Необхідні реквізити визначити самостійно.

2. Обрати правильну відповідь: до кожного пункту лівої колонки – відповідні пункти правої колонки.

1. Запис у трудовій книжці не робиться при:	а) переведенні на іншу роботу у зв'язку зі скороченням посади;
	б) переведенні на посаду вагітних жінок та жінок, які мають дітей віком до трьох років;
	в) тимчасовому переведенні у разі виробничої необхідності
2. Запис у трудовій книжці робиться при:	а) переведенні на вакантну посаду;
	б) переведенні на легшу роботу за станом здоров'я;
	в) тимчасовому переведенні на іншу роботу для заміщення працівника

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Використання персонального комп'ютера в документальному забезпеченні діяльності організації.
2. Автоматизоване робоче місце менеджера з персоналу.
3. Осипенко Юлія Юріївна працює три роки на підприємстві «Омега» на умовах неповного робочого часу. Через два тижні вона йде у відпустку у зв'язку з вагітністю і пологами.

#### **Запитання:**

1. Чи існують обмеження обсягу трудових прав працівників у разі роботи на умовах неповного робочого часу? Чим це передбачено?
2. Яким чином розраховується допомога по вагітності та пологах, якщо працівниця працює на умовах неповного робочого часу?
3. За рахунок чийх коштів виплачується допомога по вагітності та пологах?
4. В якому розмірі виплачується допомога по вагітності та пологах?

### **Практичне завдання 1**

1. Трикотажна фабрика «Модниця» оголосила про вакантну посаду психолога. В результаті відбору на випробувальний термін два місяці зараховано Назаренко Ірину Миколаївну. Впро-

довж другого місяця роботи психолог не вийшла на роботу 4 дні за станом здоров'я, на доказ чого подано медичну довідку.

**Запитання:**

1. Чи можна продовжити строк випробувального терміну?
2. Встановлення випробувального терміну – право чи обов'язок роботодавця?
3. Як звільнити працівника, який не пройшов випробувальний термін?

**Практичне завдання 2**

Пекарня «Смакота» нараховує 120 працівників. Організаційна структура охоплює такі структурні підрозділи: голова правління, директор з маркетингу (маркетинговий відділ, транспортний відділ), директор з фінансових питань (бухгалтерія), директор з кадрових питань (кадрова служба), головний інженер (служба головного енергетика, служба головного механіка, технологічна лабораторія, служба контролю та якості), юрист, виробничий відділ (начальники цехів хлібного і кондитерського). Відповідно до вказаних підрозділів:

1. Розробіть штатний розпис для пекарні.
2. Підготуйте комплект документів щодо внесення змін до штатного розпису пекарні.
3. Оцініть правильність ведення штатно-посадової книги пекарні «Смакота».

**Практичне завдання 3**

Організації, які працюють у цифровій економіці, використовують новітні інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами, зокрема систему електронного документообігу, яка дає змогу швидко приймати й обробляти інформаційні документи. Проведіть аналіз відмінностей електронного та паперового документообігу.

№ з/п	Етапи документообігу	Документи у паперовому вигляді	Документи в електронному вигляді
1.	Створення	Оформлення лише у паперовому вигляді	
2.	Оброблення	Лише ручна обробка даних і фіксація в реєстрах бухгалтерського обліку	
3.	Відправлення	Відправлення через відділення пошти або співробітниками (кур'єрами)	

4.	Одержання	Може займати декілька хвилин, годин, днів або тижнів	
5.	Зберігання	Зберігаються згідно зі строками, встановленими законодавством, у спеціально відведених архівах	
6.	Знищення	Підлягають знищенню за актом відповідною комісією	

Примітка. Складено на основі [11].

### **Практичне завдання 4**

Дайте характеристику сучасного програмного забезпечення автоматизації управління персоналом, використовуючи такі критерії:

- наявність демоверсії (можливість ознайомитись і мати уявлення про продукт);
- можливість доопрацювання модулів (адаптування системи до потреб підприємства);
- доступ до програми через смартфони (здатність користуватися програмою за відсутності на робочому місці);
- наявність автоматичних оновлень (можливість використовувати найновіші версії);
- функціональні системи програмного забезпечення (напрямки роботи програми, функції, кількість модулів тощо).

<b>Програмне забезпечення</b>	<b>Характеристика програмного забезпечення</b>
1 С: Зарплата і управління персоналом	
ІС-ПРО	
«Парус-Персонал»	
«БОСС-Кадровик»	

**Завдання для самостійної роботи з теми 6 «Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Впровадження електронного архіву на підприємстві. 2. Перелік документів для організації добору працівників на вакантні робочі місця.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на тему:</b> 1. «Терміни зберігання документів, формування і зберігання справ». 2. «Розроблення номенклатури справ кадрового діловодства».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Робота з документами, що містять державну (комерційну) таємницю. 2. Сучасний стан та проблеми захисту електронних документів.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Програмне забезпечення кадрового діловодства. 2. Розроблення номенклатури справ кадрового діловодства: структура тексту номенклатури справ, строки зберігання документів, формування і зберігання справ.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» та «Управління персоналом» проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповідь: 1. «Отримання бізнес-ефекту від використання систем електронного документообігу». 2. «Переваги електронних документів, їх безпека».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Передумови та етапи впровадження системи електронного документообігу. 2. Технологія накладання електронно-цифрових підписів.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

**1. Хто несе відповідальність за зберігання особових справ в організації ?**

- а) керівник служби управління персоналом;
- б) головний економіст;
- в) головний бухгалтер;
- г) керівник відділу збуту.

**2. Документи, що слугують для передачі рішень іншим організаціям та конкретним особам, – це:**



- а) розпорядчі документи;
- б) внутрішні документи;
- в) планові документи;
- г) неофіційні документи.

**3. До яких документів належать положення, статуту, договори, інструкції?**

- а) довідкових;
- б) інформаційних;
- в) організаційних;
- г) особових.

**4. Угода між працівником і власником організації, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією, посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства – виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, – це:**

- а) індивідуальний договір;
- б) трудовий договір;
- в) господарський договір;
- г) державний договір.

**5. Що таке резюме?**

- а) документ, в якому викладаються певні питання, даються висновки, пропозиції;
- б) документ, який підтверджує передачу й одержання документів, грошей, товарів та ін. від установи чи від іншої особи;
- в) документ, який у зворотній хронологічній послідовності містить короткі відомості біографічного характеру і подається особою при працевлаштуванні;
- г) документ, в якому описані правила регулювання окремих напрямів діяльності та відносин установ службових осіб.

**6. Документ, в якому особа, котра складає його, подає опис свого життя і діяльності, – це:**

- а) резюме;
- б) особова картка;
- в) заява;
- г) автобіографія.

**7. В організації як систематизуються особові справи?**

- а) згідно зі штатним розписом;

- б) за роками;
- в) відповідно до надходження заяв на роботу;
- г) за датами.

**8. Сукупність процесів щодо створення документів (документування) та організації роботи з документами у процесі управлінської діяльності називають:**

- а) кадровим діловодством;
- б) кадровим плануванням;
- в) кадровою роботою;
- г) кадровою політикою.

**9. Хто складає штатно-посадову книгу в організації?**

- а) економічний відділ на основі штатного розпису;
- б) працівники кадрової служби (відділу кадрів) на основі штатного розпису;
- в) бухгалтерія на основі штатного розпису;
- г) відділ соціального розвитку на основі штатного розпису.

**10. Сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові й особисті якості, – це:**

- а) резюме;
- б) особова справа;
- в) характеристика;
- г) автобіографія.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Асеев Г. Г. Электронный документооборот : учеб. Київ: Кондор, 2007. 500 с.
2. Блощинська В. А. Сучасне діловодство : Навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2005.
3. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб., Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
4. Гніліцький В. В., Орехов Є. Г. Захист інформації: навч. посіб. для студ. екон. спец. Житомир: ІМІДЖ, 2009. 164 с.
5. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Дяків О. П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream>.
7. Дяків О. П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. *Модернізація менеджменту та публ. управл. в системі охорони здоров'я*. кол. монографія за науко-

вою ред. д. е. н. М. М. Шкільняка, д. е. н. Т. А. Желюк. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.

8. Загорецька О. Новий стандарт на оформлення документів. *Кадровик*. 2021. № 8. С. 22–29.

9. Козка О. Захист систем електронного документообігу: юридичні і технічні моменти. *Діловодство*. 2021. № 7. С. 34–39.

10. Куршатова І. В. Електронний документообіг і його особливості. *Актуальні проблеми екон.* 2009. № 3. С. 231–237.

11. Макух Я. Д., Залуцький І. Р. Кадрове діловодство : навч. посіб. Київ: Знання, 2006.

12. Погребна А. Діловодство, яким воно повинно бути. 2-е вид. переробл. і доповн. / Харків: Фактор, 2008. 416 с.

13. Тітенко А.А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006.

14. Данюк В., Петюх М. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. Київ, 2004. 398 с.

---

## Тема 7. ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

### **Теоретичні питання робочої програми**

1. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.
2. Зовнішній і внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
3. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
4. Співбесіда при наймі на роботу. Рішення про заповнення вакансії.
5. Уведення в посаду та адаптація новоприйнятих працівників

### **Практичне заняття**

**Мета:** вивчити джерела залучення персоналу на роботу; з'ясувати основні складові введення персоналу на посаду; розглянути напрямки і види адаптації кадрів.

**Ключові слова теми:** адаптація персоналу, підбір персоналу, відбір персоналу, маркетинг персоналу, методи відбору персоналу, джерела залучення персоналу, розстановка персоналу.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 7 «Професійний підбір персоналу»

#### **Опанувавши тему студенти будуть знати:**

- джерела поповнення персоналу організації;
- методи збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- технологію оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- суть поняття «маркетинг робочої сили»;
- методи та інструменти відбору персоналу;
- процедури введення в посаду й адаптації новоприйнятих працівників.

#### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- використовувати інформаційну базу даних, інтернет-сайти з пошуку роботи;

- проводити моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність підбору персоналу;
- встановлювати взаємозв'язок між ринком освітніх послуг та ринком праці;
- розробляти програми адаптації персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 7 «**Професійний підбір персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

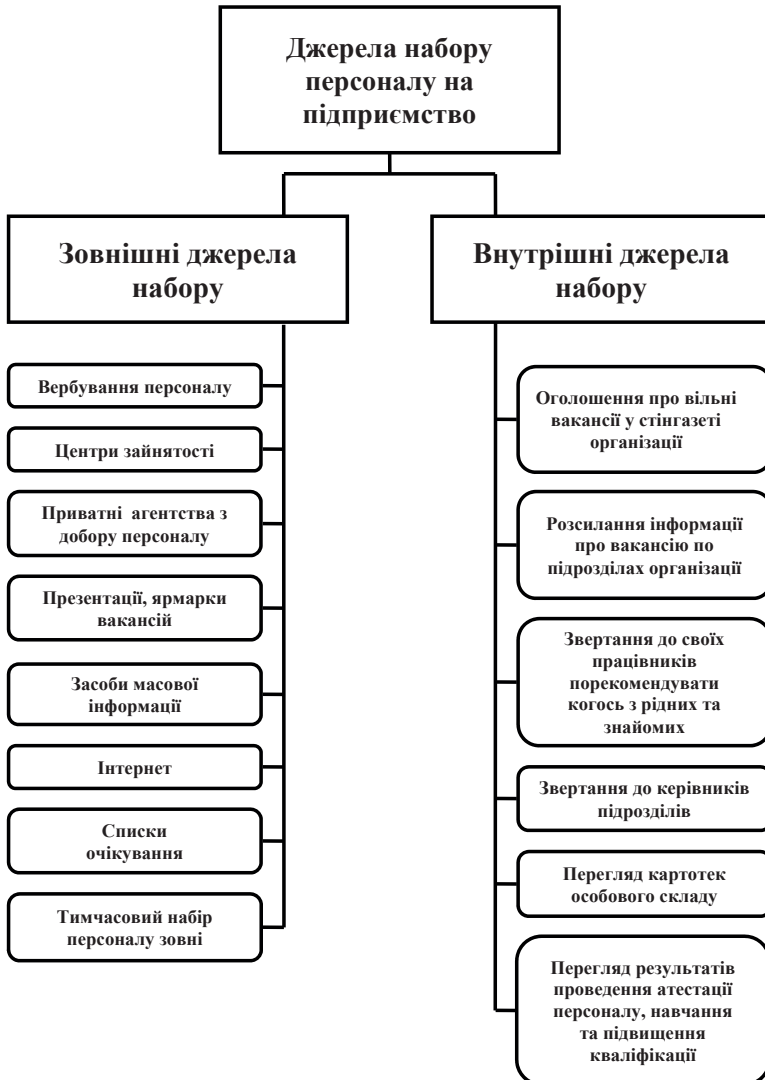
- використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їх ефективність;
- впроваджувати програми адаптації працівників.

### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

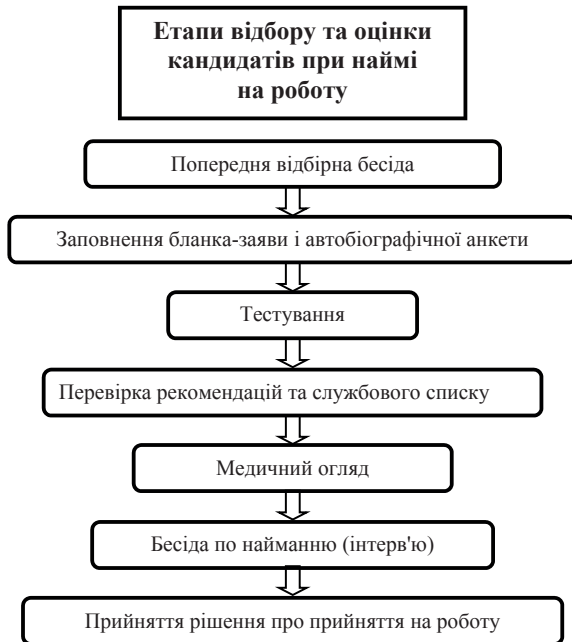
Формування персоналу – це система заходів, які реалізує компанія з метою найму працівників відповідної кваліфікації та кількості для досягнення своїх визначених стратегічних цілей. Найм на підприємство – доволі вартісний захід, його проведення потребує тривалого часу і певного досвіду. Найм – це завжди компроміс між бажаним працівником та реальним станом пропозиції робочої сили, він не може бути досягнутий сам по собі.

Залучення необхідних працівників проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку праці.

**Співбесіда при прийнятті на роботу** є важливим етапом при відборі персоналу практично на всі вільні вакансії. Безпосереднє знайомство роботодавця з кандидатом істотно доповнює сухі анкетні дані й допомагає одержати найбільше повне уявлення про людину. «Представницька розмова», «настановна бесіда», «інтерв'ю» – так по-різному називають співбесіду – двосторонній обмін інформацією, у ході якого роботодавець або інтерв'юер прагне одержати якнайбільше відомостей про кандидата, перевірити його істинність та оцінити придатність претендента до виконання визначеної роботи, а кандидат – отримати уявлення про організацію, посадові обов'язки й умови роботи.



**Рис. 7.1. Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу на підприємства**



**Рис. 7.2. Етапи відбору та оцінювання кандидатів при наймі на роботу**

Співбесіда може проводитися у різний спосіб, але її мета завжди одна – добрати компетентних фахівців для виконання конкретних завдань відповідно до тих вимог робочого місця, які сформульовано роботодавцем. Однак у кожного учасника цього процесу є свої завдання: кандидат на вакансію прагне одержати гідну заробітну плату і добрі умови праці, що відповідає його вимогам, а роботодавець або його представник – інтерв'юєр – має вибрати кращого з претендентів. Зрозуміло, у ході співбесіди роботодавець хоче одержати якнайбільше відомостей про претендента, а також надати інформацію, наскільки вакансія відповідає очікуванням кандидата.

На практиці трапляється декілька видів співбесід:

- «сам на сам», тобто індивідуальна зустріч роботодавця з кандидатом;

- групова співбесіда, коли роботодавець чи інтерв'юер зустрічається з декількома кандидатами або декілька представників роботодавця зустрічаються з одним кандидатом. У першому випадку з'являється можливість дати оцінку декільком кандидатам одночасно та, зіставивши результати, вибрати кращого з них. У другому випадку участь у співбесіді декількох представників підприємства (найчастіше це фахівець служби персоналу й керівник підрозділу, де існує вакансія) сприяє більшій об'єктивності в оцінці претендента на посаду. З індивідуальних співбесід варто починати кадровикам, які не володіють достатнім професійним досвідом.



**Рис. 7.3. Етапи проведення співбесіди HR-менеджером з персоналу**

Серед найбільш серйозних помилок при проведенні відбіркової співбесіди можна виділити такі:

1. HR-менеджер, який проводить співбесіду, формує стереотипне уявлення про «доброго» кандидата, не оцінюючи його за реальними позитивними якостями.



2. Думка про претендента складається на початковому етапі співбесіди.

3. На інтерв'юерів більший вплив має негативна інформація про претендента, а не позитивна.

4. Заповнена заява (автобіографія) претендента і його зовнішній вигляд часто є причиною необ'єктивної оцінки.

5. HR-менеджер шукає підтвердження своєї думки про претендента, яка у нього вже склалася.

Надмірні емоції інтерв'юера часто є перешкодою при формуванні достовірного образу претендента. Це може бути результатом розбіжності в оцінках або несхожості характерів, що може привести до спотвореного уявлення про людину та перешкодити сформуванню об'єктивної думки про неї.

Важливе значення має *проведення підсумкової співбесіди щодо найму*.

Підсумкова співбесіда має вагоме значення при прийнятті рішення щодо найму. Тому її проведення вважається обов'язковим. Підсумкова співбесіда проводиться з безпосереднім керівником для підвищення ймовірності професійної й психологічної сумісності керівника і його підлегого, їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрне розуміння, недостатня компетентність керівника, меркантильні судження) його висновки можуть мати суб'єктивний характер та не сприяти найму претендента. Керівник інформує претендента про деталі майбутньої роботи. Якщо у керівника склалося позитивне враження про претендента, то узгоджується бажаний термін початку роботи.

Останній етап процесу відбору персоналу – це прийняття остаточного рішення про найм, а також тривалість випробувального терміну на цій посаді. Випробувальний термін регламентується статтями 26, 27, 28 КЗпП України. Якщо протягом строку випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято, то роботодавець протягом цього строку має право розірвати трудовий договір.

Адаптація є одним з елементів системи управління персоналом. Влаштуваючись на роботу, претендент на робоче місце має швидко адаптуватися до вимог підприємства: режимів праці та відпочинку, правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій, наказів і розпоряджень. Він повинен прийня-

ти колектив у якому буде працювати, традиції та філософію організації, по-новому оцінити свої можливості, звички, погляди. Необхідний певний проміжок часу, щоб працівник став повноправним членом організації. Сучасні відділи персоналу не мають програм входження на посаду, не розробляють плани адаптації нових працівників. Тому головне завдання HR-менеджера з персоналу полягає в наданні допомоги співробітнику швидше «влитися» у колектив [3, с.28].

Адаптація працівника – це процес його входження у колектив, ознайомлення з правилами та традиціями, які є на підприємстві. Необхідний певний проміжок часу, щоб працівник став активним членом колективу і брав участь у його діяльності.

Функціонально адаптований менеджер має гнучке професійне мислення, вміє знаходити всі можливі варіанти вирішення міжособистісних конфліктів у колективі, що дає йому можливість приймати оптимальні рішення [14, с. 162].

*Корпоративна адаптація.* Працівник, який починає працювати у колективі, має розуміти не тільки специфіку діяльності підприємства, а й знати стратегію його розвитку та завдання, історію створення, враховувати у своїй діяльності особливості корпоративного управління й організаційної структури.

*Організаційна адаптація.* В перші дні роботи працівник ознайомлюється з різними невідомими раніше побутовими та організаційними процедурами.

*Професійна адаптація.* Працівник, який уперше прийшов на роботу в організацію, має з'ясувати: чи достатній його рівень знань, умінь і навичок для виконання дорученої роботи; чи потрібно йому навчатись додатково; які він має перспективи для кар'єрного і професійного зростання. Ці питання цікавлять не лише співробітника, а й безпосереднього керівника, а також службу персоналу.



**Рис. 7.4. Основні елементи процесу адаптації**

### ***Питання для обговорення***

1. З яких етапів складається залучення персоналу в організацію?
2. Які основні зовнішні джерела залучення персоналу в організацію, їх переваги та недоліки?
3. Які Ви знаєте методи відбору претендентів на посаду? В чому полягають їх характерні особливості на сучасному етапі?
4. Розкрийте основні складові маркетингу ринку праці.
5. У чому полягає дисбаланс ринку праці й ринку освітніх послуг?
6. Як ознайомлюють працівника з його робочим місцем?
7. Що таке адаптація персоналу, які її напрямки і види?

### **Групові завдання**

1. Розробити сценарій ділової гри «Я влаштовуюсь на роботу».  
2. Скласти «Оголошення про вакансію» на посаду менеджера з персоналу банку «Стандарт». В оголошенні про наявну вакансію необхідно вказати:

- а) посаду, на яку потрібен кандидат;
- б) характеристику організації, де буде працювати кандидат;
- в) перелік обов'язків, вимог (обов'язкові та бажані);
- г) умови праці для цієї посади;
- д) номер телефону і факсу для передачі резюме.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

Ви – менеджер з персоналу великої торгово-промислової компанії «Княжна». Вам необхідно підібрати працівника на посаду фінансового директора.

*Завдання:*

- а) визначте джерела набору, якими скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір);
- б) визначте методи, які використаєте для відбору претендентів;
- в) складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом;
- г) визначте критерії відбору на цю посаду;
- д) складіть профіль особистості «ідеального» працівника.

### **Практичне завдання 1**

Ви – HR-менеджер фабрики ялинкових прикрас «Серпантин». У даний час Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду заступника директора з економічних питань у Вашу організацію. Розробіть:

- а) ключові компетенції для співробітників фабрики;
- б) кваліфікаційні вимоги до вищевказаної посади (враховуючи посадову інструкцію, положення про економічний відділ);
- в) модель робочого місця заступника директора з економічних питань.

## **Практичне завдання 2**

Ви працюєте менеджером з персоналу кондитерської фабрики «Фіола». Вона на ринку з 2010 року, чисельність персоналу – 1280 осіб, фабрика має 8 філій у різних областях України.

Вам необхідно заповнити вільні вакансії:

- заступника директора з управління персоналом;
- менеджера з розвитку персоналу;
- менеджера з продажу;
- фахівця з аналізу ринку праці;
- фахівця з питань вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
- інспектора з кадрів;
- менеджера з логістики.

*Завдання:*

1. Розробіть бланк анкети для заповнення кандидатами.
2. Складіть опитувальний листок для проведення телефонного інтерв'ю на посади.
3. Складіть листи з відмовою кандидату після:
  - вивчення резюме;
  - проведення телефонного інтерв'ю;
  - інтерв'ю;
  - тестування.

## **Практичне завдання 3**

Складіть план адаптації менеджера з розвитку персоналу кондитерської фабрики «Фіола» на 30 днів випробувального терміну. Визначте терміни та відповідальних осіб за різні напрямки адаптації (корпоративну, соціальну, організаційну, психологічну, технічну, професійну, психофізіологічну тощо). План оформіть у вигляді таблиці.

Карта входження на посаду менеджера з розвитку персоналу фабрики «Фіола» з 20 березня по 20 квітня 2022 року.

<b>Види адаптації</b>	<b>Питання, які потрібно вивчити менеджеру</b>	<b>Відповідальна особа за адаптацію (наставник)</b>	<b>Терміни виконання</b>	<b>Примітка</b>

**Завдання для самостійної роботи  
з теми «Професійний підбір персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Термін виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Визначте ефективність реклами при пошуку потрібних працівників. 2. Що таке адаптація персоналу, які її напрямки та види?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на тему:</b> 1. «Пошук роботи за кордоном: проблеми і можливості». 2. «Особливості проведення співбесіди при наймі на роботу в зарубіжних фірмах».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи у різних ЗМІ, розробка портрету «ідеального кандидата». 2. Моніторинг ринку рекрутингових послуг у певному регіоні.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Розробіть сценарій ділової гри «Я влаштовуюсь на роботу». 2. Розробіть опитувальний лист для проведення інтерв'ю з кандидатами на посаду керівника, професіонала чи фахівця організації.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» та «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповідь на теми: 1. «Психологічні й нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду». 2. «Взаємозв'язок між вартістю та ефективністю рекрутингу персоналу».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Проведіть оцінювання кандидата на вакантну посаду. 2. Проведіть інтерв'ю з кандидатами на посаду заступника директора з персоналу.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

**1. Пріоритети внутрішніх джерел залучення персоналу на підприємство – це:**

- а) швидке заповнення вакансій при звільненні посад;
- б) спроможність вибору з великої кількості кандидатів;
- в) нові працівники, нові ідеї й методи праці;
- г) значні витрати на залучення додаткових осіб.

**2. Двосторонній обмін інформацією, у ході якого роботодавець прагне одержати якнайбільше відомостей про кандидата, перевірити та оцінити придатність претендента до виконання визначеної роботи, а кандидат – отримати уявлення про організацію, посадові обов'язки й умови роботи це:**

- а) проведення співбесіди;
- б) проведення тестів;
- в) заповнення анкети;
- г) складання резюме.

**3. Графічний метод експертизи почерку при наймі на роботу дає можливість оцінити:**

- а) різні характеристики людини;
- б) словниковий запас;
- в) здатність до навчання;
- г) схильність до кар'єри.

**4. Тести на розумовий розвиток дають можливість визначити у претендента:**

- а) пам'ять;
- б) швидкість руху руки і реакції на силу та витривалість;
- в) динамічну силу;
- г) координування дій.

**5. Основна мета попередньої відбірної співбесіди при наймі на роботу – це:**

- а) оцінювання рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей;
- б) вивчення стану здоров'я, статі особи;
- в) оцінювання інтелекту претендента;
- г) оцінювання складу розуму.

**6. Один зі способів внутрішнього залучення персоналу на підприємство – це:**

- а) перегляд результатів проведення атестації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації;
- б) Інтернет;
- в) ярмарки вакансій;
- г) вербування персоналу.

**7. Переваги зовнішніх джерел залучення персоналу на підприємство – це:**

- а) нові люди, нові ідеї й методи праці;

- б) надання працівникам перспектив службового зростання, що підвищує їх задоволеність працею, віру в себе;
- в) збереження основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад;
- г) добре знання претендентами організації, яка забезпечує їм легку адаптацію.

**8. Процес налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукання їх до можливого подальшого співробітництва, називається:**

- а) вербуванням персоналу;
- б) залучення через Інтернет;
- в) проведенням ярмарки вакансій;
- г) проведенням презентацій.

**9. Процес адаптації на підприємстві – це:**

- а) входження претендента у процес роботи;
- б) ознайомлення претендента зі складськими приміщеннями;
- в) ознайомлення претендента з керівником;
- г) ознайомлення претендента з керівником служби управління персоналом.

**10. Розстановка персоналу на підприємстві – це:**

- а) співбесіда з працівником про його робоче місце;
- б) набір вимог щодо робочого місця;
- в) цілеспрямований розподіл наявного персоналу по підрозділах апарату управління та виробництва;
- г) рух, переміщення персоналу в організації.

## **Список рекомендованої літератури**

1. Дергачева И. Адаптация новичков: что делать, чтобы они стали по-настоящему «нашими». *Управл. персоналом*. 2021. № 9. С. 28 – 34.
2. Дяків О. Базові професійні компетенції менеджера з персоналу. *Міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток труд. потенціалу в умовах інновац. економіки» зб. матеріалів. Вісн. Східноукр. нац. університету ім. В. Даля // № 7 (196) Ч 1. 2013. Науковий журнал. С.76–79.*



3. Дяків О., Рочняк В. Процес адаптації працівника в організації. *Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку екон. в контексті глоб. викликів»*. Одеса: Атлант, 2013. С. 28–31.

4. Дяків О., Прохоровська С. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. *Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління люд. ресурсами: теорет. та приклад. аспекти» / Вісн. Донецького нац. університету. Спецвип., т. 1, Науковий журнал 2012. С.74–78.*

5. Дяків О. П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я*. кол. моногр. за наук. ред. д. е. н. М. М. Шкільняка, д. е. н. Т. А. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.

6. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.

7. Йеггер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. Харьков: Гуманит. центр, 2011. 360 с.

8. Курченко А. «Портрет» рынка труда: на кого делать ставку? *Управл. персоналом*. 2019. № 7 С. 6–13.

9. Лобза А. В., Бикова А., Семенова А. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. URL: [file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nvuuec\\_2016\\_1\(1\)\\_43.pdf](file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/Nvuuec_2016_1(1)_43.pdf)

10. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения . URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=937>.

11. Никитович Т. HR-бот Selesta: инновационный поиск вакансий. *МенеджеR по персоналу*. 2018. № 8. С. 48–55.

12. Пашкина Т. Рынок труда: переходящие тренды. *Управление персоналом*. 2019. № 4 С. 54–60.

13. Чумак Е. Онлайн-собеседование как наиболее эффективный метод рекрутинга в условиях пандемии. *Управл. персоналом*. 2021. № 6. С. 19–24.

14. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

---

## Тема 8. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Розвиток персоналу в умовах формування економіки знань.
2. Визначення потреби у навчанні персоналу: методи і форми професійного навчання.
3. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
4. Підготовка кадрового резерву. Етапи роботи з кадровим резервом.
5. Наставництво і навчання. Розвиток HR-менеджерів з лідерським потенціалом.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** засвоїти суть та особливості розвитку персоналу в організації; виявити основні складові організації системи навчання персоналу; розглянути форми і методи професійного навчання, види й напрямки кар'єри; дослідити створення та підготовку резерву на заміщення вакантної посади

**Ключові слова теми:** розвиток персоналу, кар'єра, навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, кадровий резерв, лідерський потенціал, наставництво, коучінг.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 8 «Розвиток персоналу»

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- методи визначення потреб організації в навчанні працівників;
- складові процесу розвитку персоналу в організації;
- рівні інвестування у розвиток персоналу;
- форми і методи професійного навчання персоналу;
- методи управління кар'єрою

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати потреби організації у професійному навчанні працівників;

- планувати витрати на навчання працівників;
- обґрунтовувати форми взаємодії з навчальними закладами щодо первинного професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- планувати трудову кар'єру працівників організації;
- формувати кадровий резерв на заміщення вакантної посади.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 8 «**Розвиток персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- аналізувати та визначати організаційні форми і методи професійного навчання та розвитку працівників;
- контролювати й оцінювати знання, вміння і готовність до професійної діяльності тих, хто навчається.

### ***Короткий виклад основного матеріалу***

В умовах постійних ринкових змін, швидкого розвитку та поширення інноваційних технологій, багаторазової конкуренції й вивільнення продукції «за ніч», успішні компанії створюють нові знання, поширюють їх серед працівників і впроваджують у нові технології та продукти. Ці заходи визначають компанію як організацію, що самонавчається, єдиним і головним завданням якої є постійні інновації. Це ті компанії, які зрозуміли, що навчання та нові знання – запорука успіху, а розвиток – це вирішальне значення для майбутнього виживання. Поняття освіти, розвитку і створення знань компанії або, інакше кажучи, організації, яка розвивається та навчається, найбільш прагматично виражає ставлення сучасних, успішних компаній до розвитку і навчання працівників.

Розвиток персоналу – це процес, в якому головними суб'єктами є компанія та працівники (окремі особи). Кожен із цих суб'єктів має власні інтереси. Інтереси компанії – це збільшення продуктивності праці й мотивації працівників як конкурентна перевага в довгостроковій перспективі та майбутньому розвитку компанії.

Інтерес працівників пов'язані насамперед із підвищенням безпеки праці, кращими можливостями у кар'єрному просуванні, визнанням і професійним утвердженням, а також з кращими

заробітками. У процесі розвитку персоналу необхідно поважати інтереси кожного із зазначених суб'єктів.

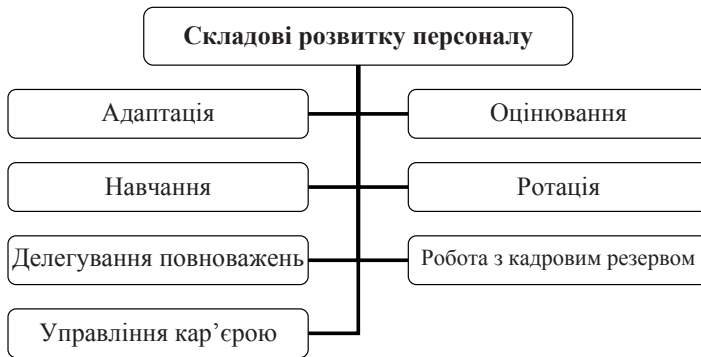
Цілями розвитку персоналу є:

1. Постійне коригування кваліфікації працівників відповідно до посади.
2. Підвищення мотивації працівників.
3. Формування програми кар'єрного зростання.
4. Захист та збільшення конкурентних переваг компанії.
5. Здійснення маркетингового впливу на зовнішній ринок праці.
6. Забезпечення кращих можливостей щодо задоволення потреб у нових знаннях і уміннях за допомогою внутрішніх джерел.
7. Забезпечення інвестицій у майбутній розвиток компанії.
8. Заохочення мобільності й багатофункціональної роботи в компанії.
9. Забезпечення та використання потенціалу високої якості, що надходить із внутрішніх джерел.

Розвиток персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на пристосування знань, можливостей і навичок працівників до вимог сучасного та майбутнього бізнесу. Цей процес має на меті забезпечити кваліфікацію працівників, яка необхідна для подолання вимог, зумовлених змінами, а також синхронізуючи їх з підприємницькими й індивідуальними цілями.

Розвиток персоналу охоплює такі процеси: адаптація, оцінювання, навчання, ротація, делегування повноважень, робота з кадровим потенціалом, управління кар'єрою (рис. 8.1).

Адаптація персоналу – це процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання і пристосування до умов внутрішнього середовища [5]. Перелік методів адаптації доволі широкий, що пов'язано з їх застосуванням у різних сферах бізнесу та для кадрів з різним рівнем професійних знань. Зараз найпопулярнішими серед них є: тренінги, поступове ускладнення завдань, встановлення контакту між керівником і новачком, надання громадських доручень, тимбіддинг, корпоративний PR.



**Рис. 8.1. Складові розвитку персоналу**

Джерело: складено автором.

Ротація персоналу – це система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при чому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення з метою максимального використання трудового потенціалу працівників при вирішенні поточних бізнес-завдань та розвитку нових видів діяльності у горизонтальному і вертикальному напрямках незалежно від структурних кордонів компанії відповідно до вимог законодавства [9].

Делегування повноважень – це надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник. Делегування є засобом, за допомогою якого керівник розподіляє серед працівників ряд завдань, які мають бути виконані для досягнення цілей всієї організації.

Оцінювання персоналу – це комплексний цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [13]; набір методик, основною метою яких є усунення проблем, пов'язаних з персоналом, тобто зменшення інформації, яка бізнесу незрозуміла або зовсім невідома.

Оцінювання ефективності розвитку персоналу полягає у порівнянні запитів на роботу та наявних можливостей працівників. Тому менеджерам необхідно мати чітке бачення цілей, стратегічних і операційних планів та вимог майбутнього бізнесу,

а також оцінку майбутніх напрямів щодо технологій, ринку та навколишнього середовища, які можуть вплинути на конкретні вимоги щодо рівня відповідних знань, навичок і поведінки.

Водночас необхідно стежити за особистими прагненнями, інтересами та, зокрема, за результатами працівників. Це має сильні мотиваційні ефекти з урахуванням природних потреб людини до розгляду і самореалізації.

Розвиток персоналу як чинник успіху компанії та стратегічна перевага в ринкових умовах не може сприйматися як належне і залишатись особистими оцінками й інтересами працівників.

Посилення темпів розвитку нових технологій надзвичайно позитивно вплинуло на процес зростання значення освіти. Точніше, нові технології та вимога до постійного вдосконалення визначально вплинули на формування змісту та форм організації системи освіти у кожній країні. При цьому збільшення творчої сили людської праці на основі нових технологій створило велику матеріальну базу для розвитку системи освіти та забезпечення доступності освіти для представників будь-якого соціального статусу.

Впровадження нових, більш продуктивних технологій значною мірою сприяло демократизації освіти, а також демократизації всього суспільства. Саме зростаючі темпи технологічного розвитку, які потребують постійного вдосконалення професійних і кваліфікованих знань працівників, визначили два основних напрями розвитку освітнього процесу у всіх країнах: формальна та неофіційна освіта.

Офіційна система освіти – це освіта від початкової школи до університету, включаючи магістратуру, аспірантуру та докторантуру, яка визнана законодавством і передбачає певні процедури, поставлені у функцію систематичного здобуття загальних та професійних знань. Неформальна система освіти – це продовження освіти, яка здобута у процесі навчання в межах формальної системи освіти. Вона може здійснювались протягом усього трудового життя і значною мірою є частиною або функціонально прив'язаною до робочого процесу її носіями стають значною мірою компанії у співпраці з відповідними професійними інститутами, що займаються освітою, науковою й професійною роботою.

Цей поділ стає дедалі більш умовним, особливо на даний час, тому його слід теж інтерпретувати умовно. «Неформальна система освіти» також розробляється в межах певних методо-

логічних, педагогічних та андрагогічних норм як формальна система освіти і має відносно стабільну, але гнучку, регульовану організацію, формальні завдання й процедури. Інакше кажучи, формальна та неофіційна системи освіти – це не відокремлені, незалежні системи, а частини єдиного унікального функціонального комплексу, для якого найоптимальнішою назвою може бути «процес навчання протягом усього життя» [22].

Учасники формальної освітньої системи зосереджені винятково або переважно на діяльності шкільного (університетського) процесу. Неформальна освіта становить, перш за все, частину робочого процесу і відбувається переважно як частина технологічних та організаційних процесів або, інакше кажучи, є постійною діяльністю з метою пристосування структури праці за її професійними характеристиками до змін у технології та організації.

Сутність формальної та неформальної освіти відрізняється. Офіційна освіта зосереджена на базових знаннях, які дають загальну інформацію про світ і час через історичні й сучасні виміри, про основні закони природного та соціального середовища, досягнення сучасної цивілізації. Неформальна освіта, використовуючи офіційну освіту як логічну опору, пропонує, перш за все, практичні знання, що стосуються певної сфери виробництва чи послуг, способів використання існуючих або нових технологій, вдосконалення індивідуальних професійних навичок та знань з метою підвищення продуктивності й якості роботи, а також заохочення кожної окремо взяти участь у процесі організаційних і технологічних інновацій.

Навчання на робочому місці може бути як проактивним, так і реактивним. Метою проактивного підходу до навчання на робочому місці є запобігання або просування поведінки, яка дає змогу збільшити дохід, уникнути витрат та/або покращити обслуговування. Застосування проактивного підходу до навчання на робочому місці часто вимагає, щоб організації були добре обізнані з поточними проблемами на робочому місці, які виникають в інших організаціях, а також можуть виникнути в їхній організації. Коли організації реалізують реактивний підхід до навчання на робочому місці з метою скорочення виявленого розриву в ефективності, збільшується дохід, знижуються витрати і/або покращується обслуговування [22].

Розрив у продуктивності – це різниця між бажаною та фактичною продуктивністю. Якщо організація бажає підвищити продуктивність праці працівників або вирішити проблему, яку помітили члени організації, аналіз ефективності є виправданим. Аналіз ефективності покаже, чи можна скоротити розрив у роботі, мотивуючи працівників і надаючи відповідні ресурси, яких, як виявляється, бракує, або шляхом навчання.

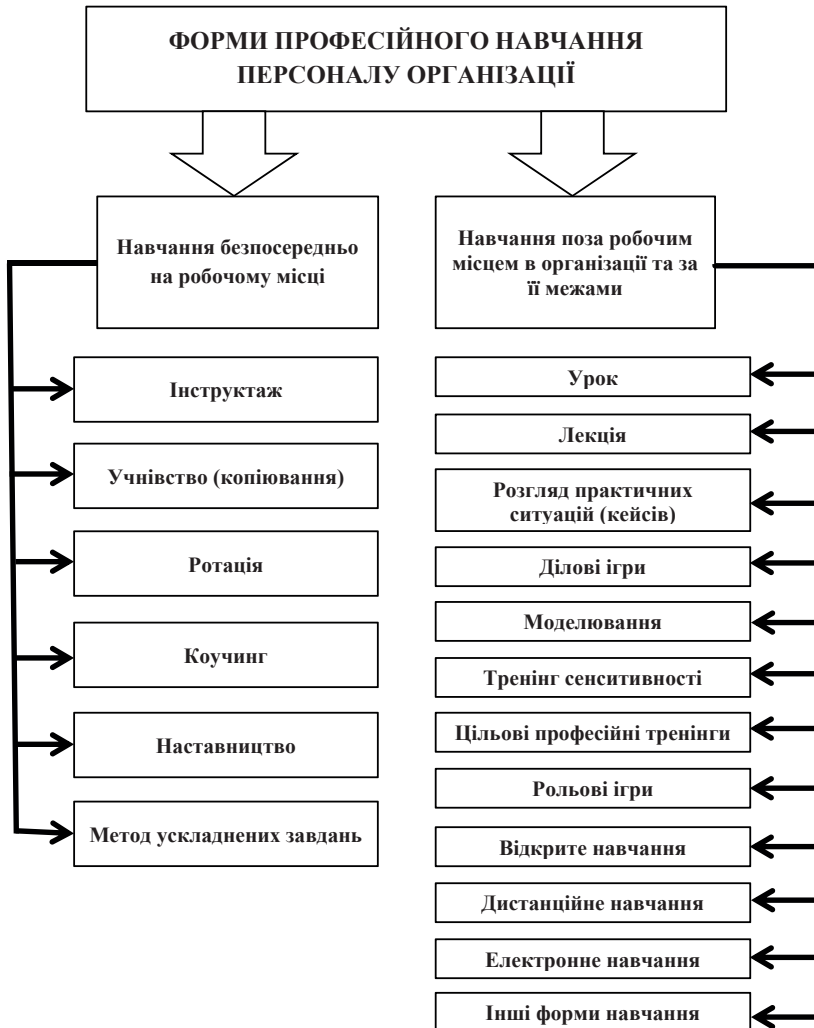
Першочергове забезпечення потреб у навчанні необхідно для того, щоб вони узгоджувалися з цілями організації та основними напрямками діяльності (збільшення доходів, уникнення витрат і/або покращення обслуговування). Можуть існувати рівні підготовки, необхідні для дотримання обов'язкового законодавства, такі як навчання з охорони праці. У цих випадках важливо надати пріоритет цим вимогам підготовки. Управління очікуваннями працівників щодо навчання також слід враховувати при визначенні пріоритетності послідовності навчання. Можуть існувати певні ініціативи з навчання та розвитку, які хоча і мають низький пріоритет з організаційної точки зору, але можуть підвищити рівень мотивації серед працівників. Потреби у навчанні завжди мають вирішуватись у межах організаційного бюджету. Аналіз витрат та зисків – це добрий спосіб вимірювання рентабельності інвестицій будь-якого навчання до його впровадження.

Професійне навчання персоналу може бути як безпосередньо на робочому місці, так і за межами організації (рис. 8.2). Остання форма набуває особливої актуальності та поширення останнім часом в умовах карантинних обмежень, зокрема це: відео- й аудіоконференції; телеконференції; відеолекції; заняття у чаті; вебінари тощо.

Серед інших форм навчання на робочому місці, які активно запроваджуються та узгоджуються з цілями та ключовими напрямками діяльності сучасних організацій, слід виділити: тренінг на робочому місці, тренінги щодо запобігання насильству на робочому місці, навчання безпеки та різнопланове навчання.

Управління службовою кар'єрою – це свідоме планування своєї діяльності та зайнятості роботою, якою працівник займається протягом свого життя для кращої реалізації, зростання та фінансової стабільності.





**Рис. 8.2. Форми професійного навчання організації**

Джерело: [10].

Особливості службової кар'єри пов'язані з віком. На різних етапах життя у працівника змінюються потреби, пріоритети. Відповідно змінюються також кар'єрні цілі (табл. 8.1.).

Таблиця 8.1

**Етапи службової кар'єри менеджера і потреби [12]**

Етапи кар'єри	Вік, роки	Потреби досягнення мети
Попередній	до 25	Освіта, випробування на різних роботах
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця чи керівника
Просування	до 45	Просування по службових сходах, здобуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації
Збереження	до 60	Пік вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді
Завершення	після 60	Приготування до виходу на пенсію. Підготовка собі зміни та до нового виду діяльності на пенсії
Пенсійний	після 65	Заняття новим видом діяльності

За напрямом кар'єрного руху виділяють такі види кар'єри [7]:

1. Вертикальна – саме з цим видом часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому разі кар'єрне просування найбільш очевидне: працівник піднімається на більш високій ступінь структурної ієрархії по вертикальній шкалі. Цей тип можна поділити на:

- а) вихідну кар'єру (постійне просування працівника вгору службовими сходами робочих місць чи посад);
- б) низхідну кар'єру (просування працівника вниз службовими сходами робочих місць чи посад).

2. Горизонтальна – вона охоплює індивідуальну послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника на одному ієрархічному рівні (тобто без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів) у стратифікованій системі трудової діяльності в організації.

Горизонтальна кар'єра може реалізовуватися декількома шляхами:

- а) переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (наприклад, перехід в інший підрозділ);
- б) виконання певної службової ролі на ступені, що не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівник проектної групи);
- в) розширення функціонала – ускладнення завдань у межах займаної посади.

3. Доцентрова – у цьому разі йдеться про «рух до «ядра», керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; одержання доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва.

Модель управління кар'єрою складається з таких етапів [20]:

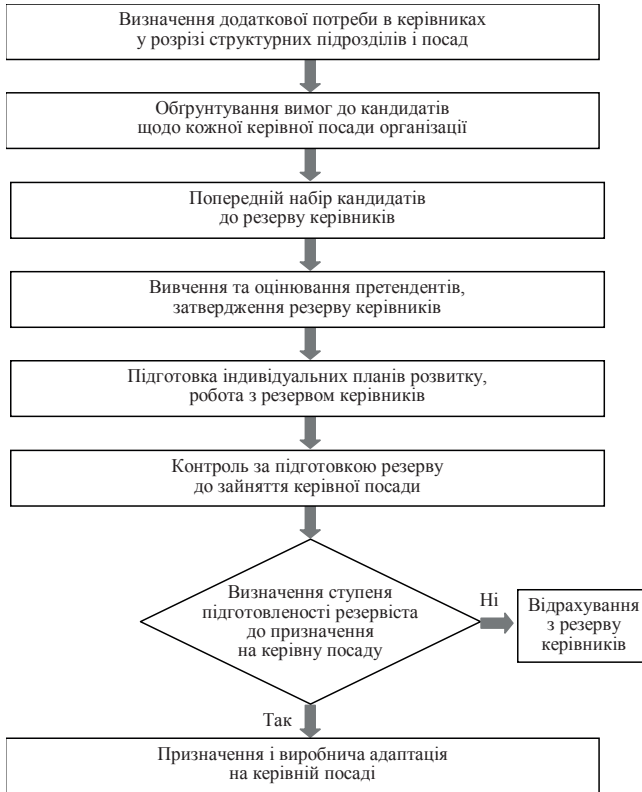
- Оцінювання: визначення інтересів, навичок та цінностей працівників;
- дослідження: визначення можливостей кар'єри або роботи, які цікаві працівникам;
- прийняття рішень і встановлення цілей: оцінювання плюсів та мінусів можливих варіантів і створення цілей та часових меж;
- вжиття заходів: написання або оновлення резюме, проходження співбесіди, оцінювання або прийняття пропозицій про нові напрями професійної діяльності чи навчання для досягнення довгострокової кар'єрної мети;
- переналаштування або новий перехід: оцінювання й перегрупування або визначення нових орієнтирів.

Кадровий резерв – це група фахівців і керівників, які мають здатність здійснювати управлінську діяльність. Працівники, які будуть зараховані до її складу, мають відповідати вимогам, що пред'являються до посад того чи іншого рангу. Працівники підприємства мають пройти відбір та цільову систематичну кваліфікаційну підготовку [14].

До основних завдань формування кадрового резерву належать [17]:

- виявлення серед працівників організації осіб, які мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності й сталості управління організацією та її підрозділами.

Підготовка резерву керівників є складним процесом, що потребує постійної уваги з боку керівництва організації, менеджерів з персоналу на всіх етапах формування резерву. Етапи формування резерву керівників відображено на рис. 8.3.



**Рис. 8.3. Етапи процесу формування резерву керівників в організації**

Джерело: [17].

У сучасних умовах важливу роль у залученні випускників навчальних закладів до трудових колективів, у їхньому кар'єрному і професійно-кваліфікаційному зростанні поряд із навчанням відіграють коучінг та наставництво.

Ці форми розвитку персоналу є невід’ємним елементом системи управління організацією, але всі вони різні, вимагають різних навичок, підходів і результатів. Стислий огляд цих форм наведено у табл. 8.2.

Таблиця 8.2.

**Характеристика навчання, коучингу та наставництва [25]**

	Акцент / Фокус	Відносини	Підходи	Результати
<b>Навчання</b>	Розвиток нових навичок. Короткостроковий фокус. Оновлення старих навичок. Технічний або «м’який» фокус.	Дуже транзакційні. Короткострокові – кілька днів. Сценарій «вчитель та учні» Власність належить тренеру, який передає навички.	Тренер як експерт. Експертні знання. Діяльність, дискусії, рольові ігри, вправи. Насамперед підтримка. Цілі, визначені як початок сеансу та тренерське втручання.	Підвищений набір навичок. Підвищення впевненість у використанні навичок. Не завжди є план, як застосувати навички.
<b>Коучинг</b>	Розвиток наявних навичок. Розвиток впевненості. Довгостроковий фокус. Визначення можливостей досягнень. Розвиток людини, а не вмінь.	Більш довгостроковий, більш трансформаційний. 4-6 сеансів протягом 1-2 годин. Право власності на дії належить учню.	Учень як експерт. Учень з експертними знаннями. Питання і дослідження тренера. На основі досвіду, сценарію, варіантів та метафори.	Посилення застосування навичок. Підвищення обізнаності про поведінку. Збільшення можливостей, підходів Часто наявний план навчання. Підвищення впевненість.
<b>Наставництво</b>	Наставник ділиться своїм досвідом з учнем. Орієнтація на довгостроковий розвиток.	Довгострокові відносини. Можуть бути стосунки на все життя. Трансформаційний. Власність з учнем.	Наставник як експерт. Питання та дослідження від наставника. На основі досвіду. Розвиток порядку денного з плином часу.	Підвищена ясність щодо кар’єри, ролі чи життя. Підвищена обізнаність. План під керівництвом учня. Підвищена впевненість.

З табл. 8.2. видно, що існує різниця між навчанням та тренуванням. Таким чином, *коучинг* – це особисте втручання і розвиток, які створюють цілеспрямовані відносини для досягнення результатів, що цінуються коучером. *Коучинг на робочому місці* – це особисте індивідуальне втручання, яке використовує спільні цілеспрямовані стосунки для досягнення результатів. *Навчання* – це передача знань від тренера до стажера та має ієрархічний елемент. *Наставництво* – це довгострокові відносини, які ґрунтуються на довірі, повазі й бажанні здобути мудрість, яка приведе людину до конкретних цілей (рис. 8.4).



**Рис. 8.4. Наставництво у процесі професійного становлення та розвитку молодого покоління працівників на підприємстві [15]**

Перехід на новий рівень кар'єри передбачає свідомий розвиток цілої низки навичок, про які персонал не замислювався. Досягнення успіху в службовій кар'єрі означає вдосконалення лідерських якостей і навичок персоналу. Наприклад, аналітичні здібності допомагають у виборі та розробці пакетів виплат працівникам, а навички спілкування й управління конфліктами мають істотне значення в управлінні командою та у вирішенні всіх видів проблем працівників на робочому місці.

До основних способів, використовуючи які, HR може вплинути на розвиток лідерства, щоб стимулювати організаційний успіх, належать:

1. *Навчання і розвиток лідерства.* Менеджери виконують вирішальну роль щодо заохочення та розширення можливостей своїх команд. Чим зручніше керівникам брати на себе відпові-

дальність, тим більше мотивуватимуться інші працівники. При цьому важливо, щоб персонал уважно вивчив, як лідерів у бізнесі можна ефективно навчити і перетворити на найкращих лідерів, якими вони можуть бути.

2. *Системи заохочення.* Підприємства часто просувають на керівні посади людей з передовими технічними навичками. При цьому проблема полягає в тому, що технічні навички не обов'язково перетворюються на відмінні лідерські якості. Кадрові служби повинні знати про вплив, який погане керівництво може мати на моральний стан та ефективність персоналу, і планувати це заздалегідь, щоб його уникнути.

3. *Підхід, орієнтований на працівника.* Персонал повинен забезпечити збереження підходу, орієнтованого на працівника, коли йдеться про розвиток лідерства. Менеджери на всіх рівнях повинні дотримуватися моделі лідерства, орієнтованої на людей, а персонал – сприяти цьому.

4. *Допомога керівникам у підході, заснованому на команді.* Комплексне управління – це більше, ніж просто перевірка ефективності й робочі процеси. Йдеться про надихання команд та їх мотивацію до праці. Також важливим є створення ефективних систем просування, найму і навчання для забезпечення кар'єрного зростання.

5. *Співробітництво з кадрами та вищим керівництвом.* Коли йдеться про успіх у бізнесі, персонал повинен визначити, які ролі керівництва впливають на бізнес-стратегію. Визначивши, які ролі співвідносяться зі стратегією, ви зрозумієте людей, з якими вам потрібно працювати разом, щоб створювати і реалізовувати ефективні стратегії.

## **Питання для обговорення**

1. У чому суть економіки знань та якою є її роль у сучасному бізнесі?
2. Які умови для злагодженої організації навчання працівників?
3. Які форми і методи навчання персоналу організації?
4. Як Ви розумієте підвищення кваліфікації кадрів?
5. У чому полягають суть та мета перепідготовки персоналу?

6. Як Ви розумієте поняття «кар'єра» й «управління кар'єрою»?

7. Які Ви знаєте різновиди кар'єри? У чому їх сутність?

8. Як формується кадровий резерв на заміщення вакантної посади в організації?

9. Яка різниця між навчанням, наставництвом і коучингом?

### **Групові завдання**

1. Розробити карту професійного навчання робітників на виробництві (внутрішньовиробниче навчання). Вихідні дані: на підприємстві «Прометей» працює 2245 осіб, з них 83% – робітничий персонал. У наступному році навчання мають пройти 24% робітничого персоналу.

2. Розробити карту витрат на навчання управлінського персоналу, враховуючи затрати на навчання, проживання та харчування.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

Розробіть кар'єрограму для конкретного працівника організації. Кар'єрограма – це графічний опис того, що має відбуватись чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Кар'єрограма складається із двох частин. Перша частина містить перелік посад по висхідній лінії, які працівник може займати протягом свого трудового життя із зазначенням строків заняття посад у роках. Друга частина містить характеристику форм і методів професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки із зазначенням термінів його проходження. Приклад кар'єрограми директора з корпоративних питань компанії «Geneva&Partners» подано на рис. 8.5.

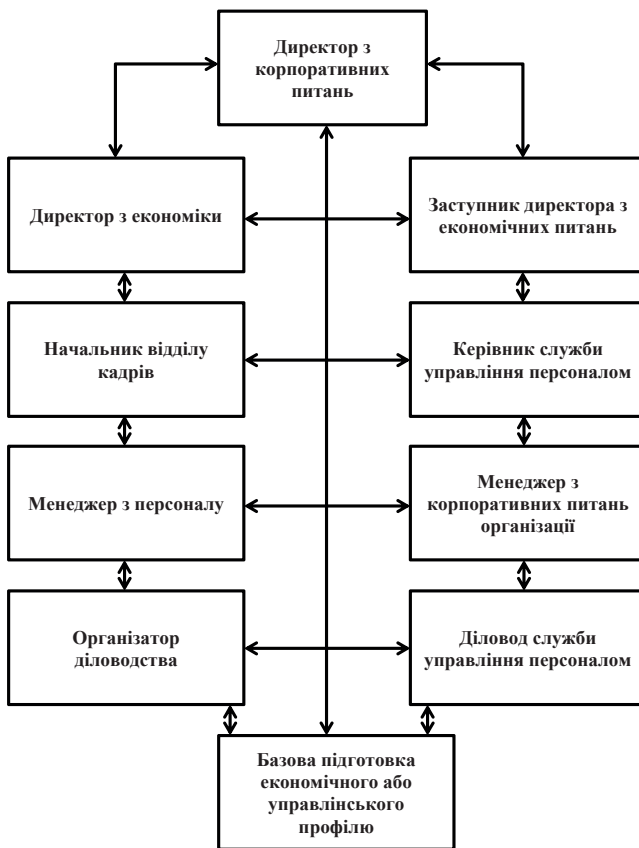
Таблиця 8.3.

#### **Навчання працівника впродовж трудової діяльності [10]**

Навчання	Терміни зайняття посади, роки
Підвищення кваліфікації у навчальному центрі «Технології, економіка та менеджмент» за напрямом «Успішний корпоративний директор»	2021
Навчання у школі менеджера з персоналу за напрямком «Практика управління корпоративними стандартами»	2018
Тренінгові навчання у компанії «Golden Staff Group» з напрямку «Питання трудового законодавства»	2015



Тренінгові навчання в компанії «Success Group» з напрямку «Управління компетенціями»	2011
Інститут практичної психології «Бізнес-тренінг: нові можливості розвитку організації»	2008
Самостійне навчання (стажування). Курси підвищення кваліфікації (університет) за напрямком «Управління персоналом»	2006
Вищий навчальний заклад (магістр)	2004
Середній спеціальний навчальний заклад (бакалавр)	1998



**Рис. 8.5. Приклад кар'єрограми директора з корпоративних питань компанії «Geneva&Partners» [10]**

### **Практичне завдання 1.**

Торгова компанія «Садівник» займається вирощуванням та реалізацією овочів і фруктів на території України. Чисельність персоналу становить 10255 осіб (управлінський персонал – 18%, робітничий – 82%). Якісний склад персоналу визначається ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для виконання цілей компанії та вироблених ними робіт. За віковою структурою в компанії до 25 років працює 23% персоналу, до 40 років – 49%, до 60 років – 20%, старше 60 років – 8%. За освітнім рівнем вищу освіту «магістр» має 35%, бакалавр – 27%, середню спеціальну – 38%.

Організаційна структура охоплює також структурні підрозділи: голова правління, директор з маркетингу (маркетинговий відділ, транспортний відділ), директор з фінансових питань (бухгалтерія), директор з кадрових питань (кадрова служба), головний інженер (служба головного енергетика, служба головного механіка, технологічна лабораторія служба контролю та якості), юрист, агрономи, виробничий відділ (начальники цехів з рослинництва, начальники цехів із садівництва).

Завдання з розвитку персоналу компанії «Садівник» покладено на службу управління персоналом. Найважливішим аспектом навчання є забезпечення відповідності навчання виробничим потребам. Це можна зробити за допомогою аналізу потреб у навчанні (надалі АПН). Останню найкраще проводити заздалегідь, до того, як навчальні рішення будуть розроблені та затверджені. Результатом аналізу потреб є документ, який конкретизує та відповідає на такі питання:

Навіщо працівникам потрібне навчання? Які навички потрібно розвивати? Кому потрібне навчання? Коли їм знадобляться нові навички? Де буде проводитись тренінг? Як передаватимуться нові навички?

1. Визначте кількісний склад персоналу за стажем роботи.

2. У стратегії розвитку персоналу компанії «Садівник» визначено, що працівники, які мають стаж роботи до одного року, проходять навчання: раз у рік; до трьох років раз на два роки; до п'яти років раз на три роки; більше п'яти років раз на чотири роки. Однак за необхідності вдосконалення компетентностей працівників навчання може бути до декілька разів на рік.

3. Проведіть аналіз потреб у навчанні торгової компанії «Садівник», враховуючи що робітники не можуть відриватися від безпосереднього виробництва.

4. Розробіть карту навчання для управлінського персоналу компанії «Садівник».

## **Практичне завдання 2.**

Індивідуальний план розвитку працівника (надалі – ІПРП) це документ, що містить певний перелік заходів, які дають змогу досягти визначених цілей. Цей план складається для того, щоб співробітник отримав нові знання і вміння, розширив свої можливості та вже наявні компетенції. Інакше кажучи, це своєрідна нематеріальна мотивація для співробітника, оскільки цей інструмент дає змогу отримати чітке уявлення про своє професійне становище і бажання його поліпшити.

У плані має бути задокументовано розділ, який потребує вдосконалення, фактичну діяльність з розвитку, потребу в ресурсах, очікувані результати та узгоджений термін, протягом якого будуть досягнуті результати навчання.

ІПРП дає змогу працівникам зрозуміти, чого від них очікує організація і що вони можуть зробити, щоб задовольнити ці очікування, забезпечити та продовжити власну кар'єру в торговій компанії «Садівник».

З боку роботодавця план помагає відстежувати прогрес у розвитку персоналу і вживати вчасних заходів, якщо співробітник не в змозі подолати розрив у кваліфікації. Складіть індивідуальний план розвитку працівника торгової компанії «Садівник».

## **Індивідуальний план розвитку працівника**

Прізвище, ім'я

Посада (відділ): рекрутер

Керівник

Мета зусиль з розвитку

№	Пріоритети розвитку	Завдання	Терміни виконання	Отримані навички	Коментар
1.	Рекомендації керівника (за результатами роботи)				
	Рекомендації з розвитку (за результатами оцінювання, атестації)				
	Інші якості, професійні навички, які потребують розвитку з точки зору співробітника				
2.	Інструменти персональної системи розвитку				
	Розвиток на робочому місці				
	Спеціальні завдання				
	Навчання на досвіді інших				
	Пошук зворотного зв'язку				
	Самонавчання				
	Тренінги і семінари				
3.	Аналіз результатів				
4.	Додаткові можливості				

Дата заповнення

Підпис співробітника\_\_\_\_\_

### **Ситуаційне завдання**

У табл. 8.4 на прикладі торгової компанії «Садівник» розкрийте зміст основних етапів управління процесом додаткового навчання персоналу. Вкажіть зміст основних етапів цього процесу за підрозділами організації, її фахівцями, керівниками тощо.

Таблиця 8.4

#### **Зміст і забезпечення основних етапів управління процесом додаткового навчання персоналу торгової компанії «Садівник»**

Найменування етапу управління процесом додаткового навчання персоналу	Основний зміст етапу	Підрозділи організації, фахівці, керівники тощо, які забезпечують реалізацію етапу
1. Планування процесу навчання персоналу організації		
2. Організація процесу навчання персоналу організації		
3. Мотивація процесу навчання персоналу організації		
4. Контроль процесу навчання персоналу організації		
5. Прийняття рішення за наслідками процесу навчання персоналу організації		

### Ситуаційне завдання

У табл. 8.5 дайте характеристику найістотніших умов практичної реалізації методичних вимог до організації навчання персоналу організації.

Таблиця 8.5

#### Умови практичної реалізації методичних вимог до організації навчання персоналу торгової компанії «Садівник»

Методична вимога	Істотні умови практичної реалізації методичної вимоги
Директивний характер навчання	
Плановий характер навчання	
Відповідність потреб і можливостей роботодавця в галузі навчання персоналу	
Практикоорієнтований (компетентнісний) підхід до організації навчання персоналу	
Комплексне охоплення тих, кого навчають	
Індивідуальний підхід до навчання персоналу організації	
Безперервність навчання	
Вмотивованість навчання	
Комплексний контроль етапів процесу навчання та його результатів	
Персоніфікація відповідальності персоналу за організацію і результати навчання	

### Ситуаційне завдання

Зіставте типи кар'єри з їхніми визначеннями у табл. 8.6.

Таблиця 8.6

Типи кар'єри		Визначення	
1.	Типова	А	Характеризується нестійкістю професійного і посадового просування, неодноразовою зміною профілю та форми діяльності, роботою у численних організаціях і зайняттям посад, які не відповідали отриманому професійного досвіду.
2.	Стійка	Б	Послідовна зміна посадового статусу в організації в міру набуття професійного досвіду в одній професійній галузі.
3.	Безперервна	В	На певному етапі життя ситуація, коли доводиться тимчасово або назавжди змінити зміст професійної діяльності, а також займати посади, спеціалізація яких не відповідає отриманій освіті. Проте одночасно у професійній діяльності та посадовому просуванні є відносна сталість.

**Завдання для самостійної роботи з теми 8 «Розвиток персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Які особливості підвищення кваліфікації персоналу за кордоном? 2. Як здійснюються перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників організації?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на тему:</b> 1. «Розвиток персоналу як засіб його забезпечення» конкурентоспроможності на ринку праці. 2. «Бізнес-тренінги персоналу як дієві методи» навчання.	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Побудувати кар'єрограму менеджера з персоналу, враховуючи форми і методи професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. 2. Розробити бюджет на електронне навчання працівників служби персоналу, враховуючи цілі навчання.	I-XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач</b> 1. Система багаторівневої освіти в Україні: проблеми та перспективи. 2. Ефективність інвестицій в навчання персоналу. 3. Управління інноваційним потенціалом працівників організації.	I-XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті в «Гугл-академії» на тему «Розвиток персоналу», проаналізувати статистичні матеріали і підготувати тему доповідь на теми: 1. «Розвиток персоналу як елемент мотивації персоналу». 2. «Формування професійної компетентності персоналу в умовах інноваційного навчання». 3. «Коучинг у сучасній організації».	I-XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Об'єктивна необхідність вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства. 2. Заходи щодо підвищення ефективності внутрішньо-виробничої підготовки робітників. 3. Управління процесами розвитку талантів у стратегії бізнесу.	I-XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

**Тестові завдання****1. Розвиток персоналу – це:**

а) процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань;

- б) процес періодичної підготовки працівника на спеціалізованих курсах;
- в) забезпечення ефективної управлінської структури і менеджерів для досягнення організаційних цілей;
- г) процес атестації персоналу;
- д) періодичне оновлення кадрового складу організації.

**2. Який метод дає змогу найбільш точно визначити характер і зміст потреби в навчанні персоналу?**

- а) аналіз виконання роботи;
- б) аналіз проблем у лінійно-функціональних підрозділах;
- в) балансовий метод;
- г) метод лінійного програмування.

**3. Залучення досвідченого працівника на допомогу новому працівникові – це елемент системи адаптації:**

- а) welcome-тренінг;
- б) програма адаптації;
- в) система наставництва;
- г) система атестації.

**4. Тимбіддинг, це:**

- а) спосіб прискорити вливання новачка в колектив;
- б) встановлення контакту між новим працівником та безпосереднім керівником;
- в) поступове ускладнення завдання новим працівникам;
- г) покладення на нових фахівців будь-яких громадських доручень.

**5. Який метод дає змогу найбільш точно визначити характер і зміст потреби в навчанні персоналу?**

- а) аналіз виконання роботи;
- б) аналіз проблем у лінійно-функціональних підрозділах;
- в) балансовий метод;
- г) соціологічний метод.

**6. Яка модель кар'єри передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником чи фахівцем комплексного оцінювання (атестації), за результатами якого приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження у посаді?**

- а) «роздоріжжя»;
- б) «трамплін»;
- в) «сходи»;

г) «змія».

**7. За характером кар'єрної стратегії кар'єра буває:**

- а) типова, стійка, безперервна;
- б) типова, вертикальна, ділова;
- в) типова, нетипова, комплексна.

**8. Підвищення кваліфікації – це:**

- а) отримання нової спеціальної освіти;
- б) будь-яке навчання, спрямоване на розвиток та вдосконалення знань, умінь і навичок у роботі з конкурентного виду спеціальної діяльності;
- в) підвищення освітнього рівня;
- г) навчання в університеті для отримання другої вищої освіти.

**9. Професійне навчання персоналу – це:**

- а) процес цілеспрямованого розвитку у працівників специфічних професійних навичок шляхом спеціальних методів навчання;
- б) оновлення та розвиток знань, умінь, необхідних для ефективного виконання завдань професійної діяльності;
- в) отримання іншої робітничої професії для робітників або іншої спеціальності для службовців.

**10. Навчання на робочому місці не охоплює такі методи:**

- а) ротацію, делегування;
- б) навчальні ситуації, рольові ігри;
- в) копіювання, наставництво.

## **Список рекомендованої літератури**

1. Антипцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Наук. вісн. Херсон. держ. університету*. 2017. С. 77.
2. Балашова О. Формы и методы корпоративного обучения. *МенеджеR по персоналу*. 2018. № 6. С. 12–18.
3. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 552 с.
4. Біскуп В. С. Кар'єра VS професіоналізм: технології просування на противагу професіоналізації. URL:file:///C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/VKhISD\_2012\_993\_29\_12%20(1).pdf. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молод. вчений*. 2016. № 12.1. С. 640-646. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12.1\\_152](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_152).



5. Грішнова О. Людський капітал в умовах кризи: оцінка і пошук можливостей збереження. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/lyudskiy-kapital-v-umovah-krizi-otsinka-i-poshuk-mozhливостей-zberezhennya>.

6. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : моногр. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.

7. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2011. 528 с.

8. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 4. С. 177–184.

9. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

10. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соц.-труд. сфера: суч. стан, проблеми та стратег. напрями розвитку*. 2017. С. 139–141.

11. Коломієць Ю. В., Фомова О. А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. *Вісн. Хмельн. нац. університету*. Екон. науки. 2014. № 3 (2). С. 86–89. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu ekon 2014 3%282%29 20>.

12. Нижник В. М., Змерзла Т. І. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства. *Вісн. Хмельн. нац. університету*. Економічні науки. 2013. № 5, т. 1. С. 7–9.

13. Поплавська А. П. Методи роботи з кадровим резервом на промисловому підприємстві (гендерний аспект). *Ред. колегія*. 2020. С. 155.

14. Притула В. І., Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісн. Вінницьк. політехн. інституту*. 2013. № 3. С. 113–118. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi 2013 3 25>.

15. Развитие персонала: Методические указания по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы / Ун-т ГА. Санкт-Петербург, 2018. 86 с.

16. Савченко А. В. Развитие персонала : підруч. 2-е вид., переробл. і доповн. Київ: ХНЕУ, 2015. 505 с.

17. Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Управління діловою кар'єрою: навч. посіб. для студентів напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.

18. Admasachew L., Topakas A., Dawson J. Human Resource Management Policies and Employee Health and Wellbeing in the NHS. 2010. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/215463/dh\\_129657.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/215463/dh_129657.pdf).
19. Career Management Mode. URL: <https://www.management-studyguide.com/career-management.htm>.
20. Human Resources Management Training Curriculum. URL: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/Human%20Resources%20Management%20Training%20Curriculum.pdf>.
21. Kolaković K., Marinković V., Stefanović S. Employee Development and knowledge-based Organization. *Economic analysis*. 2009. T. 42, № 3–4. P. 69–77.
22. Maric I., Barisic P., Jurjevic I. Knowledge and skills needed in knowledge economy. // *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* / Faculty of Organization and Informatics Varazdin. 2012. P. 181.
23. Stacho Z., Stachová K., Raišienė A. G. Changes in approach to employee development in organizations on a regional scale. *Journal of international Studies*. 2019. Vol. 12, № 2.
24. Training, Coaching and Mentoring What's The Difference? URL: <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1794>.
25. Williams A. Betting Big on Employee Development. *MIT Sloan Management Review*. 2020. Vol. 61, № 3. P. 17–19.

---

## Тема 9. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Трудова мобільність.
2. Види, чинники та показники руху персоналу.
3. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників.
4. Управління плінністю персоналу.
5. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників.
6. Сутність та завдання аутплейсменту персоналу, види аутплейсменту. персоналу, його переваги та недоліки
7. Технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу

### ***Практичне заняття***

**Мета:** ознайомитись з формами руху робітників і службовців в організації; засвоїти особливості трудової мобільності та аутплейсменту персоналу.

**Ключові слова теми:** аутплейсмент, рух персоналу, плінність персоналу, професійна мобільність, трудова мобільність.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 9 «Управління процесами руху персоналу»

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність і основні форми прояву трудової мобільності працівників;
- характеристики основних видів руху персоналу;
- фактори та наслідки руху персоналу в організації;
- складові технології аутплейсменту персоналу.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- досліджувати мотиви і причини руху працівників;

- вивчати й усувати причини плінності персоналу;
- обґрунтовувати пропозиції з вдосконалення процесів руху персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 9 «**Управління процесами руху персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- розраховувати показники руху персоналу в організації.

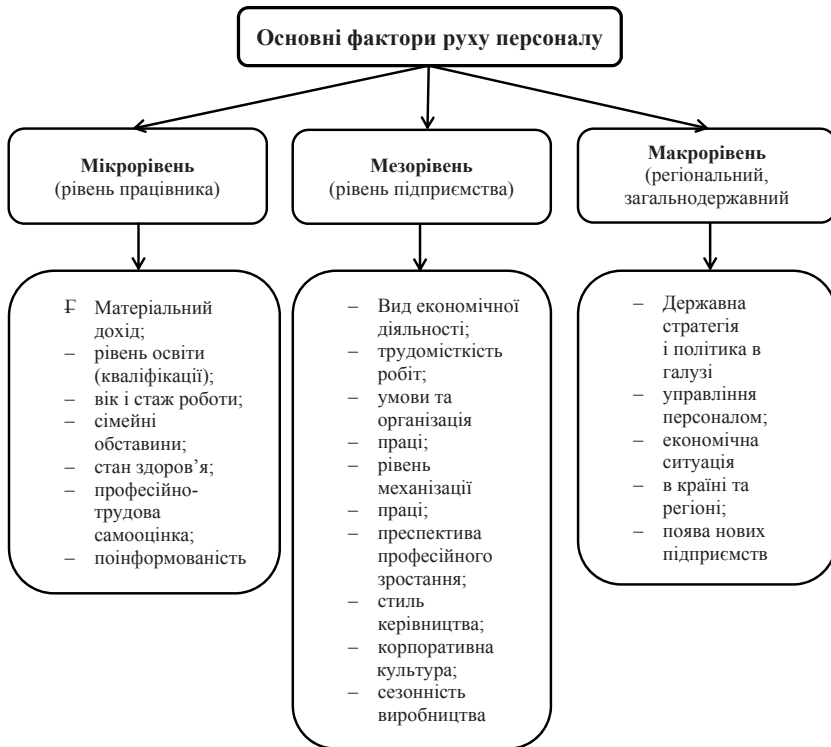
### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

Рух персоналу варто розуміти як переміщення працівників у межах певної організації або за межі останньої, змінюючи робоче місце, кваліфікаційний розряд тощо. Рух персоналу дає змогу працівнику змінити організацію, структурний підрозділ, робоче місце в межах структурного підрозділу, а також спеціальність, професію, кваліфікацію, посаду.

Рух персоналу також зумовлений інноваційними технологіями, які потребують змін у змісті трудових процесів, поділі праці та його організації.

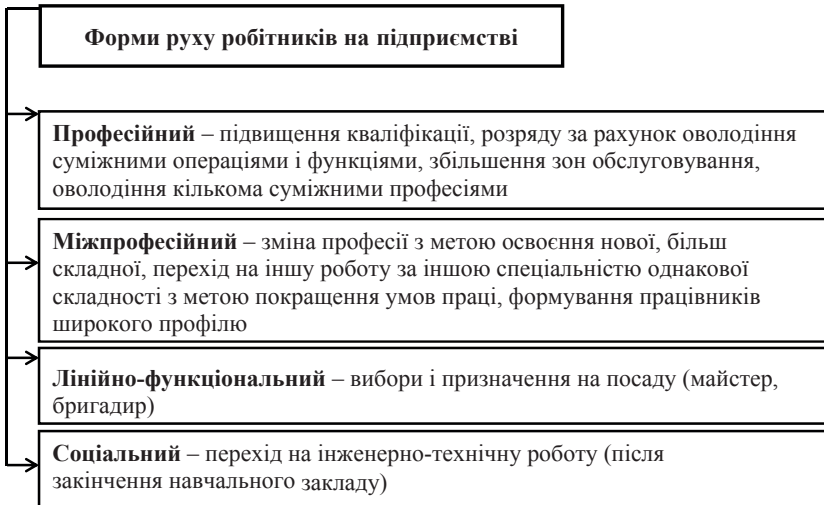
В економіці знань до працівника, який виконує трудові процеси, висуваються нові вимоги, що спонукують його нарощувати свою компетентність або поступитися місцем іншому працівникові.

Професійно-кваліфікаційне переміщення є бажаним та корисним як для робітника, так і для підприємства. В результаті підвищення фахових навиків чи перепідготовки збагачується зміст праці, збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Робітник задоволений соціально-психологічним кліматом у колективі, відчуває, що його поважають та високо цінують. Підприємство має компетентного працівника, який володіє високою професійною майстерністю, працює на його імідж.



**Рис. 9.1. Фактори руху персоналу [7, с. 502]**

Професійно-кваліфікаційне переміщення працівників має бути бажаним і вигідним для обох сторін: робітника та роботодавця. В результаті постійного навчання, підвищення кваліфікації чи передпідготовки у працівників збагачується зміст праці, вдосконалюються компетентності, збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Співробітник відчуває себе рівноправним членом колективу, якого поважають і високо цінують.



**Рис. 9.2. Форми руху робітників на підприємстві**

Найбільш поширеними причинами плинності персоналу є:

- недостатній рівень заробітної плати;
- ненормований робочий час (систематична робота у святкові й вихідні дні);
- професійне вигорання (незадоволеність професією);
- незадоволеність умовами праці та побуту;
- несприятливий психологічний клімат у колективі;
- конфліктні стосунки з колегами, керівником підрозділу;
- некомпетентний порядок добору кандидатів на вакантні посади;
- особисті причини звільнення (переїзд в інше місце проживання, хвороба, сімейно-побутові обставини).

В управлінні процесами руху персоналу дуже важливо передбачити й розрахувати економічні наслідки втрат і витрат, що пов'язані з вимушеною заміною працівників. Від цього залежатиме вибір стратегії та політики менеджменту персоналом. Досліджуючи витрати й збитки від плинності персоналу, організація може визначитися щодо витрат на звільнення і найм працівників, тривалості навчання та адаптації. З цією метою проводяться дослідження економіко-соціологічного ха-

рактору, щоб виявити фактичні витрати коштів і термінів тривалості процесів, пов'язаних із відновленням персоналу. До витрат, пов'язаних з плинністю працівників, можна зарахувати такі: при звільненні працівника (виплата вихідної допомоги, інші витрати, пов'язані зі звільненням); при наймі співробітника (витрати на рекламу, пошук кандидата, проведення співбесіди тощо); витрати на адаптацію новоприйнятого працівника (коучинг, навчання, наставництво тощо); недостатній рівень продуктивності праці нового співробітника (тривалий період адаптації, нездатність виконувати визначені завдання тощо); збитки від недоукомплектованого персоналу (збільшення навантаження на інших працівників, напруженість у колективі).

Коефіцієнт плинності персоналу ( $K_{пн}$ ) використовується для оцінювання розмірів плинності як загалом по підприємству, так і по окремих підрозділах. Він вираховується за такою формулою:

$$K_{пн} = \frac{Ч_{пзв}}{Ч_{пс}} \quad (9.1)$$

де  $Ч_{пзв}$  – чисельність звільнених за прогул та інші порушення дисципліни і звільнені за власним бажанням, за скороченням штатів, осіб;

$Ч_{пс}$  – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб;

**Коефіцієнт обороту персоналу з найму ( $K_{опн}$ ):**

$$K_{опн} = \frac{Ч_{пн}}{Ч_{пс}} \quad (9.2)$$

де  $Ч_{пн}$  – кількість прийнятих на підприємство за певний період, осіб.

Для аналізу процесів стабілізації трудового колективу велике значення має розрахунок коефіцієнта змінюваності персоналу та періодів повного оновлення колективу або окремих професійно-кваліфікаційних груп.

**Коефіцієнт змінюваності:**

$$K_{зм} = \frac{Ч_в}{Ч_{пс}} \quad (9.3)$$

де  $Ч_в$  – чисельність вивільнених за власним бажанням впродовж року, осіб

**Коефіцієнт стабільності персоналу (Ксп)**

$$K_{sp} = \frac{Ч1}{Ч_{nc}} \quad (9.4)$$

де  $Ч1$  – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, осіб

У табл. 9.1 окреслено основні етапи і виконавців професійно-кваліфікаційного просування робітників за умов великого виробничого підприємства.

Таблиця 9.1.

**Основні етапи професійно – кваліфікаційного просування робітників підприємства [8, с. 515]**

<b>Зміст етапу</b>	<b>Виконавці</b>
1. Визначення вимог щодо робочих місць до компетенцій робітників (знань і навиків).	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
2. Оцінювання наявних у робітників компетенцій (знань і навиків).	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
3. Зіставлення вимог щодо робочих місць та компетенцій робітників, визначення відхилень, тобто браку теоретичних знань і практичних навиків у робітників.	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
4. Визначення потреб робітників у навчанні, форм і методів теоретичної й практичної підготовки.	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
5. Розроблення планів підготовки (навчання) робітників з урахуванням потреб підприємства і його фінансових можливостей.	Відділ розвитку персоналу, фінансовий відділ
6. Розроблення (уточнення, коригування) навчальних планів та програм.	Відділ розвитку персоналу
7. Комплектування навчальних груп, підготовка розкладу занять.	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
8. Формування складу викладачів, наставників, інструкторів виробничого навчання.	Директор з персоналу, відділ розвитку персоналу
9. Формування кваліфікаційної комісії.	Директор з персоналу, відділ розвитку персоналу
10. Організація навчального процесу, контроль відвідування занять слухачами.	Лінійні керівники, відділ розвитку персоналу
11. Складання робітниками екзаменів і заліків, виконання практичних завдань відповідної складності на робочих місцях.	Кваліфікаційна комісія, лінійні керівники
12. Присвоєння робітникам, які успішно завершили навчання, відповідних кваліфікаційних розрядів, вручення посвідчень установленого зразка.	Кваліфікаційна комісія, відділ зайнятості (кадрів)



## **Питання для обговорення**

1. Які Ви знаєте форми професійно-кваліфікаційного руху робітників?
2. У чому полягає вертикальний та горизонтальний рух спеціалістів і службовців?
3. Що таке трудова мобільність? Якими є переваги та недоліки?
4. Якими показниками вимірюється плинність персоналу в організації?
5. Як впливає сучасна ситуація на ринку праці на плинність кадрів в організації?

## **Групові завдання**

Ювелірна компанія «Золоторесурс» у зв'язку з фінансово-економічною кризою об'єднує комерційний і маркетинговий відділи, де працюють відповідно 12 та 16 осіб. Виникла необхідність скорочення штатних працівників у кількості 9 осіб. Ви як HR-менеджер розмісте, що втрачаєте кадрове забезпечення одного з ефективних напрямів свого бізнесу, який приносить основний дохід. Якими будуть Ваші дії для стабілізації ситуації й можливого утримання співробітників? Розрахувати можливі втрати компанії через плинність кадрів.

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Розкрийте етапи аутплейсменту персоналу в організації.
2. У чому полягає необхідність впровадження сучасних технологій вивільнення працівників?

## **Практичне завдання 1**

1. У маркетинговій компанії «Добробут» за останні роки спостерігається значна плинність кадрів.

*Таблиця*

### **Рух персоналу в маркетинговій компанії «Добробут» упродовж 2020–2021 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. до 2021 р.
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	280	235	
2. Прийнято працівників, осіб	31	23	

3. Вибуло працівників, осіб Зокрема:			
• за власним бажанням	17	5	
• за порушення трудової дисципліни	2	4	
• за скороченням штату	12	36	
4. Кількість працівників банку зі стажем роботи більше одного року	263	222	

2. Охарактеризуйте стан плинності кадрів у маркетинговій компанії, розрахуйте можливі показники плинності (формули 9.1– 9.4).

3. Вкажіть чинники, причини та мотиви плинності.

4. Розробіть систему заходів зі стабілізації роботи маркетингової компанії на ринку.

### **Практичне завдання 2**

Компанія «Агросервіс» є лідером на ринку з продажу овочів та фруктів з 2010 року. На сьогоднішній день працює 1815 осіб (робітничий персонал – 84%, управлінський – 16%). Оскільки в компанії здійснюється сезонне виробництво, тому відбувається постійне оновлення співробітників. Аналіз діяльності показав, що плинність персоналу є досить високою (до 18%) і постійно виникає необхідність введення на посаду нових працівників.

Входження на посаду останніх передбачає великі витрати на адаптацію, тривалий період входження в колектив, освоєння виробничих функцій тощо.

#### **Постановка завдання:**

1. Створіть групу фахівців, які будуть вивчати проблеми плинності та ступінь задоволеності працівників роботою в компанії.
2. З'ясуйте фактори, причини і мотиви плинності персоналу.
3. Дослідіть причини плинності персоналу за певними професіями, розрахуйте можливі його показники та запишіть їх у таблицю.
4. У зв'язку зі сформованою ситуацією проведіть анонімне анкетування з виявлення справжніх причин звільнень працівників.
5. Розробіть всебічну програму матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу.
6. Розробіть заходи зі стабілізації роботи компанії на ринку.

**Завдання для самостійної роботи з теми 9  
«Управління процесами руху персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Охарактеризуйте види руху персоналу 2. При якому звільненні працівників, на Ваш погляд, спостерігається найвищий ступінь конфліктності?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на теми:</b> 1. «Напрями та форми прояву професійно-кваліфікаційного просування робітників». 2. «Аутплейсмент як ефективний інструмент пом'якшення наслідків звільнення на українському ринку праці».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Основні етапи професійно-кваліфікаційного просування робітників. 2. Запропонуйте заходи з усунення найсуттєвіших причин звільнення співробітників організації через порушення трудової дисципліни.	І–XIV тижні	перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань.</b> 1. Проаналізуйте професійно-кваліфікаційний рух кадрів в організації. 2. Які статті Кодексу законів про працю України регулюють процеси плинності кадрів в організації?	І–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» й «Управління персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати доповідь на теми: 1. «Перелік витрат і можливих збитків через плинність персоналу». 2. «Проведення аутплейсменту на підприємствах зарубіжних країн».	І–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> Що Вам відомо про зарубіжну комплексну програму звільнення працівників? Дайте пропозиції з використання зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. Негативні наслідки плинності персоналу.	І–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

### **1. Рух персоналу – це:**

- зміна працівником робочого місця для ефективної роботи;
- традиції в роботі з кадрами в організації, стиль керівництва;
- розстановка кадрів, яка є сукупністю процедур;

г) ознайомлення новачка з корпоративною політикою, зокрема політикою менеджменту персоналу, умовами праці.

**2. Які є види руху персоналу в організації?**

- а) мотиваційний, ефективні, мобільний рух персоналу;
- б) організований, демографічний та внутрішньовиробничий рух персоналу;
- в) вертикальний, горизонтальний і професійно-кваліфікаційний рух персоналу;
- г) природний, груповий та внутрішньовиробничий рух персоналу.

**3. Рух персоналу в організації зумовлений:**

- а) міграційними, технічними, інноваційними, технологічними тощо;
- б) змінами у змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), технологічними, інноваційними змінами, поділом праці та його організацією;
- в) змінами в оплаті праці, підвищенням продуктивності праці;
- г) змінами у стилі керівництва, законодавстві про працю.

**4. Внутрішня трудова мобільність – це:**

- а) зміна становища працівника всередині організації;
- б) зміна, пов'язана з підвищенням або зниженням професійного й соціального статусу працівника;
- в) зміна, що збагачує зміст праці працівника, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати;
- г) зміна, що охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

**5. Коефіцієнт плінності кадрів розраховується за формулою:**

- а)  $K_{пк} = Ч_{зв} / Ч_{с};$
- б)  $K_{пк} = ПП / Ч_{с};$
- в)  $K_{пк} = Ч_{п} / Ч_{с};$
- г)  $K_{пк} = Ч_{зв} / Т_{м}.$

**6. Коефіцієнт змінюваності кадрів розраховується за формулою:**

- а)  $K_{зм} = Ч_{в} / Ч_{з};$
- б)  $K_{зм} = Ч_{зв} / Ч_{с};$
- в)  $K_{зм} = Ч_{пн} / Ч_{тп};$
- г)  $K_{зм} = Ч_{п} / Ч_{с}.$

**7. Аутплейсмент – це:**

- а) комплекс дій щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через погані умови праці;
- б) комплекс дій щодо надання матеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через низьку заробітну плату;
- в) комплекс дій щодо надання поточної допомоги у працевлаштуванні співробітнику, який залишає компанію внаслідок скорочення штату або з інших причин;
- г) комплекс дій щодо надання нематеріальної допомоги співробітнику, який залишає компанію через скорочення штату або поганий психологічний клімат у колективі.

**8. Лінійно-функціональний рух робітників охоплює:**

- а) збільшення смуги обслуговування і засвоєння передових прийомів та методів праці, підвищення кваліфікаційного розряду;
- б) засвоєння однієї або декількох суміжних професій;
- в) збільшення смуги обслуговування робочих місць;
- г) вибори і призначення бригадиром (майстром).

**9. Підсистема професійно-кваліфікаційного руху робітників призначена вирішити такі завдання:**

- а) закріплення на підприємстві стабільного контингенту робітників;
- б) збільшення чисельності допоміжних робітників в організації;
- в) набір висококваліфікованих робітників в організацію;
- г) збільшення чисельності основних робітників в організації.

**10. Рух спеціалістів в організації може бути:**

- а) міжпрофесійним;
- б) вертикальним;
- в) внутрішньопрофесійним;
- г) кардинальним.

**Список рекомендованої літератури**

1. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації / URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.
2. Броч В. Я., Дяків О., Слівінська Н. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
3. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

4. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Професійна мобільність персоналу як складова адаптаційної політики підприємства. Вісн. Нац. університету «Львів. політехніка». Серія: Логістика. 2017. № 863. С. 51–56.

5. Підецька Л. Психологічна сутність професійної мобільності особистості URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>.

6. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936>.

7. Управління персоналом : підруч. / Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

8. Юрченко В. В. Трудова мобільність як чинник та цільова функція розвитку соціальної інфраструктури регіону. *Соц.-екон. проблеми розвитку країн з транзитивною економікою* : Матер. Всеукр. наук.- практ. конф. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. *Управління розвитком*. 2007. № 8 С. 187–189.

9. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : моногр. / Донецьк : Моноліт, 2009. 242 с.

---

## Тема 10. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Об'єктивна необхідність і значення оцінювання персоналу.
2. Показники та критерії оцінювання персоналу.
3. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями.
4. Фактори, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу.
5. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.
6. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Суб'єкти оцінювання.
7. Атестація керівників, професіоналів та фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення і використання результатів.
8. Сертифікація персоналу.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** сформувані професійні вміння щодо методів оцінювання персоналу, цілей та функції останньої; опанувати особливості проведення поточного оцінювання, сертифікації й атестації керівників і спеціалістів.

**Ключові слова теми:** атестація, оцінювання персоналу, методи оцінювання, складові оцінювання, поточне оцінювання, сертифікація працівників.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 10 «Оцінювання персоналу»

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність, завдання, види та методи оцінювання працівників;
- організацію і методи поточного оцінювання працівників;

- сутність, завдання та організацію сертифікації працівників;
- призначення та порядок проведення атестації працівників.

**Опанувавши тему студенти будуть вміти:**

- аналізувати ефективність поточного оцінювання працівників;
- визначати потребу організації у проведенні оцінювання працівників;
- розробляти положення про сертифікацію працівників;
- розробляти положення про атестацію керівників певних категорій.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 10 **«Оцінювання персоналу»** будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

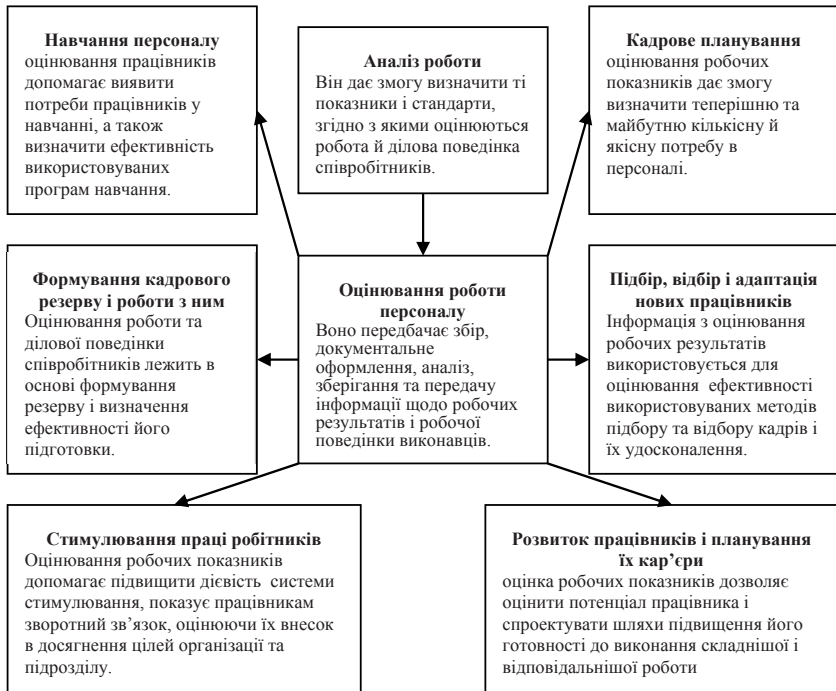
- розробляти критерії оцінювання особистих якостей та результатів праці персоналу.

### ***Короткий виклад основного матеріалу теми***

Оцінювання персоналу – це одна з функцій менеджменту персоналу, яка спрямована на збір інформації та за допомогою якої виявляється ступінь відповідності професійно значущих якостей працівника та ефективності виконуваної ним роботи.

Неперервне використання системи оцінювання персоналу дає змогу здійснювати моніторинг рівня навиків і знань, забезпечувати своєчасне оновлення останніх та дотримуватися динамічних змін у вимогах до компетентностей співробітників, що істотно впливає на ефективність діяльності організації й її конкурентоспроможність. Інноваційні організації активно використовують можливості кіберпростору і цифрових технологій, кордони ведення бізнесу розширюються, з'являються та впроваджуються нові технології. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним результатам праці, менеджери можуть розробляти ефективні управлінські рішення й заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.





**Рис. 10.1. Місце оцінювання роботи персоналу в загальній системі менеджменту персоналу організації**



**Рис. 10.2. Основні функції оцінювання персоналу**

Проведення оцінювання персоналу працівникам організації допомагає:

- визначити інформацію про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;

- одержати матеріальну винагороду певного рівня відповідно до затрачених трудових зусиль;
- порівняти власні здобутки з результатами діяльності інших співробітників, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Оцінювання персоналу сприяє формуванню згуртованої команди і нормального соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю менеджменту персоналу та стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.



**Рис. 10.3. Система оцінювання персоналу**

**Показники оцінювання** – конкретні характеристики, параметри і результати, що дають змогу діагностувати рівень розвитку кожного працівника, досягнення певних результатів порівняно з іншими співробітниками, встановленими вимогами.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність та якість праці;
- 2) фахова поведінка;
- 3) особисті якості.

**Критерій оцінювання** – конкретні характеристики, якісні параметри оцінювання працівників і результатів роботи.

Важливими ключовими компетенціями, за якими проводиться оцінювання працівників є:

- лояльність (відданість) співробітника до підприємства;
- високий рівень мотивованості;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення визначених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- прагнення до лідерства;
- креативність;
- прагнення до інновацій;
- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- здатність працювати у команді;
- небайдуже ставлення і повага до свого оточення (роботодавця та колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів) тощо.

До факторів, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу належать:

- мета та завдання оцінювання персоналу;
- сфера діяльності організації загалом і кожної конкретної посади (професії) зокрема;
- корпоративна культура організації;
- соціально-психологічний клімат в організації, рівень довіри підлеглих працівників до керівників та ін.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва й ін.), оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить насамперед від цілей оцінювання.

Методи оцінювання персоналу мають задовольняти такі критерії:

- відповідати організаційній структурі підприємства, характеру та змісту діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання якісних та кількісних показників (оптимально 5–6);
- поєднувати усні й письмові завдання.

- Вихідними даними для оцінювання співробітника є:
- модель робочого місця;
  - положення про атестацію;
  - методика рейтингового оцінювання;
  - правила внутрішнього трудового розпорядку;
  - штатний розпис;
  - особиста справа працівника;
  - накази з кадрових питань;
  - соціологічна анкета;
  - психологічні тести.

Таблиця 10.1

**Класифікація методів оцінки працівників**

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінювання працівників
Суб'єкт оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи індивідуального оцінювання;</li> <li>• методи групового оцінювання;</li> <li>• самооцінювання</li> </ul>
Об'єкт оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи оцінювання керівників;</li> <li>• методи оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців;</li> <li>• методи оцінювання робітників</li> </ul>
Предмет оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи оцінювання компетенцій;</li> <li>• методи оцінювання результатів праці;</li> <li>• методи оцінювання поведінки;</li> <li>• методи оцінювання трудової діяльності</li> </ul>
Етап оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи збирання інформації про працівників;</li> <li>• методи вимірювання показників оцінювання;</li> <li>• методи оброблення інформації про працівників</li> </ul>
Процедура оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• описові (якісні) методи;</li> <li>• кількісні методи;</li> <li>• комбіновані методи</li> </ul>
Напрямок дослідження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи виявлення показників (критеріїв);</li> <li>• методи вимірювання показників (критеріїв)</li> </ul>
Форма подання кінцевого результату (засоби подання інформації)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• описові (вербальні, словесні) методи;</li> <li>• формалізовані (кількісні, графічні) методи;</li> <li>• комбіновані методи</li> </ul>

Примітка: складено на основі [9].

**Атестація** – це особливе комплексне оцінювання, що дає змогу встановити сильні та слабкі сторони співробітників (знання, вміння, навички, риси характеру), рівень їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація виконує ряд функцій: через яких пошук резервів підвищення продуктивності праці; перевірка пра-

вильності прийнятих раніше кадрових рішень; зацікавленість співробітників у результатах своєї праці та професійних досягненнях; найкраще використання соціальних гарантій і економічних стимулів, а також заохочення до створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості; обґрунтування переведення працівників на інші посади чи зміни категорії, рангу, класу тощо.

Атестація проводиться відповідно до законодавчих і нормативно-методичних актів держави. При цьому установи, організації в межах законодавчого поля розробляють особисті положення про атестацію працівників, на основі конкретних цілей і завдань.

Підготовку і проведення атестації організовує адміністрація підприємства. Не пізніше як за місяць до початку атестації до осіб, які атестуються, доводяться графіки її проведення. Необхідні документи подаються в атестаційну комісію не пізніше, як за два тижні до атестації.

Атестаційну комісію очолює голова, до складу входять члени комісії та секретар. Підготовка атестаційних листків покладається на секретаря комісії, а відгук-характеристика – на осіб, які атестуються безпосередньо на їхніх керівників.

В проведенні атестації виокремлюють такі етапи:

- підготовчий (підготовка до проведення атестації);
- проведення атестації;
- прийняття рішень за результатами атестації.

Перед початком атестації працівника попередньо ознайомлюють з усіма поданими на нього матеріалами. Під час засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником підрозділу, і відповідно формується висновок з урахуванням результатів оцінювальної співбесіди та звіту працівника. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами і виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає посаді.

## **Питання для обговорення**

1. У чому полягають мета та завдання оцінювання персоналу?
2. Яке місце оцінювання в системі менеджменту персоналу?
3. Визначте основні складові оцінювання персоналу.
4. Що входить до поточного оцінювання персоналу?
5. В яких випадках застосовується сертифікація працівників?

## **Групові завдання**

1. Розробити анкету для оцінювання ділових та особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу.
2. Сформулювати і записати критерії ділового оцінювання персоналу різних категорій. Дані записати у вигляді таблиці.

Таблиця 10.2.

**Критерії оцінювання персоналу**

№ з/п	Категорії посад	Перелік критеріїв		
	Керівники	ділові	професійні	особистісні

## **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Проаналізуйте діючу систему оцінювання різних категорій персоналу (державних службовців, лікарів, педагогічних працівників): періодичність, методи, процедури. Зробіть висновки щодо її об'єктивності й наведіть конкретні приклади.
2. Визначте роль атестації в оцінюванні персоналу. Заплануйте заходи з проведення атестації. Розробіть рекомендації щодо використання результатів атестації для прийняття управлінських рішень.

## **Практичне завдання 1**

Підприємство з виробництва пластику «Спутник» налічує 325 працівників, з яких 86% – робітничий та 14% – управлінський персонал. Розробіть процедуру проведення оцінювання працівників, які обіймають посади (директор з кадрової роботи, директор з маркетингу, директор з фінансових питань). Розробіть бланк атестаційного листка. Підготуйте бланк висновку атестаційної комісії із зазначенням рекомендацій.

Враховуючи висновки і рекомендації атестаційної комісії, підготуйте портфоліо для подання результатів навчання та роз-

витку працівників вищевказаної професійної групи. Розробіть систему обліку балів для оцінювання результатів навчання і розвитку управлінського персоналу. Обґрунтуйте мінімально необхідну кількість балів для успішного проходження оцінювання.

### **Практичне завдання 2**

Ви працюєте HR-менеджером ІТ-компанії «Сервіс-ОО». За підсумками оцінювання працівників відділу маркетингу прийміть кадрові рішення щодо використання результатів оцінювання.

#### **Результати оцінювання співробітників відділу маркетингу ІТ-компанії «Сервіс-ОО»**

Працівник	Оцінка рівня кваліфікації	Оцінка компетенцій	Оцінка результатів праці
Директор з маркетингової діяльності	4,76	4,60	4,00
Керівник відділу маркетингу	4,00	4,55	4,00
Менеджер із реклами та стимулювання збуту ІТ- продуктів і послуг	3,85	4,20	4,05
Менеджер з маркетингових досліджень та комунікацій	3,15	4,65	4,25
Менеджер з міжнародного маркетингу	3,35	4,50	3,85
Менеджер з планування цінової політики і збуту ІТ-продуктів та послуг	3,35	4,20	3,45
Дизайнер	3,15	4,10	3,60
Спеціаліст з технічної підтримки і супроводу клієнта	2,95	3,90	3,50
Seo-менеджер	2,60	3,55	3,40

### **Практичне завдання 3**

Проведіть оцінювання працівників відділу персоналу агрохолдингу «Мрія». Відповідно до штатного розпису у відділі персоналу працює 5 осіб (керівник відділу персоналу, менеджер з персоналу, фахівець з розвитку персоналу, фахівець з добору персоналу, діловод).

1. Побудуйте шкалу показників оцінювання працівників відділу персоналу за такими групами:

- особистісні якості;
- результати праці;

- управлінські компетенції;
  - комунікативні компетенції.
2. Встановіть важливість (вагомість) показників оцінювання за такою шкалою:
    - 1 бал – показник недостатньо важливий;
    - 2 бали – показник важливий;
    - 3 бали – показник дуже важливий;
    - 4 бали – основний (ключовий) показник.
  3. Встановіть ваговий коефіцієнт кожного показника.
  4. Проведіть розрахунок показників щодо кожної посади, зробіть висновки і пропозиції. Результати подайте у вигляді таблиці.

Група показників	Набір показників оцінювання	Оцінка важливості використання показників, балів (від 1 до 4)	Ваговий коефіцієнт показників
Особистісні якості	ініціативність; відповідальність; ...		
Результати праці	досягнення визначених цілей; кількість виконаних робіт; ...		
Управлінські компетенції	робота в команді; орієнтація на результат ...		
Комунікативні компетенції	вміння чути співрозмовника; вміння підтримати співрозмовника ...		

### Завдання для самостійної роботи з теми 10 «Оцінювання персоналу»

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Термін виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття</b> (питання для самостійного вивчення) Дати порівняльну характеристику понять «показники оцінювання» і «критерії оцінювання». 2. Нетрадиційні підходи до оцінювання персоналу.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання завдання (есе) на тему:</b> 1. Принципи, що забезпечують об'єктивність оцінювання за технологією «Assessment Center». 2. «Значення комплексного оцінювання в менеджменті персоналу».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР



3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Сутність концепції оцінювання працівників за KPI. 2. Яким чином результати оцінювання можуть використовуватися під час формування соціального пакета працівників?	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Технологія проведення оцінювання персоналу методом «Assessment Center». 2. Оцінювання особистих якостей працівника: завдання, методика проведення.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» й «Управление персоналом» проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповідь на теми: 1. «Оцінювання топ-менеджерів». 2. «Оцінювання 360 градусів». 3. «Інноваційні підходи до оцінювання персоналу». 4. «Необхідність щорічного моніторингу особистих освітніх портфоліо фахівців у сфері охорони здоров'я».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. З'ясувати ефективність застосування оцінювання персоналу методом «Assessment Center» на вітчизняних підприємствах. 2. Вивчити цифровізацію процесу оцінювання персоналу в організації.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## Тестові завдання

### 1. Оцінювання персоналу виконує такі основні функції:

- адміністративну, інформаційну, мотиваційну;
- планову, системну, інформаційну;
- наукову, перспективну, адміністративну;
- класичну, провідну, мотиваційну.

### 2. При оцінюванні інтелекту менеджерів у США досліджують:

- розумові здібності, логіку мислення;
- характер інтересів, цінні орієнтації, енергетичний рівень діяльності;
- систему рис (емоційність, товариськість, відлюдкуватість);
- питання, що торкаються загальної освіти, професійної підготовки і розвиненості навичок.

### 3. Рішення атестаційної комісії за підсумками атестації має бути виконано:

- впродовж 2 місяців;
- впродовж тижня;
- впродовж 6 місяців;

г) впродовж року.

**4. Атестаційна комісія за підсумками роботи працівника, враховуючи досягнуті успіхи та недоліки, виносить таке рішення:**

а) відповідає займаній посаді; не відповідає займаній посаді, відповідає посаді за певних умов;

б) відповідає займаній посаді, може працювати до пенсійного віку;

в) не відповідає займаній посаді, зменшити заробітну плату й надбавки;

г) відповідає займаній посаді за умов підвищення кваліфікації, може навчатися за власні кошти.

**5. Графіки щодо проведення атестації доводяться до осіб, які атестуються:**

а) за місяць до початку атестації;

б) за тиждень до початку атестації;

в) за 3 місяці до початку атестації;

г) за 6 місяців до початку атестації.

**6. Складові оцінювання персоналу –**

а) зміст оцінювання; методи оцінювання; процедура оцінювання;

б) зміст оцінювання, оцінювання знань та вмінь працівника;

в) зміст оцінювання, визначення потреби у навчанні;

г) зміст оцінювання, дотримання дисципліни праці.

**7. Об'єктом оцінювання персоналу в організації є:**

а) керівник організації;

б) кадрова служба;

в) працівник чи група працівників;

г) наглядова ради.

**8. Оцінювання працівника за методом спостереження:**

а) передбачає бесіду з працівником у режимі «питання-відповідь» за заздалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових відомостей, які неможливо отримати з письмових джерел;

б) передбачає спостереження за працівником у робочих умовах і неформальному оточенні (на відпочинку, в побуті);

в) застосовується для працівників, результатом праці яких можуть бути готова продукція, роботи та послуги, що мають кількісні, порівнянні в часі вимірники;

г) передбачає побудову графіка залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від віку, стажу, посадового окладу), визначення формули залежності, побудову «профілю зрілості працівника», «кривої посадової кар'єри» тощо.

### **9. Оцінювання індивідуальних психологічних якостей працівників:**

а) має передбачати визначення типу темпераменту, характеру змінності поведінки, чуттєвості до неадекватності результату діяльності, рівня емоційної реакції в неочікуваних і стресових ситуаціях, способів регулювання міжособистих відносин та конфліктів, ступеня легкості здійснення вчинків, рішучості або пасивності в діях;

б) має враховувати характер виробничої діяльності з метою визначення важливих для певного виду робіт здібностей і якостей, таких як увага, координація рухів, обсяг пам'яті, швидкість реакції тощо;

в) може бути отримана на основі статистичного аналізу основного контингенту працівників за спеціальністю, тривалістю трудової діяльності, віковим діапазоном, домінуванням статеві ознаки;

г) охоплює вимоги до здоров'я працівника, його фізичного розвитку й конституції та містить протипоказання для конкретної професійної діяльності.

### **10. Оцінювання персоналу це:**

а) необхідний засіб дослідження якісних показників діяльності організації;

б) необхідний засіб преміювання і стимулювання в організації;

в) необхідний засіб розвитку корпоративної культури в організації;

г) необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін.

## Список рекомендованої літератури

1. Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. Київ: Укр. асоц. з оцінювання, 2016. 53 с.
2. Дяків О. П., Пилипчук М. В. Оцінка персоналу методом Assessment centre. *Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування та розвиток труд. потенціалу України: проблеми і перспективи»*. Зб. матеріалів. *Вісн. Східноукр. нац. університету ім. В. Даля*. № 14 (168). 2011. С.100–103.
3. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.
4. Дяків О. П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* : кол. моногр. за наук. ред. д. е. н. М. М. Шкільняка, д. е. н. Т. А. Желюк. Тернопіль: Крок, 2020. 560 с.
5. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін І. О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісн. СумДУ*. Серія: Економіка. 2008. № 1. С. 26–33.
6. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підруч. 2-е вид., переробл. і доповн. Київ, 2015. 505 с.
7. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів. *Соц.-труд. відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 2. С. 39–47.
8. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Екон. аналіз : зб. наук. праць*. 2011. Вип. 8., Ч. 2. С. 315–318.
9. Цимбалюк С., Білик М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ.2021. 311 с.
10. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : моногр. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. –159 с.
11. Шушпанов, Д. Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення. *Сталий розвиток екон.* 2011. Вип 6.9. С. 31–35.
12. Dyakiv O. Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder. *Social and labour relations: theory and practice*. 2018. Vol. 8, iss. 2. P. 69–74.

---

## Тема 11. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Мотивація як складова менеджменту персоналу та чинник конкурентних переваг. Наукова полеміка щодо розгляду сутності поняття «мотивація персоналу».
2. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його з поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет».
3. Основи проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Відмінності грейдової системи оплати праці від класичного тарифного нормування.
4. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання.
5. Системи участі персоналу в прибутках компанії й акціонерному капіталі.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** з'ясувати сучасні підходи до дослідження теорії та практики мотивації праці, вивчити мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу; дослідити компенсаційну політику організації; розглянути структуру компенсаційного пакета; проаналізувати вплив мотивації на ефективність трудової діяльності.

**Ключові слова теми:** мотивація, мотив, інтерес, стимул, потреби, матеріальна мотивація, заробітна плата, компенсаційний пакет, грейд, премія, прибутки.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою № 11 «Мотивація персоналу»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- теоретико-методологічні засади мотивування працівників;
- структуру компенсаційного пакета;
- механізм проектування основної заробітної плати, порядок встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок посадових окладів;
- методики оцінювання посад та робіт, формування грейдів з оплати праці.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

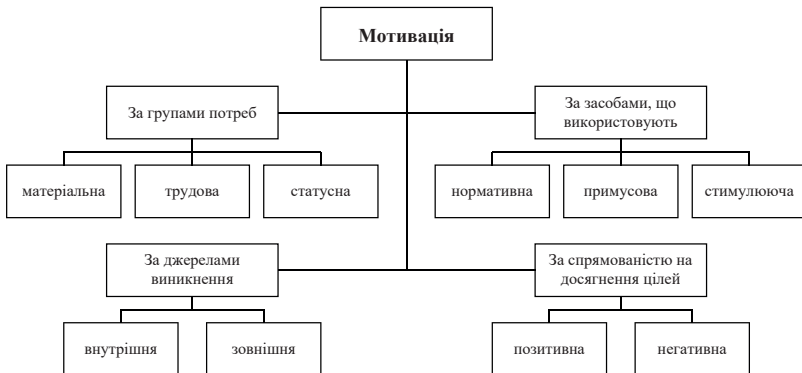
- чітко формулювати основні правила компенсаційної політики організації;
- проектувати основну заробітну плату з використанням ґрейдів;
- розробляти порядок установаження і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів;
- формувати конкурентоспроможний компенсаційний пакет для різних категорій персоналу;
- розробляти програми участі персоналу в прибутку й акціонерному капіталі.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 11 «**Мотивація персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- проектувати заходи з посилення мотивування трудової діяльності персоналу для підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності організації.

### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

**Мотивація** – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці дії можуть мати зовнішнє і / чи внутрішнє походження і змушують людину свідомо або несвідомо робити ті чи інші вчинки (рис. 11.1).

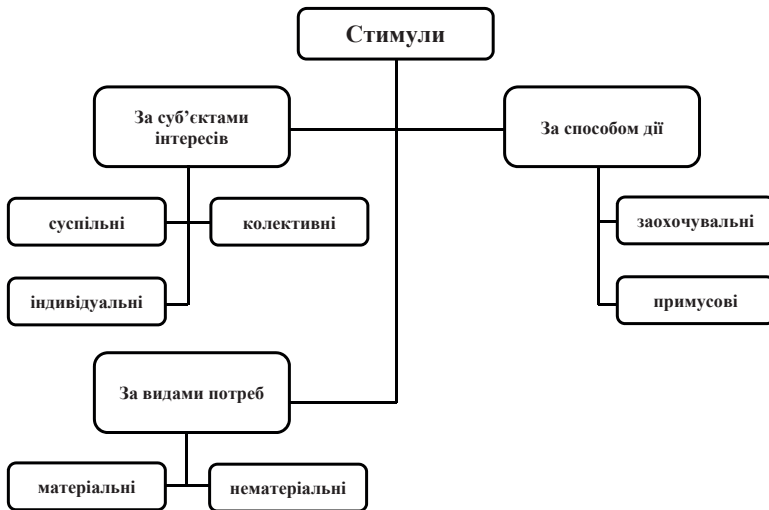


**Рис. 11.1. Класифікація мотивації**

До завдань, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації, належать:

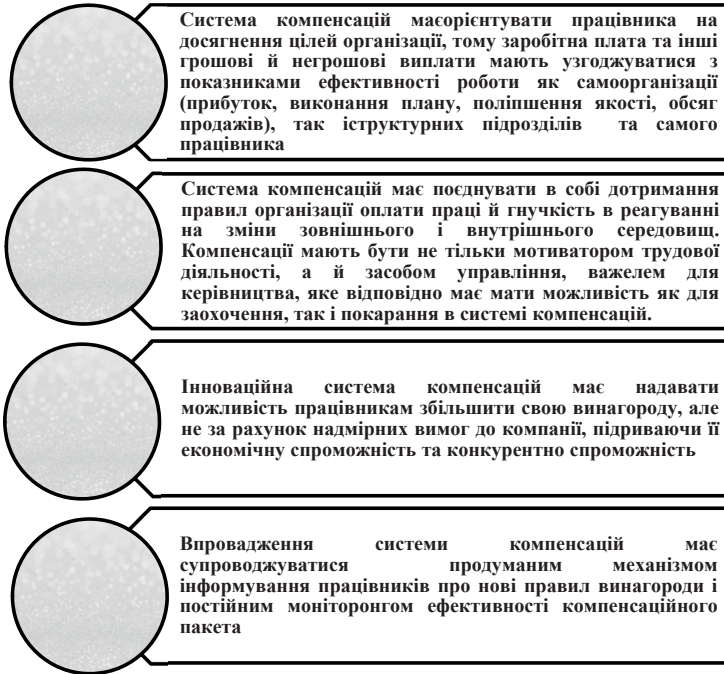
- визнання праці тих працівників, які досягли високих результатів;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- поліпшення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності тощо.

**Стимулювання** – це вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до визначеної поведінки (рис. 11.2).



**Рис. 11.2. Класифікація стимулів**

**Компенсаційний пакет** – це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ та послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) та розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного й трудового договорів.



**Рис. 11.3. Вимоги до побудови компенсаційного пакета**

Структура компенсаційного пакета є такою:

- заробітна плата (основна, додаткова, інші заохочувальні та компенсаційні виплати);
- виплати за програмами участі в акціонерному капіталі, доходах;
- соціальний пакет;
- нематеріальні винагороди.

**Слово «грейд»** походить від англ. «grade», яке означає ступінь, ранг, клас, рівень. Що стосується праці, то грейд – це група робочих місць (посад, професій) в організаційній структурі компанії, яка має близький рівень їхньої відносної значущості для компанії і, відповідно, величину заробітної плати. Грейдинг є механізмом оцінювання, який дає змогу класифікувати робочі місця та працівників, а потім розподіляти їх за грейдами. Система грейдування спрямована на створення загальної корпора-



тивної ієрархії груп посад, ідентичних за рівнем складності посадових обов'язків і відповідальності.

Грейдова система слугує альтернативою тарифній системі. На даний час гарантовані тарифні ставки та посадові оклади виступають скоріше в ролі обмежувачів мотивації персоналу, оскільки вони, з одного боку, можуть виплачуватися у повному розмірі без досягнення працівниками відповідних результатів, а з іншого – не передбачають підвищення оплати в разі зростання продуктивності праці.

Впровадження системи грейдів передбачає здійснення чотирьох основних етапів.

Перший етап – аналіз й опис посад і робіт. Використовують різні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження тощо). Основними при цьому є особиста бесіда, завдання якої полягає в оцінюванні професійних умінь та здібностей конкретного працівника.

Другий етап – визначення цінності посад і робіт. Також здійснюється оцінювання корисності цієї посади: порівнюють цінність результатів, отриманих від цієї посади, з цінністю результатів інших позицій усередині компанії. Методика факторно-балового оцінювання передбачає:

- визначення факторів оцінювання посад та робіт;
- розроблення описових рівнів оцінювання посад і робіт за факторами;
- установавання вагомості (значущості) факторів;
- оцінювання посад та робіт за ключовими факторами;
- аналіз відповідності рівня основної заробітної плати встановленій цінності посад і робіт.

Третій етап – формування грейдів. Одним зі способів формування грейдів є встановлення рангів для посад та робіт. Ранги розбивають керівники й фахівці (експерти) емпірично, враховуючи специфіку підприємства й чинники, які впливають на його діяльність.

Четвертий етап – диференціація посадових окладів з використанням грейдів (встановлення діапазонів для визначення основної заробітної плати для посад і робіт, які увійшли до кожного грейду). Під час розроблення діапазонів посадових окладів (окладів) також враховують зовнішні (ринкові значення заробітних плат працівників відповідних категорій та професійних груп у регіоні) й внутрішні чинники (цінність відповідних посад і робіт, фінансові можливості тощо).

П'ятий етап – запровадження грейдового підходу.

**Премія** (від лат. «praemium» – нагорода, винагорода) – це грошова сума, що виплачується понад основну заробітну плату як заохочення за успішну трудову діяльність.

Умови (порядок) преміювання та розміри премій, якими можуть бути заохочені працівники підприємства, визначаються у Положенні про преміювання працівників підприємства, яке розробляється власником (директором) підприємства або уповноваженим ним органом і узгоджується з представниками трудового колективу (профспілкою) та вноситься до Колективного договору (за його наявності на підприємстві).

Механізм формування системи преміювання передбачає:

- установлення розміру преміального фонду (% від ФОП);
- з'ясування джерела преміювання;
- визначення категорій працівників, які підлягають преміюванню;
- виокремлення основних показників (2–3 показники і розмір преміювання за кожним з них);
- визначення суми виплат (співвідношення між фіксованою та змінною частинами винагороди, яку буде виплачено у разі досягнення мети);
- установлення частоти виплат премій для різних категорій працівників (терміни);
- з'ясування причин, з яких працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково;
- створення і затвердження нормативних документів.

**Участь у прибутках** – це система, за якою між працівниками компанії розподіляється частка від чистого прибутку, отриманого за певний період діяльності. Цей розподіл може здійснюватися безпосередньо після отримання прибутку або бути відтермінований, охоплювати всіх працівників чи окрему їхню категорію. Програми участі у прибутках можуть застосовуватися як індивідуальні або групові винагороди.

**Системи участі персоналу в акціонерному капіталі.** В умовах розвитку фондового ринку значного поширення набула мотивація персоналу через опціони на акції компанії – опціонні плани.

Рада директорів компанії може прийняти рішення про надання працівнику у власність певного числа акцій або надає йому право придбати пакет акцій обумовленого розміру. Програми на-

дання опціонів на акції – це спеціальний механізм, за допомогою якого працівники компанії набувають право купівлі акцій компанії, в якій вони працюють, за фіксованою ціною протягом певного опціонного періоду. Інакше кажучи, компанія зобов'язується через певний термін продати працівнику свої акції за заздалегідь визначеною пільговою ціною. Такий метод винагороди встановлює залежність між майбутнім доходом працівника й одним з найважливіших показників успіху компанії – курсом акцій.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте суть категорій «потреба», «мотив» і «стимул».
2. Опишіть основні етапи мотиваційного процесу.
3. Наведіть основні складові компенсаційного пакета та розкрийте їхню суть.
4. Визначте основні підходи до побудови тарифних умов оплати праці.
5. Розкрийте суть грейдового підходу до оцінювання посад і робіт та особливості технології формування грейдів.
6. Охарактеризуйте програми участі персоналу в акціонерному капіталі.

### **Групові завдання**

1. Навести приклади позитивних і негативних стимулів, які може використовувати керівник для заохочення бажаної поведінки та запобігання небажаній поведінці підлеглих.

Позитивні стимули	Негативні стимули

2. Розкрити відмінності тарифної сітки від системи грейдів.

Тарифна сітка	Система грейдів
Побудована на основі оцінювання професійних знань, навичок і стажу роботи.	
Посади розташовуються за зростаючим принципом.	
Ієрархічна структура тарифної сітки ґрунтується на мінімальній заробітній платі, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові й міжкваліфікаційні).	
Усі посади розташовані за обов'язковим зростанням по вертикалі (від робітника до керівника).	

3. Здійснити розрахунок грейдів за умови, що:
  - низькокваліфікований робітник отримує 70 балів;
  - коефіцієнт становить 20%;
  - кількість грейдів дорівнює 5.

### ***Індивідуальні науково-дослідні завдання***

1. Побудуйте схему методів мотивації персоналу підприємства, складіть оціночний лист та проведіть мотиваційний моніторинг серед персоналу організації (за вибором) щодо першочерговості їхніх потреб і методів стимулювання. Зробіть свої висновки та пропозиції.

2. Обґрунтуйте основні напрями мотиваційної політики на різних етапах життєвого циклу організації.

#### ***Творче завдання 1***

Ви як менеджер з персоналу розподілили роботу між підлеглими. При цьому кілька з них вважають, що вони поставлені у важчі умови порівняно з іншими. Ці підлеглі стверджують, що їм доводиться виконувати більше роботи і що їх частіше відволікають на виконання роботи, яка заважає виконувати їхні основні обов'язки, а заробітна плата нижча, ніж у колег, які працюють менш напружено.

Як, на Вашу думку, можуть ці працівники реагувати на таку несправедливість? Що вони будуть робити? Вкажіть не менше трьох стратегій їхньої можливої поведінки у цій ситуації. Яка теорія мотивації у цьому разі є найбільш доцільною для застосування?

#### ***Творче завдання 2***

Випускниця навчального закладу вищої освіти влаштувала секретарем керівника великої міжнародної компанії, що працює в ІТ-сфері. У компанії її повністю влаштував рівень оплати праці, мотиваційними чинниками було те, що у компанії сформувався доброзичливий колектив, робота вимагала відповідальності та були затребувані її знання з іноземної мови.

Спочатку випускниця повністю віддавалась роботі, а відволікатися на інші справи вважала неприпустимим. Вона повністю дотримувалась графіка робочого дня і навіть працювала понаднормово.



**Завдання для самостійної роботи  
з теми 11 « Мотивація персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Термін виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Визначте роль мотивацій у системі управління персоналом на підприємстві. 2. Що таке стимул, які його види?	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	Написання реферату (есе) на теми: 1. «Зовнішні чинники, які визначають обсяги і структуру компенсаційного пакета на підприємстві». 2. «Бонуси в системі компенсаційного пакета в зарубіжних фірмах».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	Завдання аналітичного характеру 1. Розробіть Положення про преміювання для консалтингової компанії. 2. Побудуйте систему грейдів для великої акціонерної компанії (на вибір).	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань 1. Виконати кейс-завдання «Як правильно мотивувати працівників?». 2. Скласти план проведення мотиваційного моніторингу.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	Критичний огляд наукових публікацій Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» й «Управління персоналом», проаналізувати статистичні матеріали та підготувати доповідь на теми: 1. «Сучасні зміни в системі стимулювання персоналу на підприємствах України». 2. «Зарубіжний досвід участі персоналу в акціонерному капіталі».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем 1. Проведіть оцінювання ефективності компенсаційної політики на підприємстві. 2. Здійсніть аналіз ефективності формування соціального пакета.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

### **1. У загальному розумінні мотивація – це:**

- а) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій;
- б) відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
- в) спонукальні причини поведінки та дій людини, які виникають під впливом її потреб й інтересів;
- г) спонукування до дії, спонукальна причина.

### **2. Мотив – це:**

- а) спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів;
- б) відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
- в) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій;
- г) спонукування до дії, спонукальна причина.

### **3. Стимул – це:**

- а) спонукування до дії, спонукальна причина;
- б) відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, необхідність у чомусь;
- в) сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій;
- г) спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів.

### **4. Створення й реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на ринку праці, так і на товарному ринку (ринку послуг) – мета:**

- а) компенсаційної стратегії;
- б) компенсаційної політики;
- в) мотиваційного моніторингу;
- г) корпоративної стратегії.

### **5. Забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди – це основна мета:**

- а) компенсаційної стратегії;
- б) компенсаційної політики;
- в) мотиваційного моніторингу;
- г) корпоративної стратегії.

**6. Які складові компенсаційного пакета?**

- а) основна, додаткова заробітна плата, соціальний пакет;
- б) основна заробітна плата, доплати, надбавки, гарантії та компенсації, премії;
- в) заробітна плата, інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати, виплати з прибутку і нематеріальні винагороди та блага;
- г) гарантії та компенсації, передбачені Трудовим кодексом України.

**7. До якої складової компенсаційного пакета належать доходи від участі в акціонерному капіталі:**

- а) додаткова заробітна плата;
- б) інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати;
- в) інші заохочувальні і компенсаційні виплати;
- г) соціальний пакет.

**8. Організація оплати праці - це система забезпечення:**

- а) реалізації функцій заробітної плати;
- б) виплати заробітної плати;
- в) підвищення заробітної плати;
- г) нормування праці.

**9. Виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці робітника відповідного розряду за одиницю робочого часу (годину, день, місяць) – це:**

- а) тарифна сітка;
- б) тарифна ставка;
- в) тарифний розряд;
- г) грейд.

**10. Яке поняття характеризує групу посад (робіт), сформованих за результатами їхнього оцінювання на основі низки специфічних для організації чинників і однаково цінних для організації?**

- а) тарифний розряд;
- б) кваліфікаційна група з оплати праці;
- в) грейд;
- г) категорія.



## Список рекомендованої літератури

1. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб., Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
2. Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Сутність компенсаційного пакету як інструменту управління соціально відповідальним підприємством. *Екон. проблеми сталого розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. О. Ф. Балацького. 2016. Т. 1. С. 266–267.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М., Прохоровська С. А., Слівінська Н. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 391 с.
4. Дяків О.П. Владика Ю.М. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку. *Регіон. аспекти розвитку і розміщення продуктив. сил України*. 2012. Вип. 17. С. 64–67.
5. Замула І. В., Шиманська К. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/ptmbo/2011\\_2/19.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ptmbo/2011_2/19.pdf).
6. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Юрид. кн., 2005. 258 с.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : практикум. Київ, 2013. 348 с.
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
9. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf).
10. Лоулер Е. та ін. Мотивація персоналу: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
11. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : моногр. Хмельницький, 2011. 210 с.
12. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
13. Про оплату праці : Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
14. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіон. аспекти розвитку продуктив. сил України*. 2018. № 22. С. 92–97.

15. Шушпанов Д. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення. *Екон. аналіз: зб. наук. праць*. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 347–350.

16. Шушпанов Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. *Актуальні проблеми менеджменту та публік. управління в умовах інновац. розвитку екон.* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, (Тернопіль, 15 трав. 2020) / відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 218–222.

17. Jacobsen C. B., Hvitved J., Andersen L. B. Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*. 2014. Vol. 92, № 4. P. 790–806.

18. Lăzăroiu G. et al. Work motivation and organizational behavior. // *Contemporary Readings in Law and Social Justice*. 2015. Vol. 7. № 2. P. 66–75.

---

## Тема 12. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації.
2. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи менеджменту персоналу.
3. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів і посадових осіб.
4. Типова структура положення про структурний підрозділ.
5. Кваліфікаційні характеристики професій працівників. Категоріювання професіоналів, фахівців та технічних службовців.
6. Структура посадової інструкції. Порядок розроблення посадових інструкцій.
7. Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** закріпити основні аспекти регулювання трудової діяльності працівників; дослідити регламентування діяльності структурних підрозділів та посадових осіб.

**Ключові слова теми:** трудова діяльність, структурний підрозділ, посадова інструкція, правила поведінки, методи менеджменту персоналу.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 12 «Регулювання трудової діяльності персоналу»

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- основні завдання регулювання спільної діяльності працівників організації;

- значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та менеджменту персоналу;
- умови ефективної діяльності персоналу;
- методи менеджменту персоналу;
- способи регулювання діяльності підрозділів підприємства;
- способи регулювання діяльності працівників.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- аналізувати наявні засоби регулювання трудової діяльності, виявляти проблемні точки;
- оцінювати ефективність застосування організаційних, адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту персоналу;
- складати проекти положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 12 «**Регулювання трудової діяльності персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- проектувати заходи щодо вдосконалення трудової діяльності підрозділів і працівників.

### **Короткий виклад основного матеріалу**

У сучасних умовах становлення національної економіки й активізації процесів глобалізації світової економіки проблеми регулюванні трудової діяльності персоналу залишаються предметом наукових дискусій і об'єктом практичної діяльності організацій, оскільки раціонально та ефективно організований процес праці є визначальним чинником зростання продуктивності праці, зниження затрат виробництва і забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в ринковому середовищі.

Процес регулювання трудової діяльності персоналу організації надзвичайно складний, багатовекторний та відповідальний, оскільки до нього залучені люди, які мають свої індивідуальні особливості (фізичні, психологічні, соціальні). Це відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів (матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних, технологічних), потребує значних витрат управлінської

праці (нормування, планування, мотивація, координація, облік, контроль тощо). Відповідно, успіх та високий економічний результат забезпечить лише комплексний і системний підхід до регулювання узгодженої діяльності персоналу.

Регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення й підтримання високоєфективної праці кожного працівника та персоналу загалом і постійне завдання менеджменту персоналу в організації.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є:

- забезпечення високої продуктивності праці в організації всіх категорій персоналу;
- встановлення оптимального режиму праці та відпочинку протягом робочого часу;
- зниження затрат праці у процесі виробництва продукції й надання послуг відповідної якості;
- підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату;
- оптимізація фізичного і психологічного навантаження на працівника;
- створення безпечних та сприятливих умов праці;
- адекватна оплата праці;
- підвищення якості праці й трудової дисципліни.

За умов формування соціально орієнтованої ринкової економіки зростають трудова активність персоналу і престижність висококваліфікованої та якісної праці. Забезпечувати це призначене регулювання трудової діяльності персоналу, бо його головною функцією є оптимальне поєднання працівників і засобів виробництва у процесі праці з метою створення максимальної ефективності функціонування робочих місць та виробничих структур.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Їх можна умовно поділити на дві групи (рис. 12.1).

Перша група чинників охоплює підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу. Друга група чинників спрямована на підтримання встановленого ритму виробництва, виконання календарних графіків поставок замовникам, забезпечення руху транспортних засобів за розкладом та ін.



**Рис. 12.1. Чинники, що впливають на ефективність діяльності персоналу**

Найпопулярнішими методами впливу керівників на трудову поведінку підлеглих є: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління засновані на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал.

Головні засоби такого управління – це організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Адміністративні методи управління базуються на законодавстві й етиці спілкування. Поряд з використанням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення

спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

Економічні методи управління засновані на обліку та використанні економічних інтересів (індивідуальних, групових, колективних). Основні засоби економічного управління такі: плани і графіки виконання робіт, нормативи, норми та ліміти витрат ресурсів, калькуляції й ціни, кошториси витрат, економічні стимули і санкції. Економічні методи управління охоплюють використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

Правові методи управління базуються на розподілі, регламентації і використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави і керівництва організації: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи підприємств, посадові положення та регламенти.

Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються у поєднанні з економічними і адміністративними методами.

Соціально-психологічні методи управління виробництвом ґрунтуються на обліку і використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; вони спираються на поведінкову психологію людей у сфері спільної праці. В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дійові засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне стимулювання, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

- методи стимулювання, засновані на задоволенні актуальних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу;
- методи інформування, які сприяють тому, що працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно та свідомо регулюватимуть свою трудову поведінку;
- методи переконання, які використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників;

- методи адміністративного примусу, які можуть використовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях.

Мистецтво управління людьми проявляється в тому, наскільки гнучко, доцільно й ефективно керівники використовують різноманітні методи та їх комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

Регламентация посадових обов'язків – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій та завдань, а також прав і відповідальності. Вона базується на поділі й кооперації праці та сприяє:

- ефективному підбору, розстановці, використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохоченню або застосуванню дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудовим спорам;
- підвищенню ефективності діяльності організації.

Діяльність організації загалом та її першого керівника регламентується чинним законодавством України, статутом організації або положенням про організацію. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватися контрактом, який він укладає з роботодавцем. Діяльність виконавчого директора може додатково регламентуватися його посадовою інструкцією. Діяльність заступників першого керівника організації регламентується наказом про розподіл функцій і обов'язків між керівником та його заступниками. Додатковими способами регламентації діяльності заступників можуть служити контракти і посадові інструкції.

**Регламентування діяльності посадових осіб організації** – це закріплення за виконавцями завдань та функцій, що мають виконуватись якісно і своєчасно.



Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозамінювання працівників підрозділу.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність посадової особи. Стандартної форми посадової інструкції не існує, тому кожна організація розробляє власну або використовує чийсь досвід.

При цьому посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватися контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями і правилами, планами й графіками виконання робіт, тимчасовими позаплановими завданнями керівника організації.

Посадові обов'язки робітників регламентуються робочими інструкціями, змінними завданнями, правилами експлуатації устаткування та техніки безпеки, технологічними картами, інструкціями майстра або технолога.

Регламентація посадових обов'язків персоналу має доповнюватися чіткими правилами трудової поведінки. Кожен працівник повинен знати, як себе вести на роботі, що йому дозволено, які дії небажані й що категорично забороняється. У вітчизняній практиці для цього широко використовуються Правила внутрішнього трудового розпорядку. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляється спільно адміністрацією і представниками найманого персоналу та затверджується на загальних зборах трудового колективу або на конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати. Типова структура Правил внутрішнього розпорядку охоплює такі розділи: 1) загальні положення; 2) прийом на роботу; 3) права і обов'язки персоналу підприємства; 4) робочий час і час відпочинку; 5) відпустки; 6) відрядження та переведення на нове місце роботи; 7) заробітна плата, соціальне страхування і компенсації; 8) заохочувальні та дисциплінарні заходи; 9) розірвання трудового договору. Кожен працівник, який наймається на роботу, повинен бути ознайомлений з: вимогами до роботи; стандартами виконання роботи; стандартами поведінки; правилами, які необхідно виконувати, щоб забезпечити досягнення стандартів; дисциплінарними стягненнями, які застосовуються

при порушенні правил; процедурою оскарження. Характер небажаної поведінки працівників може бути поділений на три категорії: 1) незначне порушення; 2) серйозне порушення; 3) грубе порушення.

**Структурний підрозділ організації** – це створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами і відповідальністю за конкретну ділянку роботи.

У структурі діяльності сучасних організацій існують такі види структурних підрозділів: управління; служби; департаменти; відділи; відділення; бюро; цехи; сектори; лабораторії.

**Положення про структурний підрозділ** – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці у складі організації.

Форма та структура Положення про структурний підрозділ не є стандартною для організацій, тому в практиці управління організаціями можуть траплятися положення, що за структурою суттєво відрізняються одне від одного.

З урахуванням практичного досвіду рекомендується така структура Положення про структурний підрозділ:

1. Загальна частина.
2. Основні завдання.
3. Функції.
4. Структура.
5. Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами.
6. Права.
7. Відповідальність.

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними підрозділами організації та затверджується керівником організації.

Наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 336 від 29.12.2004 р. затверджено Випуск 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» (розділ 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців», розділ 2 «Професії робітників») Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

У цьому довіднику кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» (за потреби може бути додатковий розділ «Спеціалізація»).

У розділі «Завдання та обов'язки» наведено типові професійні завдання, обов'язки і повноваження для певної посади та посилання на галузь потрібних знань.

У розділі «Повинен знати» подано основні вимоги до спеціальних знань для виконання відповідних типових завдань та обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій, інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник зобов'язаний уміти застосовувати під час виконання своїх професійних обов'язків.

У розділі «Кваліфікаційні вимоги» відповідно до певної посади визначено вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівнів, до післядипломної освіти і мінімальні вимоги до стажу роботи для професійних груп «Професіонали» і «Фахівці» – рівні кваліфікаційного категоріювання.

Категоріювання робочих місць, посад має певні особливості, передусім градацію, а саме відмінності понять «ранг», «розряд», «клас», які мають свої особливості. Їх загальне тлумачення характеризується як розмежування робочого місця, посади за умовами і нормами праці. Така вимога передбачає визначення складності робіт, освітньо-кваліфікаційного рівня, знань, умінь та відповідальності або, компетентностей.

Наприклад, відповідно до норм Національного класифікатора України (ДК 003:2010) «Класифікатор професій» (надалі – КП), усі професійні назви робіт (далі - професії) розподілені за професійними ознаками і систематизовані в дев'ять розділів КП. Професії, що розташовуються в цих розділах, мають певні вимоги, у тому числі і до категорій.

Так, перший розділ КП «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)» не передбачає категорій. В окремих випадках для визначення особливого статусу посади додається похідне слово «головний», а для державних службовців передбачаються ранги й класи.

Другий розділ «Професіонали» може передбачати різну кількість категорій для складних і відповідальних робіт. Наприклад, «інженер (хімічні технології)»: провідний, I та II категорії і без категорії, тобто первинна посада. У цих випадках градація категорій, як правило, залежить від освітньо-кваліфікаційного рівня (магістр, спеціаліст), стажу роботи та підвищення кваліфікації.

Третій розділ «Фахівці» найчастіше охоплює професії з трирівневим категоріюванням: I, II категорії і без категорії. За окремими професіями передбачене дворівневе категоріювання: старший і без категорії.

Загальне відмінність між поняттями «категорія», «клас» і «розряд» чітко не закріплено у вітчизняних нормативно-правових документах.

Четвертий розділ «Технічні службовці» може припускати дворівневе категоріювання: I і II категорії, а за окремими професіями – старший та без категорії.

П'ятий розділ «Працівники сфери торгівлі та послуг» може передбачати категоріювання за розрядами: 1, 2, 3, 4, 5 і 6 розряди або класи. Передбачено дворівневе категоріювання: «старший» та без категорії.

Шостий розділ «Кваліфіковані працівники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства» може передбачати 1, 2, 3, 4, 5 і 6 розряди.

Сьомий розділ «Кваліфіковані робітники з інструментом» може передбачати категоріювання за розрядами 1, 2, 3, 4, 5 і 6 (іноді використовуються 7 і 8 розряди).

Восьмий розділ «Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин» може передбачати категоріювання за розрядами 1, 2, 3, 4, 5 та 6 (іноді використовуються 7 і 8 розряди – підвищення кваліфікації до молодшого спеціаліста).

Передбачено категоріювання за класами: перший, другий. Категорії: А, В, С, D, Е (тільки для професії «водій автотранспортних засобів»).

Дев'ятий розділ «Найпростіші професії» передбачає дворівневе категоріювання: 1, 2, 3 розряди або без категорії і «старший». Проте найчастіше категоріювання не застосовується.

Для визначення категоріювання тих чи інших працівників слід використовувати відповідний галузевий випуск Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (надалі – ДКХП), а за його відсутності – Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (надалі – ЄТКД) (радянських часів).

«Розряд» слід розуміти як ступінь виробничої кваліфікації. Він присвоюється в більшості працівникам робітничих професій, наприклад: «складальник покришок» 2–6 розряду, «заготівельник бинта» 1 та 2 розряди, «монтер колії» 2–8 розряди і ін. Кожен із розрядів передбачає поступове підвищення функціональних обов'язків, відповідальності працівника за певним однаковим колом робіт.

«Категорія» – це група однорідних видів робіт, які відрізняються один від одного певними ознаками. Їй властиві як професії робітників, так і чиновників. Наприклад, «контролер-касир» має 1, 2 та 3 категорії, які розрізняються між собою за аналогією зазначеного вище прикладу з визначення розрядів. У цьому разі істотної різниці між поняттями «розряд» і «категорія» не існує. Загальною характеристикою цих понять, яка об'єднує їх поряд з іншим, є наявність складності робіт.

«Клас» – це певний ступінь професійної градації, чину. Своєрідний тип категоріювання для певних посад (професій), що склався історично. Він застосовується, коли необхідно по одній та тій же професії визначити різні види робіт.

Щодо поняття «група», то йому властивий ряд професій, пов'язаних, наприклад, з електричним струмом: «вишкомонтажник-електромонтер», якому разом з розрядами встановлюються кваліфікаційні групи 3 і 4 залежно від допуску «кваліфікованого робітника» до обслуговування електрообладнання з відповідною напругою. Крім цього, вищі кваліфікаційні групи (5, 6 та 7) також існують і застосовуються до працівників, які займаються виробництвом та розподілом електроенергії з різницею в допуску до напруги.

Що ж стосується поняття «ранг», то воно використовується переважно до державної служби України. Це поняття регулюється Законом України «Про державну службу», Постановою Кабміну України «Про затвердження Положення про ранги державних службовців» й іншими нормативно-правовими актами. «Ранги» присвоюються державним службовцям в індивідуальному порядку відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи.

Певний перелік професій військового командування також припускає присвоєння категорії «ранг».

**Посадова інструкція** – це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи.

Стандартної форми посадової інструкції не існує, кожна організація розробляє власну або використовує досвід інших організацій.

Посадові інструкції складають для працівників усіх посад, зазначених у штатному розписі. Виняток можуть становити окремі керівники, правове положення яких визначено у Статуті (положенні) підприємства, установи, організації або відповідного підрозділу, де вказано основні завдання, обов'язки, права і відповідальність за виконання доручених функцій.

Посадові інструкції складаються з розділів: «Загальні положення», «Завдання та обов'язки», «Права», «Відповідальність», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» і «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою».

У правому куті першої сторінки посадової інструкції мають бути слово «Затверджено» та підпис керівника про її затвердження, вказано посаду, ініціали і прізвище керівника, а також дату затвердження.

У заголовку посадової інструкції наводять повну назву посади в давальному відмінку (вона має відповідати професійній назві роботи, передбаченій Класифікатором професій ДК 003:2010) та повну назву структурного підрозділу.

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник організації або один з його заступників. В даний час фахівці з менеджменту персоналу вважають, що посадова інструкція за обсягом вміщеної в ній інформації вже не відповідає збільшеним вимогам до якості менеджменту персоналу. Пропонується посадову інструкцію замінити паспортом посади, який містив би також інформацію про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці на робочому місці, оцінку діяльності, оплати праці й соціальні гарантії.

**Правила внутрішнього трудового розпорядку** – це документ внутрішнього використання, що розробляється спільно адміністрацією і персоналом організації та затверджується на загальних зборах трудового колективу чи конференції, де інтереси колективу представляють обрані делегати.

Усі питання, пов'язані із застосуванням Правил внутрішнього трудового розпорядку, вирішуються адміністрацією підприєм-

ства згідно з наданими їй статутами правами, а в окремих випадках – спільно з профспілковим комітетом або за його згодою.

Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку охоплює такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийняття і звільнення працівників;
- основні обов'язки працівника;
- основні права працівника;
- основні обов'язки власника або органу, що він уповноважив;
- основні права власника або органу, що він уповноважив;
- робочий час та його використання;
- заохочення за успіхи у праці.

### ***Питання для обговорення***

1. У чому полягає регулювання трудової діяльності персоналу організації?
2. Які чинники впливають на регулювання трудової діяльності персоналу організації?
3. Визначте основні умови ефективної діяльності персоналу організації.
4. Як регламентуються посадові обов'язки працівників апарату управління?
5. З допомогою яких нормативно-правових документів регламентується діяльність структурних підрозділів підприємства?
6. Чим регламентується діяльність посадових осіб організації?
7. Розкрийте зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

### ***Групові завдання***

1. Розкрити сутність адміністративних методів менеджменту персоналу. Які засоби найчастіше використовуються у процесі застосування адміністративних методів управління?

2. Розкрити сутність та значення економічних методів менеджменту персоналу. Які засоби використовуються у процесі застосування економічних методів менеджменту персоналу?

3. У чому полягають соціально-психологічні методи менеджменту персоналу?

### ***Індивідуальні науково-дослідні завдання***

Розробіть посадову інструкцію керівника кадрової служби компанії «Галичанка». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:

- а) загальні положення;
- б) завдання та обов'язки;
- в) права;
- г) відповідальність;
- д) кваліфікаційні вимоги.

2. Складіть штатний розпис працівників компанії «Галичанка». Загальна чисельність персоналу компанії – 110 осіб.

### ***Творче завдання 1***

Ви – HR-менеджер фабрики пластмасових виробів «Уніпласт». У даний час Ви формуєте штат новоствореного відділу маркетингу. Розробіть:

- а) посадові інструкції для працівників відділу (керівника, заступника, спеціаліста і секретаря);
- б) положення про відділ маркетингу.

### ***Творче завдання 2***

Ви – керівник кадрової служби кондитерської фабрики «Зефір». У даний час виникла нагальна необхідність підняти на новий рівень виконавчу дисципліну працівників. Відповідно до чинного законодавства та інтересів фабрики розробіть Правила поведінки і дисциплінарні процедури.

### ***Творче завдання 3***

Ви – HR-менеджер поліграфічної фабрики «Поліграф». Відповідно до типових посадових інструкцій та враховуючи унікальність Вашого підприємства, розробіть:

- а) посадову інструкцію керівника кадрової служби;
- б) посадову інструкцію заступника керівника кадрової служби;
- в) посадову інструкцію спеціаліста кадрової служби.



**Завдання для самостійної роботи з теми 12  
«Регулювання трудової діяльності персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити значення регулювання трудової діяльності персоналу в організації.</li> <li>2. Завдання регулювання трудової діяльності персоналу в організації.</li> <li>3. Розкрити чинники, які впливають на ефективність трудової діяльності в організації.</li> </ol>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<p><b>Написання реферату (есе) на тему:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Зарубіжний досвід регулювання трудової діяльності персоналу».</li> <li>2. «Соціально-психологічні аспекти регулювання трудової діяльності персоналу».</li> </ol>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ЖР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудувати схему взаємодії лінійних і функціональних підрозділів з обслуговування та оперативного регулювання в організації.</li> <li>2. Методика оцінювання економічної й соціальної ефективності мотивації трудової діяльності персоналу.</li> </ol>	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проаналізувати методи управління трудовою поведінкою працівників.</li> <li>2. Визначити сутність і значення економічних методів управління персоналом та порівняти із зарубіжним досвідом.</li> </ol>	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» й «Управление персоналом», проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповіді на теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Регулювання трудової діяльності: економічні, правові, соціально-психологічні аспекти».</li> <li>2. «Покращення мотивації трудової діяльності персоналу організації».</li> </ol>	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Шляхи вдосконалення умов ефективної діяльності персоналу організації.</li> <li>2. Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності персоналу.</li> <li>3. Створення сприятливих умов для регулювання трудової діяльності.</li> </ol>	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

### **1. Регулювання трудової діяльності персоналу – це:**

- а) підготовчі заходи, у процесі виконання яких створюються необхідні умови для діяльності персоналу;
- б) організаційний процес забезпечення і підтримання високого рівня оплати праці персоналу загалом;
- в) організаційний процес забезпечення та підтримання високоефективної праці кожного працівника і персоналу загалом;
- г) організаційний процес відтворення та підтримання соціально-психологічних аспектів розвитку персоналу.

### **2. Методи впливу керівників на трудову поведінку персоналу – це:**

- а) посередницькі, економічні, правові, соціально-психологічні;
- б) адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні;
- в) адміністративні, економічні, правові, довгострокові;
- г) адміністративні, планові, правові, соціально-психологічні.

### **3. Об'єктами регулювання трудової діяльності персоналу є:**

- а) нематеріальні методи мотивації праці, сучасні концепції людських ресурсів, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу;
- б) організація й обслуговування найманих працівників, охорона праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку профспілки;
- в) середовище, організація та обслуговування робочого місця, умови праці, оплата праці, організаційна культура компанії, підтримка з боку керівництва;
- г) середовище, організація, робочі місця, умови праці, премії, доплати, надбавки, підтримка з боку керівництва.

### **4. Методи регулювання трудової діяльності в організації – це:**

- а) стимулювання, інформування, переконання, адміністративного примусу;
- б) стимулювання, інформування, переконання, кооперації праці;
- в) управління, інформування, переконання, адміністративного примусу;

г) стимулювання, атестації працівників, переконання, адміністративного резерву.

**5. Регламентування посадових обов'язків персоналу – це:**

а) чітке визначення і документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, відповідальності;

б) чітке визначення і документальне закріплення обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, розміру заробітної плати;

в) чітке визначення і документальне закріплення переліку виконавчих та управлінських функцій для виконання працівником у процесі трудової діяльності;

г) чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання керівником знань, вмінь тощо.

**6. Структурний підрозділ організації – це:**

а) створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та фондом оплати праці;

б) створений орган управління з чіткими нормованими завданнями, фондом страхування і формами стимулювання праці;

в) створений орган управління з чітко окресленими завданнями, функціями, правами та відповідальністю за конкретну ділянку роботи;

г) створений профспілковий орган управління на кожному підприємстві.

**7. Посадова інструкція – це:**

а) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи;

б) організаційно-правовий документ, що регламентує розмір заробітної плати;

в) організаційно-правовий документ, що регламентує розпорядок робочого дня;

г) організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність трудового колективу.

**8. Посадову інструкцію розробляє:**

а) керівник структурного підрозділу;

б) голова профспілки організації;

в) відділ персоналу;

г) фахівці з менеджменту.

**9. Економічні методи управління персоналом засновані на:**

а) розподілі, регламентуванні й використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб;

б) використанні соціальних потреб й інтересів індивідів і колективів, поведінковій психології людей у сфері спільної праці;

в) використанні економічних інтересів працівників: індивідуальних, групових, колективних;

г) використанні таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

**10. Правила внутрішнього трудового розпорядку – це:**

а) нормативний документ внутрішнього використання;

б) організаційно-правовий документ діяльності посадової особи;

в) організаційно-правовий документ діяльності трудового колективу;

г) правила, яких слід дотримуватись, щоб забезпечити стратегічні досягнення.

**Список рекомендованої літератури**

1. Дяків О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Островерхов В. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

2. Дяків О. П. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості його використання у вітчизняній практиці. URL: [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci\\_vukladachiv](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv).

3. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська. Тернопіль: Екон. думка, 2013. 368 с.

4. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : моногр. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

5. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. *Бюл. законодавства і юрид. практики України*. 1997. № 11. 126 с.

6. Менеджмент персоналу : навч. посіб. за заг. ред. В. М. Дянюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004.

7. Про організації роботодавців : Закон України від 22.06.2012 р. Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14).

8. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

9. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

10.10. Посадові інструкції. URL: [http://www.jobs.ua/ukr/job\\_description](http://www.jobs.ua/ukr/job_description).

---

## Тема 13.

# УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці.
2. Законодавче регулювання робочого часу та відпусток.
3. Режими праці й відпочинку. Гнучкі режими роботи.
4. Ненормований робочий день.
5. Класифікація витрат робочого часу.
6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
7. Механізм управління робочим часом.
8. Тайм-менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** поглибити сутність поняття «управління робочим часом працівників» і робочого часу»; методи аналізу ефективності використання робочого часу.

**Ключові слова теми:** робочий час, режими праці, режими відпочинку, вихідні, святкові дні, тривалість відпусток, табельний облік робочого часу, тайм-менеджмент.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 13 «Управління робочим часом працівників»

#### **Опанувавши тему студенти будуть знати:**

- сутність та значення економічної категорії «робочий час»;
- правове регулювання робочого часу і відпустки;
- організаційний механізм регулювання використання робочого часу в організації;
- сутність та особливості гнучких режимів роботи;
- особливості ненормованої праці.

#### **Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначити норму тривалості робочого часу;

- застосовувати законодавство України про працю;
- реалізовувати різні варіанти робочого дня і робочого тижня;
- оцінювати соціально-економічну ефективність використання гнучких режимів робочого часу;
- визначати категорії працівників, для яких може встановлюватися ненормований робочий день;
- виявляти втрати робочого часу та їхні причини в організації.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 13 «**Управління робочим часом працівників**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- проводити аналіз ефективності використання робочого часу.

### **Короткий виклад основного матеріалу**

Управління робочим часом працівників є надзвичайно важливим завданням. Адже за допомогою показників використання робочого часу можна: встановити фактичну трудомісткість робіт, що виконуються; визначити необхідну чисельність працівників на запланований обсяг роботи; виявити недоліки в управлінні підприємством, організації виробництва та праці, тобто визначити резерви для підвищення ефективності управління організацією загалом.

Робочий час є загальною мірою кількості праці.

**Робочий час** – встановлена законодавством цієї країни тривалість залучення працівника до виконання трудових функцій у технологічному процесі на робочому місці для виробництва конкретної продукції.

Згідно з Кодексом законів про працю України (надалі – Трудовим кодексом), нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год. за тиждень. Підприємства й організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу. За шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 год. на тиждень. Законодавством також встановлюється скорочена тривалість робо-

чого часу для працівників віком від 16 до 18 років – 36 год. на тиждень.

**Понаднормовим робочим часом** вважається час, упродовж якого працівник виконує роботу, обумовлену трудовим договором понад встановлену норму робочого часу, а саме:

- 1) роботи понад встановлену тривалість робочого дня (наприклад, при 8-годинному робочому дні – час понад 8 год. при денному обліку робочого часу). Не є понаднормовою робота понад встановлену для неї тривалість неповного робочого часу, якщо вона не перевищує загальнозвстановленої тривалості робочого часу на підприємстві, а також робота, яка виконується працівником поза основним робочим часом на умовах сумісництва;
- 2) роботи понад встановлену графіком тривалість зміни;
- 3) роботи понад нормальну кількість робочих годин за обліковий період, якщо на підприємстві застосовується підсумований облік робочого часу. При цьому тривалість роботи в один робочий день може становити менше або більше передбаченої за графіком норми робочого часу, але ці відхилення в сумі не перевищують норми робочого часу, встановленої для вибраного облікового періоду (крім ненормованого робочого часу). Підставою для залучення працівників до понаднормових робіт є видання наказу (розпорядження) відповідного роботодавця.

**Режим робочого часу** – це порядок розподілу норми робочого часу протягом відповідного календарного періоду.

Елементами режиму робочого часу є: час початку та закінчення роботи; тривалість перерв для відпочинку і харчування; тривалість та порядок чергування змін.

Режим робочого часу на підприємстві відображається у колективних договорах, правилах внутрішнього трудового розпорядку, графіках змінності або визначається сторонами при укладенні трудового договору.

Найбільш поширеним є п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Відповідно до загальної норми тривалості робочого тижня 40 год., робочий день може тривати 8 годин щоденно або ж 8 год. 15 хв. щоденно зі скороченням робочого часу на одну годину напередодні вихідного дня. На тих підприємствах, в установах і організаціях, де за характером ви-



робництва та умовами роботи запровадження 5-денного робочого тижня є недоцільним, встановлюється 6-денний робочий тиждень з 1 вихідним днем (ст. 52 КЗпП). При 6-денному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 год. при нормі 40 год. та відповідно 6 год. при нормі 36 год. та 4 год. при тижневій нормі 24 год.

**Ненормований робочий день** – це особливий режим роботи, що встановлюється для певної категорії працівників, які у разі неможливості нормування часу трудового процесу, залучаються до виконання своїх трудових обов'язків за межами нормальної тривалості робочого часу. Термін «ненормований робочий день» характеризує особливий режим робочого дня для окремих категорій працівників. Міра праці цих працівників визначається не тільки тривалістю робочого часу, а й колом обов'язків, покладених на них, та обсягом виконаних робіт (навантаженням). Тому окремі працівники можуть за розпорядженням роботодавця та за необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу. Якщо працівник з ненормованим робочим днем виконує роботу, яка не пов'язана з його трудовими обов'язками, то ці роботи оплачуються йому за трудовою угодою як виконання окремих завдань [1, С. 210] .

Ненормований робочий день застосовується для керівників, спеціалістів та робітників, а саме: 1) осіб, праця яких не піддається обліку в часі; 2) осіб, робочий час яких за характером роботи поділяється на частини невизначеної тривалості (сільське господарство); 3) осіб, які розподіляють робочий час на свій розсуд. Конкретний перелік посад працівників з ненормованим робочим днем встановлюється у колективному договорі чи будь-якому іншому локальному акті, який затверджується роботодавцем за погодженням з профспілковим органом.

На роботах з особливими умовами і характером праці в порядку та у випадках, передбачених законодавством, робочий день може бути поділений на частини з тією умовою, щоб сумарна тривалість роботи не перевищувала максимальної тривалості робочого дня (ст. 60 КЗпП). Гнучкий графік роботи передбачає право працівників самостійно регулювати час початку, закінчення і загальну тривалість робочого дня. Обов'язковою умовою застосування такого режиму робочого часу є повне відпрацю-

вання працівниками встановленої законом сумарної кількості робочих годин протягом облікового періоду – робочого дня, тижня тощо.

За складом робочий час неоднорідний. Перш за все, він поділяється на час роботи та на час перерв у роботі впродовж зміни. Співвідношення цих складових, залежно від особливостей технологічного й трудового процесів, може бути різним, як і їхній склад.

Важливим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення раціональних режимів праці та відпочинку. В практиці виробничої діяльності встановлюється змінний, добовий, тижневий й місячний режими праці та відпочинку. (Режим праці й відпочинку регулюється ст. 50 – 65 і 66 – 84 КЗпП України). Вони формуються з урахуванням працездатності людини, яка змінюється впродовж доби, що береться до уваги передусім у змінному та добовому режимах.

**Змінний режим** визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку і закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок. **Добовий режим** праці й відпочинку охоплює кількість змін за добу і час відновлення працездатності між змінами. **Тижневий режим** праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні й святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

**Місячний режим** праці та відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів у цьому місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток.

Для збереження здоров'я і забезпечення високої працездатності кожному працівникові надається щорічна відпустка. Законодавство диференціює її тривалість.

**Регламентовані перерви** охоплюють перерву на обід та короткострокові перерви на відпочинок. Обідня перерва потрібна не тільки для вживання їжі, але й для зняття або зниження втоми, що нагромадилася протягом першої половини робочого дня. Ефективність цієї перерви залежить від правильного встановлення часу її початку, тривалості та організації. Відповідно до досліджень перерву на обід доцільно встановлювати в середині робочого дня або з відхиленням у межах  $\pm 30$  хв. Тривалість

перерви має бути півгодини година, що визначається часом, необхідним для вживання їжі, часткового зняття втоми і відновлення працездатності [1, С. 211].

Короткотривалі перерви на відпочинок призначені для зменшення втоми та для задоволення особистих потреб. Час цих перерв, на відміну від обідньої перерви, є частиною робочого часу й ураховується в нормуванні праці. Вони встановлюються як для всього колективу структурного підрозділу, так і для кожного працівника. Загальна перерва у вигляді виробничої гімнастики, яка триває 10 хв., дає можливість запобігти перевтомі і підвищити працездатність. Перерви на відпочинок і особисті потреби дають змогу працівникам не тільки задовольнити природні потреби, а й підтримати стійку працездатність.

Трудовим законодавством визначений порядок встановлення режиму робочого часу та елементів режиму робочого часу (кількість робочих днів на тиждень чи інший період, тривалість і правила чергування змін, час початку та закінчення щоденної роботи (зміни), час і тривалість перерв та щотижневого відпочинку).

У режим робочого часу входить також структура тижня.

Конкретний режим робочого часу для категорій працівників чи окремих працівників встановлюється в організації і фіксується в локальних нормативних актах: колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку, графіках змінності, індивідуальних трудових договорах. Режим робочого часу залежить від типу робочого тижня, що застосовується в організації. Необхідно розрізнити режим роботи організації та режим робочого часу працівників.

Для працівників однієї організації може встановлюватися кілька різних режимів робочого часу. Графіки змінності доводяться до відома працівників звичайно, не пізніше, ніж за місяць до введення їх у дію. Працівник може залучатися до роботи протягом доби тільки на одну зміну. За угодою сторін трудового договору можливе встановлення індивідуального режиму робочого часу працівника.

**Облік робочого часу** – це фіксація відомостей про явку працівників на роботу і виконання ними трудових обов'язків протягом встановленої тривалості робочого часу. Облік робочого часу ведеться у табелях встановленої форми.

**Обліковий період** – відрізок часу, в межах якого має бути дотримана в середньому тривалість робочого тижня.

Трудове законодавство передбачає такі види обліку робочого часу: поденний, щотижневий, підсумований. Поденний облік робочого часу – встановлена законом норма робочого дня, що є обов'язковою для кожного дня роботи. При поденному обліку робочого часу робота понад норму робочого дня визнається надурочною. Щотижневий облік робочого часу – норма робочого часу, що реалізується в межах одного тижня з певною кількістю робочих днів. Підсумований облік робочого часу – тривалість робочого часу за обліковий період, що не перевищує нормального числа робочих годин. При підсумованому обліку робочого часу норма робочого часу забезпечується не за тиждень, а за інший обліковий період (два тижні, місяць, квартал, півроку, рік). Найчастіше застосовується підсумований помісячний облік робочого часу. Режим робочого часу, заснований на підсумованому обліку, може запроваджуватися там, де за умовами виробництва (роботи) не може бути додержана встановлена для цієї категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу.

**Гнучкі графіки роботи** – форма організації робочого часу, за якої працівники зобов'язані перебувати на робочому місці у фіксований час, початок і закінчення роботи можуть змінюватися. Фіксований час – час обов'язкової присутності на роботі всіх працівників підрозділу організації. Така форма організації праці може бути як індивідуальною, так і колективною.

Раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного й ефективного використання робочого часу. Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності (форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»). В додатку до статистичної звітності для більш глибокого вивчення використання робочого часу з метою кращого управління ним використовують матеріали фотографії та самофотографії робочого дня, хронометражу, вибіркового спостережень тощо.

Аналіз використання робочого часу розпочинається з розрахунку планового обсягу робочого часу, що обчислюється шляхом: віднімання з загальної кількості днів числа святкових днів у році, відпусток (основних від додаткових) та втрат робочого

часу; розрахунку середнього числа годин роботи одного середньооблікового працівника за рік, місяць.

Наступним кроком проведення аналізу є співвіднесення планового обсягу робочого часу з фактичним, реальним фондом робочого часу, величина якого залежить від чисельності працівників, тривалості робочого періоду в днях, тривалості робочого дня, кількості відпрацьованих людино-годин. Порівняння планових (розрахункових) показників з фактичним виявляє втрати робочого часу в абсолютних одиницях і відсотках.

У процесі аналізу ефективності використання робочого часу доцільно скласти таблицю, яка містить дані про:

- середньооблікову кількість працівників (осіб);
- кількість відпрацьованих днів (осіб / год.);
- середню кількість днів роботи одного працівника (год.);
- неявки на роботу (днів), у тому числі з причин: чергові відпустки, навчальні відпустки, хвороби, інші неявки, дозволені законом та неявки з дозволу адміністрації, прогули;
- середньоспискову тривалість робочого дня (год.);
- середню кількість годин роботи одного працівника (год.);
- кількість відпрацьованих робітниками (людино-год.).

Всі ці показники розраховуються як відхилення запланованих та фактичних величин у відсотках.

Вивчення структури календарного фонду часу працівників в організації загалом та за окремими категоріями і групами працівників зокрема здійснюється на практиці шляхом складання балансу робочого часу. Залежно від конкретних умов праці в організації номенклатура статей балансу робочого часу може варіюватися. Тому з метою забезпечення можливостей зіставлення даних щодо окремих підрозділів великих фірм структуру календарного фонду робочого часу доцільно подавати у дещо збільшеному вигляді, виділяючи у складі календарного фонду табельний фонд, максимально можливий фонд робочих людино-днів та у його складі явочний фонд і неявки.

**Фотографією робочого часу** називається метод вимірювання всіх без винятку його витрат впродовж певного періоду праці (частини робочої зміни, дня й ін.). Фотографія проводиться з метою визначення фактичних показників робочого часу, причин невиконання чинних норм, подолання недоліків в ор-

ганізації праці та виробництва, скорочення втрат часу, а також для розробки збільшених нормативів підготовчо-закінчувального часу й ін. Залежно від об'єкта дослідження прийнято розрізняти індивідуальну і групову фотографію робочого часу, а також самофотографію.

**Тайм-менеджмент** – це технологія організації робочого часу та можливість ефективного використання останнього. Управління робочим часом дає змогу значно підвищити ефективність роботи як за рахунок інвентаризації робочого часу, так і за рахунок планування самої роботи. Якщо людина навчиться планувати свій час, то у неї буде можливість навчитися знаходити час для важливих справ, розставляти пріоритети, чітко формулювати цілі, ставити завдання, розробляти конкретні плани на день, тиждень, місяць, рік.

### ***Питання для обговорення***

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Які Ви знаєте нормативно-правові акти у сфері регулювання робочого часу?
3. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
4. Яка тривалість щоденної роботи за п'ятиденного та шестиденного робочих тижнів?
5. Які обмеження в роботі має працівник у нічний час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
6. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
7. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.
8. Як аналізують ефективність використання робочого часу?

### ***Групові завдання***

1. За результатами тайм-менеджменту робочого дня менеджера з персоналу скласти фактичний баланс робочого часу, порівняти його з нормативним.

2. Скласти графік змінності для бригад, які працюють у безперервному режимі шість днів на тиждень, за умови, що кожна зміна триває 6 год., а вихідний надається за ковзним графіком.

3. Визначити найбільші поглиначі часу менеджера. Запропонувати заходи щодо усунення непродуктивних втрат робочого часу.

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Дослідити законодавчу і нормативно-правову базу з проблем регулювання робочого часу.
2. Обґрунтуйте необхідність застосування гнучких режимів праці.

#### **Практичне завдання 1**

1. Менеджер з персоналу працює у компанії «Магніт» за 8-годинним робочим днем. Коло обов'язків визначено у посадовій інструкції (додаток ..) За результатами фотографії робочого дня виконавця складіть фактичний баланс робочого часу та порівняйте його з нормативним. Запропонуйте заходи щодо усунення непродуктивних втрат робочого часу.

#### **Практичне завдання 2**

Ви працюєте менеджером з персоналу в компанії «Магніт». Проведіть особистий тайм-менеджмент (дайте відповідь на такі питання).

Визначте Ваші цінності (не менше п'яти).	
Сформулюйте особисту місію.	
Яким є Ваше покликання?	
Розкрийте 5–7 ключових царин Вашого життя.	
Напишіть сценарій Вашого життя на рік вперед.	
Визначте мету Вашого життя на найближчі дні.	
Складіть довгострокові цілі на 5, 10, 15 років	
Проведіть інвентаризацію цілей: життєві (особисті), професійні.	
Визначте спосіб досягнення цілей. Чого Ви хочете?	
Проведіть ситуаційний аналіз. Що Ви можете?	
Сформулюйте конкретні дії. До чого Ви приступаєте?	
Яких цілей Ви хочете досягти?	
Чи узгоджуються ці цілі між собою?	
Визначте Ваші сильні сторони для досягнення цілей.	
Визначте Ваші слабкі сторони для досягнення цілей. Над чим ще потрібно працювати?	

### **Ситуаційне завдання**

У штаті видавництва «Смолоскип» зайнято 48 працівників. Основні професії й посади:

- редактори;
- коректори;
- художники;
- оператори комп'ютерного набору;
- фахівці виробничого відділу;
- бухгалтер;
- комірник;
- двірник;
- прибиральниці;
- працівники охорони;
- водій автомобіля.

Видавництво очолює директор, він має одного заступника і секретаря.

Воно орендує офісні приміщення площею 350 м<sup>2</sup>. Однак санепідемстанція забороняє подальшу експлуатацію будівлі через її аварійний стан.

Директор видавництва уклав контракт про оренду приміщень у новому бізнес-центрі, але вони мають меншу загальну площу – лише 120 м<sup>2</sup>.

*Завдання.* Запропонуйте й обґрунтуйте заходи, які дадуть змогу зберегти видавництво, не зменшуючи обсяги його діяльності.

Примітка. Складено на основі [7, С. 495].



**Завдання для самостійної роботи  
з теми 13 «Управління робочим часом працівників»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття</b> (питання для самостійного вивчення) 1. Пояснити соціально-економічну сутність поняття робочого часу як міри праці.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	Написання реферату (есе) на теми: 1. «Особливості ефективного використання робочого часу».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Вивчити особливості ведення на підприємстві обліку використання робочого часу. 2. Дослідити особливості застосування дистанційної зайнятості. 3. Окреслити основні завдання керівників підрозділів щодо управління робочим часом.	I–XIV тижні	перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Вивчити відповідно до чинної законодавчої бази обмеження роботи у нічний час, вихідні й святкові дні. 2. Які завдання покладаються на кадрову службу у сфері управління робочим часом?	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» та «Управление персоналом» і законодавство України, проаналізувати статистичні матеріали та підготувати доповідь на теми: 1. «Особистий тайм-менеджмент HR-менеджера». 2. «Інструменти планування робочого часу керівника».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Обґрунтувати необхідність регулювання робочого часу. 2. Умови застосування на підприємствах гнучких режимів праці.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

### **1. Робочий час – це:**

- а) тривалість участі людини в організованому трудовому процесі, впродовж якого вона повинна виконувати свої обов'язки;
- б) формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- в) тривалість участі машин в організованому процесі, протягом якого виконуються роботи;
- г) сукупність методів та норм роботи з персоналом.

### **2. Робочий час поділяється на:**

- а) на час виконання виробничого завдання та час виконання інших видів робіт;
- б) організацію ефективності виробничого та невиробничого завдань;
- в) час цільового використання робочої сили;
- г) елементи, принципи, цикли, кооперацію.

### **3. Загальна тривалість робочого часу визначається:**

- а) рівнем розвитку виробництва, психофізіологічними і фізичними можливостями людини;
- б) інноваційним розвитком працівника, виконанням посадових обов'язків;
- в) рівнем організації виробництва, виробничими процесами;
- г) розвитком обладнання та встановлення робочого часу.

### **4. Норма тривалості робочого часу – це:**

- а) законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- б) законодавчо встановлена мінімальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень;
- в) встановлена роботодавцем тривалість робочого часу одного працівника на місяць;
- г) встановлена норма продуктивності праці одного працівника на одному робочому місці.

### **5. Законодавчо робочий час врегульовується:**

- а) Кодексом законів про працю України;
- б) Законом України «Про зайнятість населення»;
- в) Законом України «Про оплату праці»;
- г) Податковим кодексом України.

**6. Ефективність затрат робочого часу визначається:**

- а) порівнянням фактичних витрат робочого часу з обґрунтованою мірою праці;
- б) порівнянням кількості робочого часу з обґрунтованою якістю праці;
- в) порівнянням фактичної продуктивності праці з обґрунтованою технологією;
- г) порівнянням вартості робочої сили з обґрунтованою якістю праці.

**7. Як здійснюється на підприємстві облік робочого часу?**

- а) табельний облік використання робочого часу;
- б) хронометражний облік робочого часу;
- в) комп'ютерний облік робочого часу;
- г) графічний облік робочого часу.

**8. Ефективність використання робочого часу слід аналізувати за :**

- а) формами статистичної звітності № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»;
- б) формами таблиць обліку використання робочого часу;
- в) графіком робочого дня, тижня, місяця, року;
- г) формами статистичної звітності № 2-ПВ «Звіт про використання фонду заробітної плати».

**9. Режими праці та відпочинку поділяються на:**

- а) змінний, добовий, тижневий і річний;
- б) годинний, змінний, добовий, тижневий та річний;
- в) змінний, добовий, квартальний і річний;
- г) вихідний, добовий, тижневий та місячний.

**10. Тайм-менеджмент дає можливість для працівника:**

- а) краще спланувати співвідношення часу роботи і відпустки;
- б) більш чітко та правильно визначити пріоритети в роботі;
- в) дослідити зміст і черговість наявних витрат робочого часу на відпочинок;
- г) скласти фактичний баланс робочого часу та виявити втрати під час відпустки.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-методич. посіб. Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін. / за ред. Є. П. Качана. Київ : Знання, 2008. 407 с.
3. Кодекс законів про працю (остання редакція) від 22.05. 2008 : Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Організація праці : навч. посіб. / Крушельницька О. В. Житомир: ЖДТУ, 2007. 355 с.
5. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 : Офіц. сайт Верховної Ради України. URL: <http://library.if.ua/books/6>.
6. Ротань В. Г., Зуб І. В., Сонін О. Є. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. 11-е вид., допов. та перероб. Київ: Алтера : КНТ : ЦУЛ ;, 2010. 584 с.
7. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом : підруч. / за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

---

---

## ТЕМА 14.

# СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
2. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання, спільність і розбіжність їх інтересів.
3. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
4. Сторони та предмет колективного договору.
5. Зміст колективного договору.
6. Порядок підготовки й укладання колективного договору.
7. Контроль за виконанням колективного договору.
8. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** узагальнити суть поняття «соціальне партнерство»; визначити соціальних партнерів в організації; встановити порядок укладення колективного договору.

**Ключові слова теми:** соціальне партнерство, роботодавець, найманий працівник, профспілки, колективний договір

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття за темою 14 «Соціальне партнерство в організації»**

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- сутність поняття соціальне партнерство;
- спільність інтересів найманих працівників та роботодавців;
- сторони колективного договору;
- зміст колективного договору;
- регламент контрольних заходів у колективному договорі.

**Опанувавши тему, студенти будуть вміти:**

- визначати інтереси роботодавців і найманих працівників;
- аналізувати основні розділи колективного договору;

- розробляти колективний договір;
- здійснювати контроль за виконанням колективного договору.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 14 «**Соціальне партнерство в організації**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- проводити підготовку та укладення колективного договору;
- здійснювати контроль за дотриманням умов колективного договору суб'єктами соціально-трудових відносин.

### **Короткий виклад основного матеріалу теми**

Соціальне партнерство – це такий тип і система відносин між працедавцями та найманими працівниками, при яких у межах соціального миру відбувається узгодження їхніх найважливіших соціально-трудових інтересів.

Головною функцією системи соціального партнерства є недопущення руйнівних страйків і створення умов для динамічного розвитку виробництва і забезпечення належного рівня доходів найманих працівників.

Основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізується у веденні переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні проектів нормативно-правових актів, наданні консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях).

До сфери соціального партнерства належать питання: узгодження питань щодо забезпечення зайнятості; створення додаткових робочих місць; застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки і вимог охорони здоров'я, питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати; забезпечення нормального режиму праці та відпочинку; забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві.

Реалізація механізмів соціального партнерства виявляється крізь призму функцій: складові соціального і людського капіталу, рівень розвитку корпоративного управління, ступінь інтегрованості та розвитку суспільства. Показником високої корпоративної культури є формування між власниками контрольного пакета й іншими учасниками корпоративного управління відносин соціального партнерства, що означає рівне ставлення до всіх акціонерів цієї корпорації [13, С. 58].

Суб'єктами соціального партнерства в Україні є наймані працівники та їхні об'єднання – профспілки, роботодавці й їхні об'єднання, держава (органи державної влади).

Практика формування ринкових відносин у зарубіжних країнах свідчить, що ступінь розвитку системи соціального партнерства залежить від двох основних чинників: ступеня демократизації управління виробництвом; рівня життя більшості населення і ступеня диференціації доходів. Чим більша диференціація прибутків найбагатших та найбідніших верств населення, тим більша небезпека перерозподілу власності й зміни влади. (В більшості країн Європи різниця у прибутках найбідніших і найбагатших сімей не перевищує 1: 7–9 разів).

Соціальне партнерство має стати: по-перше, елементом формування соціально відповідальної політики, яка визначатиме рівні форми відповідальності за невиконання умов домовленостей (наприклад, звільнення з посади, відшкодування матеріальних збитків); по-друге, принципом організації відносин власності, що за згодою з партнерами визначатиме рівні умови створення ринку праці, капіталу, засобів виробництва через узгодження політики податків, цін та ін. Соціальне партнерство, яке ґрунтуватиметься на відповідній законодавчій базі, чітко визначених принципах і збалансованості інтересів усіх суб'єктів партнерства, значно сприятиме економічному розвитку держави та досягненню соціальної злагоди у суспільстві.

**Провідними складовими системами соціально-трудових відносин** є їх сторони і суб'єкти. І сторонами, і суб'єктами соціально-трудових відносин називають найманих працівників, роботодавців та державу. Відмінність між цими поняттями полягає в тому, що сторони соціально-трудових відносин є носіями первинного права у цих відносинах, а суб'єкти можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами.

Вчені в галузі соціально-трудових відносин виділяють **чотири основні групи суб'єктів соціально-трудових відносин**. Перша група – це первинні носії прав та інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група – це представницькі організації й їхні органи, які є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади та управління). Третя група – це органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах чи в організаціях). Четверта група – це органи, призначені мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудових відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

**Найманий працівник** – це громадянин, який уклав трудову угоду (як правило, у письмовій формі) з роботодавцем, керівником підприємства (організації) або уповноваженим ним органом, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу, обговорену в угоді, відповідно до вимог внутрішнього розпорядку, а власник підприємства (організації) або уповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

**Роботодавець** як суб'єкт соціально-трудових відносин – це людина, яка працює самостійно та постійно наймає для здійснення трудового процесу одного або кількох працівників.

**Роботодавець** – це власник підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності, галузевої належності або уповноважений ним орган (керівник) чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю.

**Роль держави** у соціально-трудових відносинах полягає в тому, що найчастіше вона виконує законотворчу функцію, формує й удосконалює на основі або з урахуванням конвенцій і рекомендацій МОП, інших міжнародних трудових норм, відповідно до національних умов та практики національне законодавство і правила здійснення соціального партнерства між дер-



жавними органами, організаціями роботодавців та найманими працівниками. Вона ратифікує міжнародні трудові норми, захищає права всіх категорій працівників. Держава може виступати ініціатором, регулятором, арбітром, посередником у процесі проведення соціального діалогу та колективних переговорів.

Однією з передумов забезпечення соціальної злагоди в суспільстві, вкрай необхідної для сталого економічного розвитку, є наявність сильних і незалежних профспілок.

Відповідно до Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», **професійна спілка (профспілка)** – це добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

**Профспілки** – це соціальний інститут, громадська організація, створена для вираження і захисту соціальних прав найманих працівників на демократичних засадах. Метою їхньої діяльності є поліпшення соціально-економічної ситуації в Україні, а отже – становища працівників, зміцнення громадянського миру та демократії. Основним же способом вирішення проблем у суспільстві профспілки вважають конструктивний соціальний діалог, а не класову боротьбу, узгодження інтересів найманих працівників, держави і роботодавців шляхом домовленостей, а не руйнівної конфронтації.

У системі трипартитизму українські профспілки мають найбільший історичний досвід діяльності й традиції та в організаційно-правовому відношенні є найбільш сформованою стороною. Інші ж два суб'єкти – Кабінет Міністрів України й організація роботодавців – є продуктом новітньої історії України зі ще незавершеним процесом формування і правового визначення.

У таких основоположних міжнародних правових актах, як Декларація прав людини (ст. 23), Пакт про економічні, соціальні і культурні права (ст. 7) та Конституція України (ст. 36), вказано, що основною метою об'єднання громадян у професійні спілки є захист саме своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів, а не колективний розподіл благ.

Так, згідно зі ст. 36 Конституції, громадяни мають право на участь у профспілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Профспілки об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом професійної

діяльності, та утворюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їхніх членів.

Зокрема, стаття 44 Конституції України гарантує право громадян на страйк. Його реалізацію забезпечує Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Ще одне з основоположних прав профспілок, що має застосування практично в усіх країнах світу, – право на ведення колективних переговорів й укладення колективних договорів та угод – гарантують Закон України «Про колективні договори і угоди» та ратифіковані Україною Конвенції МОП № 98 і 154.

Колективний договір, угоду укладають на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин й узгодження інтересів працівників і роботодавців.

Колективний договір укладають у організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи.

Колективний договір можна укладати в структурних підрозділах організації у межах компетенції цих підрозділів.

Угоду укладають на національному, галузевому і територіальному рівнях на двосторонній або тристоронній основі:

- на національному рівні – генеральна угода;
- на галузевому рівні – галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні – територіальні угоди.

Колективний договір укладають між роботодавцем, з одного боку, та одним або кількома профспілковими органами, з іншого боку, а за відсутності таких органів – представниками працівників, яких обрав і уповноважив трудовий колектив.

За наявності на підприємстві кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони мають сформувати спільний представницький орган для переговорів і укладення колективного договору.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору в спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймають найприйнятніший проект колективного договору і доручають профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори й укласти затвер-

джений на загальних зборах (конференції) колективний договір від імені трудового колективу з роботодавцем. За досягнення згоди у спільному представницькому органі угоду вважають укладеною, якщо її підписали представники профспілок чи їх об'єднань, до яких належить більшість найманих працівників держави, галузі, території.

Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до законодавства, є обов'язковими для організацій, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і заборонено вводити їх до договорів і угод.

У колективному договорі встановлюють взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування та оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати й інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов та охорони праці;
- забезпечення належного житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;
- забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків;
- заборона дискримінації.

Коллективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури й участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішується на базовому рівні.

Найбільш конкретний і досконалий механізм участі працівників у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у Німеччині. У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у цій країні, де процеси співучасті набули широкого розвитку та постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Система соціально-трудових відносин Німеччини, інтенсивне формування якої здійснювалося у повоєнний період (50–60 рр. XX ст.) і триває й нині, за висновками фахівців Міжнародної організації праці, є найбільш збалансованою з погляду узгодження інтересів роботодавців та найманих працівників і оцінюється як найбільш прогресивна у світовій практиці.

Незважаючи на те, що на межі двох тисячоліть ця система переживає певну кризу та відбувається її модернізація, усе ж вона залишається взірцем побудови і функціонування системи соціально-трудових відносин.

Найхарактернішою особливістю досвіду ФРН є розгалужена законодавча регламентація соціально-трудових відносин, яка відіграє стабілізуючу роль у процесі узгодження інтересів сторін та суб'єктів соціального діалогу.

Наголосимо, що законодавством цієї країни зафіксована тарифна автономія, тобто право суб'єктів ринку праці незалежно від держави визначати умови праці і формувати змістові характеристики відносин у соціально-трудовій сфері.

Німецькі фахівці в галузі соціально-трудових відносин постійно наголошують на тому, що застосування принципів тарифної автономії в більшості випадків є фактором оптимізації інтересів сторін відносин у сфері праці, виходячи з того, що угоди сприяють:

- а) регулюванню ринку праці та підвищенню ефективності зайнятості;

- б) соціалізації розподільчих відносин;
- в) досягненню соціального миру;
- г) інституціональному закріпленню вільного, соціального, конкурентного порядку в економіці й у суспільстві загалом.

Тарифні угоди, що діють у ФРН, за своїми змістовими характеристиками спеціалізовані, оскільки вони містять взаємні домовленості сторін соціального діалогу лише з певного кола питань, що є предметом соціально-трудова відносин.

В останні роки у ФРН активно обговорюється питання щодо перспектив застосування тарифних угод і напрямків їх удосконалення. Деякі фахівці вбачають у тарифних угодах одну з причин негнучкості ринку праці та погіршення співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили. Звертається увага на те, що підвищення заробітної плати відповідно до умов тарифних угод часто не супроводжується зростанням продуктивності праці та навіть сприяє посиленню інфляційних процесів. Водночас чимало німецьких фахівців слушно зазначають, що саму тарифну автономію неможливо оцінювати винятково з погляду економіки, і що не слід нехтувати соціальними наслідками партнерства у сфері праці та засадничими принципами соціального ринкового господарства.

По-своєму цікавим є досвід регулювання соціально-трудова відносин у Франції. Для цієї країни характерна суттєва роль держави в регулюванні трудових відносин.

Центральною ланкою регламентації соціально-трудова відносин слугують Кодекс про працю і колективні договори між профспілками, міністерствами, підприємствами та конкретними працівниками.

Кодексом про працю, який приймає парламент, встановлюються основні соціальні гарантії працівників: мінімальний рівень заробітної плати, умови призначення допомоги по безробіттю, розмір пенсії й необхідний трудовий стаж для її одержання, тривалість оплачуваної відпустки, принципи найму на роботу, деякі інші питання соціального характеру.

Важлива роль у регулюванні трудових відносин відводиться угодам галузевих профспілок з міністерствами (національні договори), якими встановлюються єдині для галузей тарифні сис-

теми з доволі широким діапазоном оплати в межах кожного розряду, а також інші галузеві соціальні гарантії.

Ринкове господарство у Швеції відрізняється добре налагодженим підприємництвом, високим рівнем членства працівників у профспілках, співробітництвом підприємців і профспілок та високою організованістю трудових відносин. Основними суб'єктами системи соціального партнерства є організації підприємців та профспілки.

До числа найбільших організацій підприємців належить Об'єднання підприємців Швеції, яке містить майже 43 тис. компаній, організованих у 35 підприємницьких асоціацій, а також Організація підприємців банківських інститутів і Об'єднання газетних підприємців [2].

У Швеції прийнято вважати, що організації підприємців та профспілковий рух настільки сильні, що самі можуть досягти угод у галузі праці без втручання уряду. Незважаючи на це, підприємці й профспілки дедалі частіше звертаються за консультаціями до уряду під час проведення колективних переговорів.

У Швеції діє виважена система запобігання трудовим конфліктам. За умови невдалих попередніх переговорів страйк може бути оголошений офіційно не раніше ніж за тиждень після попередження. Якщо трудова угода вже діє, то не можна провадити страйк через конфлікти, які підпадають під чинний договір. Для вирішення конфліктів, що виникають у межах чинних колективних договорів, у Швеції ще в 1928 р. створено спеціальний Трудовий суд. Із семи членів суду по два призначаються організаціями підприємців та працівників і три – урядом.

В Японії на національному рівні щорічно укладається угода з основних питань соціальної політики. Розробку погодженої політики соціально-трудова відносин здійснюють спеціальна асоціація підприємців та національний профцентр. Названими партнерами щорічно розробляються рекомендації щодо оптимального зростання заробітної плати з огляду на збільшення обсягів виробництва. Рекомендації обговорюються окремо підприємцями і профспілками у всіх регіонах, вони беруться за основу при укладанні колективних договорів на рівні підприємств.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність поняття «соціальне партнерство». Назвіть соціальних партнерів в організації.
2. У чому зміст інтересів роботодавця і працівників? Чому не завжди вдається узгодити інтереси роботодавця та працівників? Назвіть причини. Наведіть приклади.
3. Які функції й завдання громадських організацій в Україні? Яку роль виконують профспілкові організації у представництві інтересів найманих працівників?
4. Чи потрібна попередня згода профспілкового органу на розірвання трудового договору з ініціативи власника із працівником, який не є членом профспілки, що діє в організації?
5. Дайте характеристику змісту, порядку укладання та реєстрації колективного договору.
6. Який термін чинності колективного договору і хто здійснює контроль за його виконанням?

### **Групові завдання**

Трудове законодавство встановлює категорії пунктів, що можуть бути предметом переговорів при укладанні колективного договору: примусові, добровільні та незаконні. Продумати, які саме пункти містить кожна категорія, і заповнити таблицю.

Таблиця 1

#### **Категорії пунктів при укладанні колективного договору**

Примусові	Добровільні	Незаконні

### **Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Нормативно-правова база соціального партнерства в Україні.
2. Закордонні моделі соціального партнерства та можливість їхнього застосування на вітчизняних підприємствах.

### **Творчі завдання**

1. Порівняйте системи соціального партнерства США й Японії.
2. Проаналізуйте ефективність діяльності вітчизняних профспілок.

3. Створіть ідеальну модель соціальної політики держави, в основі якої лежить система соціального партнерства.

4. У додатках Е і Ж подано зразок колективного договору [складено на основі: 5, с. 302–305, 313–320]. Використовуючи колективний договір ПраТ «Галичанка ОК», проведіть аналіз його призначення, структури та змісту; охарактеризуйте переваги і недоліки та встановіть відповідальність за його невиконання. Розкрийте функції, що виконує колективний договір.

**Завдання для самостійної роботи  
з теми 14 « Соціальне партнерство в організації »**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Зарубіжний досвід соціального партнерства 2. Організації та об'єднання роботодавців у системі соціального партнерства.	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на теми:</b> 1. «Можливість реалізації моделі соціального партнерства Японії (США, Великобританії, Франції та ін.) в Україні: перспективи і проблеми». 2. «Соціальне партнерство та соціальний діалог».	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Які способи вирішення колективних трудових спорів передбачені законодавством України? 2. Обґрунтувати роль профспілкових організацій у захисті трудових і соціально-економічних прав та інтересів найманих працівників.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Обґрунтувати доцільність функціонування профспілок в Україні. 2. Обґрунтувати доцільність використання різних способів вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) відповідно до законодавчої й нормативно-правової бази України.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> 1. Які тенденції розвитку системи соціального партнерства в зарубіжних країнах? 2. Які функції та завдання виконує Державна служба посередництва і примирення?	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Запропонувати напрями формування та розвитку ефективної системи соціального партнерства в нашій країні. 2. Визначити можливості розширення функцій колективного договору.	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів



## **Тестові завдання**

**1. Яка форма співробітництва між суб'єктами не передбачена інститутом соціального партнерства?**

- а) консультації;
- б) наради;
- в) переговори;
- г) симпозиуми.

**2. Ступінь розвиненої системи соціального партнерства залежить від:**

- а) рівня економічного розвитку країни;
- б) міжнародного поділу праці;
- в) потоків іноземних інвестицій;
- г) рівня демократизації управління виробництвом.

**3. Колективний договір – це:**

а) правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їхніх інтересів;

б) формальний і строковий трудовий договір;

в) внутрішній нормативний документ підприємства, де зазначений перелік посад, що є на цьому підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їхніх місячних посадових окладів;

г) нормативний документ, що укладається між найманим працівником та роботодавцем щодо умов виконання певної роботи.

**4. Основна мета соціального партнерства – це:**

а) забезпечення соціальної злагоди через збалансування інтересів всіх сторін;

б) протистояння інтересів всіх сторін;

в) регламентація державою соціально-трудових відносин;

г) захист профспілкових лідерів на державному рівні.

**5. На виробничому рівні предметом соціального партнерства є:**

а) соціально-економічна політика країни;

б) кадрова політика підприємства;

в) регіональні умови оплати праці та зайнятості;

г) гарантії та захист прав людини у сфері праці.

**6. На національному рівні укладається:**

а) генеральна угода;

- б) тарифна угода;
- в) колективний договір;
- г) трудовий договір.

**7. Основні рівні соціального партнерства – це:**

- а) національний, міжнародний;
- б) індивідуальний, колективний;
- в) виробничий, галузевий, територіальний, національний;
- г) виробничий, національний, регіональний.

**8. Основними питаннями, що належать до сфери соціального партнерства, є:**

- а) розвиток житлово-комунального господарства;
- б) медичне і соціально-побутове забезпечення трудового колективу;
- в) оплата праці та умов праці;
- г) кар'єрне зростання працівників підприємства.

**9. Найбільше в Україні об'єднання роботодавців – це:**

- а) Союз орендарів України;
- б) Федерація профспілок України;
- в) Український союз промисловців та підприємців;
- г) Спілка олігархів України.

**10. Рівень регулювання соціально-трудових відносин, що передбачає укладання колективного договору – це:**

- а) галузевий;
- б) макроекономічний;
- в) регіональний;
- г) мікроекономічний.

## **Список рекомендованої літератури**

1. Герасимов О., Рубченко Ю. Соціальний діалог в Україні: практико-правове регулювання та перспективи розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 4. С. 10–16.

2. Дяків О. П. Зарубіжний досвід соціального партнерства та можливості його використання у вітчизняній практиці. *Вісн. соц.-екон. дослідж.* 2008. Вип. 32. С. 116–120.

3. Дяків О. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. *Суч. тенденції розвитку екон. систем*: моногр. / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 223–234.

4. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посібник. Дяків О. П., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А]. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 400 с.
5. Петюх В. М. та ін. Кадрове адміністрування : навч. посіб. / Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін. бізнес-освіти (ІБО). Київ: КНЕУ, 2018. 339 с.
6. Коцур А. С. Служба управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль: 2012. 200 с.
7. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон України / (Офіц. текст із змін, станом на 1 січ. 2008) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
8. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 / Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.
9. Про організації роботодавців : Закон України від 22. 06. 2012 / Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.
10. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03.03.1998 / Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%FO>.
11. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 / Офіц. сайт Верхов. Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
12. Семикіна М. В., Смутчак З. В., Пасека С. Р. та ін. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації : моногр. / за наук. ред. М. В. Семикіної. Кіровоград : КОД, 2012. 300 с.
13. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Тернопіль, 2014. 294 с.
14. Dyakiv O. Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder. *Social and labour relations: theory and practice*. / 2018. Vol. 8, iss. #2. Pp. 69–74.
15. Dyakiv O. Employer's social responsibility for staff development. *Соц.-труд. відносини: теорія та практика*. 2018. № 1(15). С. 322–329.

---

## Тема 15.

# УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Види і типи конфліктів.
2. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації.
3. Роль керівника в умовах конфлікту. Учасники конфлікту. Вплив конфлікту на соціальне оточення і його учасників.
4. Передумови виникнення конфлікту. Статична модель конфлікту. Визначення конфліктної ситуації.
5. Типи конфліктогенів. Поняття структури конфлікту.
6. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами. Модель організаційного механізму управління конфліктами.
7. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.
8. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічні резерви колективу та методи їх використання для підвищення ефективності діяльності організації.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** вивчити причини виникнення конфліктів, їх моделі, інструменти і методи управління; дослідити формування позитивного соціально-психологічного клімату.

**Ключові слова теми:** конфлікт, конфліктогени, соціально-психологічний клімат, модель конфлікту, структура конфлікту, управління конфліктами.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою 15 «Управління конфліктами»

**Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- теоретичні основи конфліктології;
- методи діагностики та прогнозування конфліктів у трудовому колективі;

- особливості формування соціально-психологічного клімату в організації;
- способи управління конфліктними ситуаціями;
- роль керівника у профілактиці й вирішенні конфліктів.

**Опанувавши тему студенти будуть вміти:**

- визначати стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- використовувати методи діагностики і прогнозування конфліктів у колективі;
- адекватно сприймати і реагувати на нештатні соціально-психологічні ситуації в колективі;

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 15 «**Управління конфліктами**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання та вміння для виконання численних практичних завдань, а саме вміння:

- застосовувати доцільні методи емоційного менеджменту для зниження конфліктності на індивідуальному та організаційному рівнях.

## ***Короткий виклад основного матеріалу теми***

Конфлікт – це ситуація, за якої відбувається зіткнення сторін, що намагаються за допомогою одних і тих самих ресурсів задовольнити власні інтереси.

Основними класифікаціями видів конфлікту є такі:

- за способом вирішення конфлікту:
  - насильницькі;
  - ненасильницькі;
- за сферою інтересів:
  - соціальні;
  - політичні;
  - економічні;
  - організаційні;
- за спрямованістю впливу:
  - вертикальні;
  - горизонтальні;
- за проявом:
  - відкриті;

- закриті;
- за участю суб'єктів:
  - внутрішньособистісні;
  - міжособистісні;
  - міжгрупові;
- за причиною:
  - когнітивний;
  - конфлікт інтересів.

Насильницькі конфлікти характеризуються застосуванням сили його учасників стосовно опонентів та руйнуванням будь-яких зв'язків між учасниками або одним з них. Ненасильницькі конфлікти відповідно відбуваються без застосування крайніх проявів суперечності.

Соціальні конфлікти – це конфлікти, спричинені посиленням протилежних інтересів соціальних груп чи окремих суб'єктів в умовах обмеженості соціальних благ.

Політичні конфлікти виникають унаслідок незбігу політичних поглядів як форма боротьби за владу чи розподіл владних повноважень.

Економічні конфлікти зумовлені обмеженістю економічних ресурсів і бажанням різних суб'єктів їх отримати.

Вертикальні конфлікти виникають унаслідок різних обсягів влади між його учасниками, якими виступають керівники та підлеглі (керуюча структура з підлеглою організацією).

Горизонтальні конфлікти виникають у суб'єктів, які характеризуються однаковим обсягом повноважень й ієрархічним становищем.

При відкритих конфліктах сторони демонструють свою позицію за допомогою сварок, суперечок і зіткнень.

Закриті або приховані конфлікти характеризуються непрямими способами впливу на протилежного учасника через відсутність ресурсів для відкритої боротьби.

Внутрішньособистісний конфлікт відбувається на особистому рівні з приводу невідповідності бажання та можливостей або виконання певних вимог і дотримання певних правил.

Міжособистісні конфлікти виникають між особами або між особою та групою осіб з приводу задоволення своїх потреб за допомогою одних і тих самих засобів або ресурсів.

Міжгрупові конфлікти виникають між різними групами осіб.

При когнітивному конфлікті конфліктуючі сторони намагаються переконати у правильності своїх поглядів, переконань та знань, а при конфлікті інтересів спостерігається протиборство через зіткнення інтересів різних сторін конфлікту.

#### **Розглянемо типи конфліктів.**

**Змагання** – це конфлікт, джерелом виникнення і розвитку якого є об'єктивні протилежності, суперечності, зумовлені їхніми потребами та інтересами і спричинені відхиленнями в результатах праці, пов'язаними з їхніми можливостями та хистом. Оскільки останні мають мінливий характер, вони породжують активність, яка і виступає у формі змагання.

**Конкуренція** – це різновид змагання, а саме економічне змагання, спрямоване на досягнення більш прибуткових умов виробництва та збуту товарів.

**Соціальна боротьба** – це боротьба, зумовлена існуючою в суспільстві соціальною диференціацією і спрямована на задоволення докорінних, найбільш істотних інтересів соціальних груп у різних сферах життя суспільства.

**Соціальний конфлікт** – це коли суперечності досягають певної стадії розвитку та вони суб'єктивно усвідомляються людьми як такі, що порушують їхні інтереси і приводять до активних дій.

**Соціальний конфлікт** – це вища стадія розвитку суперечностей у системі відносин людей, соціальних груп, соціальних інститутів суспільства, яка характеризується максимальним підсиленням протилежних тенденцій та інтересів у поведінці індивідів і соціальних спільнот та супроводжується їх конфронтацією і боротьбою.

#### **Основними причинами конфлікту вважаються:**

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а на їх використання претендує кілька сторін);
- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація й дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);

- незадовільні комунікації (відсутність повної й достовірної інформації);
- різниця у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов.

**Розподіл ресурсів.** Одні й ті самі ресурси організації є засобом досягнення цілей різних працівників, наділених різними повноваженнями. Кожна із сторін намагається здійснити розподіл наявних ресурсів з максимальною корисністю для себе.

**Різниця у цілях.** Кожна організація, як правило, складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів хоч і зорієнтовані на досягнення загальної мети, все ж таки вони суттєво відрізняються за змістом.

**Взаємозалежність у досягненні результату.** Для досягнення спільних завдань при залученні багатьох структурних підрозділів важко уникнути конфліктів, тому що у всіх них є свої індивідуальні завдання.

**Різниця в уяві та цінностях.** Конфлікт виникає через різні оцінки ситуації, що зумовлено її аналізом крізь призму індивідуальних інтересів учасників конфлікту та неправильністю суджень.

**Незадовільні комунікації.** Внаслідок відсутності достовірної, актуальної інформації (через незадовільну комунікацію чи небажання керівництва інформувати працівників) виникають плітки, підозри працівників, побоювання, відчуття роздратування.

**Різниця у досвіді й манері поведінки.** Через різний досвід і ставлення до посадових обов'язків працівники по-різному здійснюють трудові обов'язки, що викликає почуття незадоволення у менш успішних.

**Різка зміна подій чи умов.** Через порушення звичного ритму діяльності організації, що може бути спричинено різними обставинами, які є в компетентності організації чи виникли поза нею, може виникнути хаос в її діяльності. Такі ситуації потребують стратегічного мислення й інтуїції.

Конфлікти виконують ряд функцій та мають як позитивні, так і негативні наслідки для організації й її працівників.

**До функцій конфліктів належать:**

- інтеграція персоналу – в процесі конфлікту персонал організації згуртовується для подолання спільних негатив-



- них явищ, а у разі конфліктної ситуації, навпаки, розбалансовує колектив, ослаблює його єдність;
- активізація соціальних зв'язків – підвищується комунікація між працівниками або структурними підрозділами у спільному протистоянні або, навпаки послаблюється співпраця між конфліктуючими сторонами;
  - діагностична – вона полягає у виявленні негативних явищ розвитку організації, вирішенні соціальних потреб працівників, підвищенні охорони і безпеки праці;
  - інноваційна – зростання ефективності праці та її мотивації, сприяння розвитку творчості й підвищення кваліфікації. Негативною стороною є наявність додаткових перешкод у діяльності працівників і придушення ентузіазму;
  - трансформаційна – становлення нової системи соціально-трудових відносин в організації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Поряд з цим може відбуватись руйнація встановлених соціально-трудових відносин і корпоративних правил поведінки;
  - інформаційна – підвищення поінформованості працівників про стан справ в організації й перспективи її розвитку та їхню роль у цьому процесі. Негативними наслідками можуть бути несприйняття нових векторів розвитку організації саботування поінформованості персоналу;
  - превентивна – злагодження конфліктних ситуацій на взаємній основі та послаблення конфронтації, що відповідно у майбутньому може призвести до нагнітання напруженості.

Керівник організації відіграє важливу роль у залагодженні конфліктів в організації. Він може виступати як учасником конфлікту, так і арбітром у конфліктній ситуації. Керівник повинен сприяти конфліктам, що ведуть до позитивного розвитку організації, та попереджувати ті, які додають негатив у діяльність ввіреного йому колективу.

Стороною конфлікту керівник може стати в разі порушенні службової етики і трудової дисципліни його підлеглими чи несправедливого оцінювання їх трудового вкладу в діяльність організації. Водночас може виникнути ситуація, за якої відбувається порушення трудового законодавства самим керівником у частині дотримання прав працівників.

У своїй діяльності керівник повинен слугувати прикладом для працівників та чітко дотримуватись встановлених норм і правил корпоративної поведінки, об'єктивно оцінювати діяльність кожного працівника й неухильно дотримуватись трудового законодавства.

Одним з основних завдань керівника є забезпечення злагодженої взаємодії між працівниками, дотримання норм людської гідності у спілкуванні між працівниками та нівелювання проявів нездорової конкуренції між ними.

Як арбітр керівник виступає не лише в разі адміністратора, до інструментарію якого входять адміністративно-розпорядчі методи управління персоналу. Доцільно також всебічно застосовувати соціально-психологічні методи, що демонструють турботу керівника про досягнення не лише загальноорганізаційних інтересів, а й інтересів окремих працівників. Як посередник між власниками організації та найманими працівниками він повинен відстоювати думку одних перед іншими з метою уникнення конфліктних ситуацій. Доволі часто цілі власників організації є протилежними до цілей найманих працівників. Пошук компромісних, узгоджених варіантів досягнення цілей усіх сторін соціально-трудова відносин має бути пріоритетним завданням керівника в аспекті управління конфліктами в організації. При цьому він повинен виявляти конфлікти на початковій їх стадії, входити в них і намагаться залагодити ці конфлікти. На їх початковій стадії конфлікти вирішуються набагато успішніше, ніж на фазі його загострення, коли пройдено певні «точки неповернення».

Важливе місце керівника у врегулюванні конфліктів займає не лише своєчасність входження в них, а й їхня профілактика. Недопущення конфліктів є більш важливим ніж управління ним. Проте, якщо не вдалось попередити конфлікт, і він виник, то керівник організації повинен проаналізувати ситуацію, що склалась, оцінити її та обрати спосіб її врегулювання. Аналіз конфлікту він повинен здійснювати на основі всебічної інформації з різних сторін конфлікту, нерідко керівник може бути сам його свідком. З метою недопущення протистояння між сторонами конфлікту доцільно обмежити їх взаємодію. Встановивши суть конфлікту і мету конфлікуючих сторін треба оцінити стадію розвитку конфлікту. Проаналізувавши конфлікт та використовуючи адміністративні повноваження, керівник проводить співбесіди і сто-

ронами конфлікту, спільне обговорення проблеми і фіксацію закінчення конфлікту. У разі згоди конфлікуючих сторін конфлікт може бути винесений на розгляд зборів трудового колективу або для його врегулювання можуть бути задіяні треті особи (відповідні експерти чи неформальні лідери колективу).

Конфлікт може розглядатись на основі двох моделей: «статичної» та «динамічної». Статична модель аналізує сторони конфлікту і систему відносин між ними, а динамічна – розглядає інтереси сторін, які спонукають до конфліктної поведінки його сторони. Статична модель показує відносини між сторонами як відносини між конкурентами.

Конфлікт – це ситуація, за якої сторони, розуміючи несумісність своїх позицій намагаються випередити противника своїми діями. Конфлікт є соціальною взаємодією його сторін, які усвідомлюють своє протистояння та виробляють стратегію і тактику боротьби.

Виділяють такі стадії проходження конфліктів: зародження, розгортання, розквіт, згасання.

Вирішення конфлікту можливе за рахунок таких типів дій: односторонні дії – кожен учасник діє на свій страх та ризик; взаємоузгоджені дії – учасники діють на основі компромісу, що передбачає взаємні поступки; інтегровані дії – співробітництво, спільний пошук шляхів вирішення проблем.

Важливе значення в управлінні конфліктами в організації має недопущення конфліктогенів. Конфліктогени – це слова, дії чи бездіяльність, що можуть призвести до конфлікту. Виділяють такі типи конфліктогенів:

- прагнення до переваги;
- поява агресії;
- прояв егоїзму;
- збіг обставин.
- Конфліктогени бувають такого характеру:
- пряме негативне ставлення;
- поблажливе ставлення;
- хвастощі;
- повчальне ставлення;
- нечесність і нещирість;
- порушення етики;
- регресивна поведінка.

З метою недопущення конфліктів потрібно мінімізувати конфліктогени.

Основними напрямками блокування конфліктогенів є: блокування зверхності (корекція самооцінки), стримування агресії (висловлення негативних емоцій та/або рухова активність: спорт, хобі, фізичне навантаження, фізичний прояв негативних емоцій до уявного противника), подолання егоїзму (розвиток сприйняття людини людиною і розвиток комунікацій).

Управління конфліктами – це цілеспрямоване оперування заходами з усунення причин, що породжують конфлікт, чи корекції поведінки учасників конфлікту.

До методів управління конфліктами у групах належить:

- внутрішньоособистісні методи (методи впливу на окрему особистість) – вони знаходять відображення в умінні вільно організувати свою власну поведінку та висловлювати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини. Доцільно використовувати спосіб «я висловлювання», тобто спосіб передачі іншій особі свого відношення до певного предмета без звинувачень і вимог, але так, щоб інша людина змінила своє ставлення;
- міжособові методи (стилі поведінки в конфлікті) – учасникам необхідно обрати форму, стиль своєї подальшої поведінки для того, щоб це найменше відобразилось на їхніх інтересах (приспосовання, поступливість, ухилення (унікнення), протиставлення, співробітництво, компроміс);
- структурні методи (усунення організаційних конфліктів) – вони виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, прийняту систему стимулювання та т. ін. (роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, використання систем винагород);
- переговори – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємовигідних рішень для конфліктуючих сторін. Переговори відбуваються за наявності певних передумов: існування взаємозалежності сторін, які беруть участь у конфлікті; відсутність значних розбіжностей у можливостях суб'єктів конфлікту; відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів; участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в складній ситуації;
- відповідні агресивні дії у відповідь.

Модель організаційного механізму управління конфліктами передбачає певний алгоритм дій керівника з управління конфліктом:

1. Вивчення причин виникнення конфлікту, спостереження, аналіз результатів діяльності, співбесіда, вивчення документів, біографічний метод.
2. Обмеження кількості учасників – робота з лідерами у групах, перерозподіл трудових обов'язків, застосування системи мотивації персоналу і штрафних санкцій;
3. Аналіз конфлікту експертами (за потреби).
4. Прийняття рішення.

Виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні.

До педагогічних способів управління конфліктом належать: бесіда, прохання, переконання, роз'яснення вимог до роботи, заборона неправомірних дій конфліктерів та інші заходи виховного характеру.

Адміністративними способами управління конфліктом є: придушення інтересів сторін конфлікту, переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих.

З метою профілактики конфліктів застосовують соціально-психологічні методи, орієнтовані на коригування думок, настроїв й почуттів людей. Основними з них слід вважати такі методи:

- метод згоди – проведення заходів щодо залучення конфліктних працівників до спільної справи з метою забезпечення спільних інтересів, пізнання один одного і формування спільної командної роботи;
- метод доброзичливості – забезпечення розвитку здатності до співчуття, співпереживання, розуміння необхідності та готовності надати всебічну допомогу колезі по роботі;
- метод збереження репутації працівника, поваги до його гідності – вираження поваги до гідності працівника, що призводить адекватної його реакції по відношенню до себе;
- метод взаємного доповнення – для успішного виконання завдань, що стоять перед колективом, необхідні різні знання, вміння і навички, які важко оволодіти одній людині. Нерідко конфліктуючі сторони є взаємозалежними один від одного для успішного виконання виробничого завдання;

- метод недопущення дискримінацій – він виключає виникнення негативного ставлення у членів колективу один до одного за будь-якою ознакою;
  - метод психологічного піднесення – з метою регулювання емоційного стану та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі проводяться формальні й неформальні зустрічі (спільні тренінги, поїздки, відпочинок).
- До основних шляхів покращення соціально-психологічного клімату:

- формування колективу за психологічною сумісністю;
- управління кар'єрою працівників;
- удосконалення системи стимулювання персоналу;
- покращення умов праці;
- формування і дотримання організаційної культури;
- оптимізація чисельності колективу;
- зміна керівництва колективу;
- звільнення конфліктних працівників.

### ***Питання для обговорення***

1. Сутність конфлікту та його структура. Функції конфлікту. Типологія конфліктів.
2. Суть і причини, класифікація та наслідки конфліктів в організації.
3. Сутність і значення запобігання та профілактики конфліктів.
4. Профілактика конфліктів через формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
5. Управлінська поведінка в конфліктних ситуаціях.

### ***Групові завдання***

1. Визначити природу конфлікту (тип «А», «Б», «В») у наведеній нижче ситуації, сформулювати правила його вирішення.

Спілкуючись з претендентом на вакантну посаду, керівник дає обіцянку в майбутньому підвищити його на посаді. Працівник жваво починає працювати, виявляє високу працездатність і добросовісність. При цьому керівництво постійно збільшує навантаження, не підвищуючи заробітної плати та на посаді. Через деякий час працівник починає виявляти невдоволення. На-зріває конфлікт.

2. Старша медична сестра Анна в категоричній формі доручає молодшій сестрі Наталії замінити хвору Світлану на недільному чергуванні. Проте у Наталії інші плани на вихідні, пов'язані з вирішенням особистих проблем. Старша сестра наполягає. Дати характеристику конфлікту і запропонуйте стратегію його вирішення.

### ***Індивідуальні науково-дослідні завдання***

1. Визначте структурні компоненти конфліктів у сфері міжособистісних стосунків із власного досвіду. Охарактеризуйте свою поведінку в них.

2. Проаналізуйте конструктивну та деструктивну функції одного з виробничих конфліктів, свідком якого Ви були під час виробничої практики.

### ***Творчі завдання***

1. Визначте особливості внутрішньоособистісних конфліктів із власного досвіду. Опишіть власні внутрішньоособистісні конфлікти.

2. Охарактеризуйте наявні політичні конфлікти в Україні й оптимальні методи управління ними.

3. Охарактеризуйте морально-психологічний клімат у Вашій академічній групі.

### ***Ситуаційні завдання 1.***

HR-менеджер кондитерської компанії «Фіола» прийняв на роботу економіста з праці до фінансового-економічного відділу, не погодивши це питання з керівником вказаного підрозділу. При наймі на роботу HR-менеджер не дотримувався всіх вимог до етапів відбору і не оцінив професійну придатність претендента на посаду. В процесі виконання визначених завдань економіст з праці не в змозі виконувати певні посадові обов'язки. Керівник фінансово-економічного відділу написав доповідну записку в якій він обґрунтовує, що підлеглий не може виконувати роботу, оскільки він має недостатній рівень знань, умінь та навичок для виконання дорученої справи. Між HR менеджером та керівником фінансово-економічного відділу виник конфлікт. Визначте природу цього конфлікту.

### **Ситуаційне завдання 2.**

Керівництво кондитерської компанії «Фіола» перейменувало кадрову службу у підрозділ управління талантами. Тому виникла необхідність вдосконалення компетентностей, які прописані в індивідуальному плані розвитку працівників. Навчання потрібно пройти працівнику відділу маркетингу Смик Ельвірі та діловому Суздальєвій Вікторії. Вік працівників відповідно 57 і 58 років.

Їх направляють на тижневе навчання до консалтингової компанії «Галичанка» (м. Дніпро). Працівники відмовляються від навчання, оскільки останнє проводиться за власний кошт. Визначте природу конфлікту.

### **Ситуаційне завдання 3.**

У кондитерській компанії «Фіола» з'явилась вакансія менеджера з реклами. Цю посаду хотіла отримати Оксана, яка більше чотирьох років працювала в компанії діловодом.

Оксана – молода, дуже енергійна й комунікабельна дівчина, яка одразу після закінчення університету, не влаштувавшись на роботу за спеціальністю, прийшла у компанію «Фіола» працювати діловодом. Їй одразу ж сподобалась робота за напрямком реклами, вона заприятелювала з головним маркетологом кондитерських виробів, який займався кон'юктурою ринків збуту, і почала вивчати спеціальну літературу. В роботі дівчина постійно проявляла ініціативу. Вже через деякий час вона допомагала керівнику відділу вивчати ринки збуту та розміщувати рекламу, аналізувати мотивацію попиту на продукцію і вивчати потреби покупців. Оксана сподівалася на розширення відділу маркетингу та на те, що її приймуть у підрозділ реклами й стимулювання збуту.

Час минав, штат так і не розширювався. Однак ініціативність Оксани була помічена та їй регулярно нараховували невелику премію.

Відділ маркетингу очолював доволі консервативний Андрій Григорович. Декілька років потому в нього виник конфлікт з молодшою й амбітною директоркою з маркетингу Галиною Іванівною. З того часу в них склалися напружені стосунки, і, незважаючи на те, що їх кабінети знаходилися майже поруч, директорка з маркетингу та керівник відділу маркетингу намагалися якомога частіше уникати один одного. Андрій Григорович був грамотним спеціалістом і сам був не проти зайняти місце Галини Іванівни.



Коли з'явилася вакансія менеджера з реклами, майже ніхто не мав сумнівів, що посаду отримає Оксана, яка вже на той час знала специфіку компанії та майже на професійному рівні розумілася на розширенні зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності.

Проте Галина Іванівна відмовила дівчині, мотивуючи це тим, що вона не має фахового досвіду самостійної роботи у сфері маркетингу. До того ж Галина Іванівна мала особисті причини, щоб не взяти Оксану у свій відділ. Їй не подобалась амбіційність і завищена самооцінка дівчини. Для неквапливої Галини Іванівни такою підлеглою було би важко управляти. Крім цього, вона була не дуже задоволена тим, що в Оксани склалися доволі добрі стосунки з Андрієм Григоровичем, з яким Олеся радилась, який її навчав, надавав літературу та щиро бажав дівчині підвищення, оскільки вважав її дуже здібною. Галина Іванівна більше хотіла бачити на цій посаді працівника, якому би вона могла довіряти і який був би прихильним до неї.

На посаду менеджера з реклами була прийнята Анастасія – кваліфікована, старанна, сумінна, спокійна та врівноважена дівчина. Оксана була дуже розчарована. Вона почала шукати нову роботу. В неї зникла мотивація до роботи, дівчина відмовилась допомагати з розроблення планів рекламних заходів – виконувала тільки свої прямі обов'язки. Оксана відчувала неприязнь не тільки до Галини Іванівни, а й до Анастасії. У відносинах між дівчатами виникли напруженні стосунки.

Несподівано за сімейними обставинами Галина Іванівна була змушена звільнитися з роботи. Андрій Григорович на черговій зустрічі з керівництвом довів свою спроможність очолити відділ маркетингу і запропонував реорганізувати його роботу.

При цьому було введено нову посаду – менеджер з реклами та інноваційної діяльності, на яку Андрій Григорович одразу ж призначив Оксану.

Вона дуже швидко пристосувалась до нової роботи і з азартом взялась за виконання своїх обов'язків.

Новий директор з маркетингу всіляко підтримував її, залучав до спільної розробки нових зв'язків з діловими партнерами, системи збору потрібної інформації та розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності, розвивав дівчину як спеціаліста і підвищував рівень її знань.

Оксана з притаманною їй ініціативністю почала втручати-ся в роботу Анастасії, стала контролювати її. Анастасія, відпо-відно, вважала себе достатньо досвідченою та кваліфікованою в питаннях розміщення реклами, і їй не подобалося трохи зверхнє ставлення Оксани.

З кожним днем робота Анастасії приносила щораз менше та менше задоволення, вона відчувала, що її ігнорують. Через деякий час Анастасія вирішила написати заяву про звільнення. Прокоментуйте цю конфліктну ситуацію.

### **Завдання для самостійної роботи з теми 15 «Управління конфліктами»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b> 1. Які основні причини виникнення соціально-трудо-вих конфліктів на вітчизняних підприємствах? 2. Які види страйків розрізняють та які з них відбува-лись в Україні?	Відпо-відно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<b>Написання реферату (есе) на теми:</b> 1. «Вплив конфліктів на діяльність підприємства». 2. «Зарубіжний досвід управління конфліктами на під-приємстві».	Відпо-відно до розкладу занять	Обгово-рен-ня (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<b>Завдання аналітичного характеру</b> 1. Роль керівника організації у профілактиці й управ-лінні конфліктами. 2. Доцільність застосування різних методів управління конфліктом.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b> 1. Які конфліктогени спостерігаються у Вашій акаде-мічній групі? 2. Розробіть алгоритм управління конфліктом у Вашій академічній групі.	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<b>Критичний огляд наукових публікацій</b> Опрацюйте наукову літературу з таких тем: 1. «Формування колективу за психологічною сумісністю»; 2. «Конфліктогени».	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b> 1. Сформулюйте правила безконфліктної поведінки в колективі. 2. Розробіть анкету для виявлення морально-психологіч-ної атмосфери в колективі.	I–XIV тижні	Оцінювання якості під-готовлених матеріалів

## **Тестові завдання**

**1. За способом вирішення конфлікту виділяють такі типи конфліктів:**

- а) вертикальні, горизонтальні;
- б) відкриті, закриті;
- в) когнітивні, конфлікт інтересів;
- г) насильницькі, ненасильницькі.

**2. У чому виявляється взаємозалежність у досягненні результату як однієї з основних причин конфлікту?**

а) для досягнення спільних завдань при залученні багатьох структурних підрозділів важко уникнути конфліктів, тому що у всіх них є свої індивідуальні завдання;

б) конфлікт виникає через різні оцінки ситуації, що зумовлено її аналізом крізь призму індивідуальних інтересів учасників конфлікту та неправильністю суджень;

в) внаслідок відсутності достовірної, актуальної інформації (через незадовільну комунікацію чи небажання керівництва інформувати працівників) виникають пліткування, підозри працівників, побоювання, відчуття роздратування;

г) через різний досвід і ставлення до посадових обов'язків працівники по-різному здійснюють трудові обов'язки, що викликає почуття незадоволення у менш успішніших.

**3. Яка з функцій не належить до функцій конфліктів?**

- а) інноваційна;
- б) інформаційна;
- в) технологічна;
- г) превентивна.

**4. Конфліктогени бувають такого характеру:**

а) пряме негативне ставлення, хвастощі, повчальне ставлення;

б) нечесність та нещирість, порушення етики, регресивна поведінка, інвалідність;

в) хвастощі, поблажливе ставлення, лінощі;

г) порушення етики, інвалідність, пряме негативне ставлення.

**5. Що не є групою методів управління конфліктом?**

- а) відповідні агресивні дії у відповідь;
- б) переговори;
- в) звільнення;
- г) структурні методи.

**6. До міжособових методів управління конфліктів відносять:**

- а) методи впливу на окрему особистість;
- б) усунення організаційних конфліктів;
- в) агресивні дії у відповідь;
- г) пристосування, поступливість, ухилення, протиборство, співробітництво, компроміс.

**7. Алгоритм дій керівника з управління конфліктами належать:**

- а) аудит соціального стану, вивчення причин виникнення конфлікту, аналіз конфліктів експертами, прийняття рішень;
- б) вивчення причин виникнення конфлікту, обмеження кількості учасників, аналіз конфліктів експертами, прийняття рішень;
- в) аудит соціального стану, вивчення причин виникнення конфлікту, аналіз системи преміювання, прийняття рішень;
- г) аудит соціального стану, вивчення причин виникнення конфлікту, аналіз системи преміювання, звільнення деструктивних працівників.

**8. Метод доброзичливості як метод профілактики конфліктів передбачає:**

- а) виключення виникнення негативного ставлення у членів колективу один до одного за будь-якою ознакою;
- б) у колективі проводяться формальні й неформальні зустрічі;
- в) залучення конфліктних працівників до спільної справи з метою забезпечення спільних інтересів, пізнання один одного, формування спільної командної роботи;
- г) забезпечення розвитку здатності до співчуття, співпереживання, розуміння необхідності та готовності надати всебічну допомогу колезі по роботі.

**9. Метод взаємного доповнення як метод профілактики конфліктів передбачає:**

- а) проведення формальних і неформальних зустрічей (спільні тренінги, поїздки, відпочинок);
- б) виключення виникнення негативного ставлення у членів колективу один до одного за будь-якою ознакою;
- в) забезпечення розвитку здатності до співчуття, співпереживання, розуміння необхідності та готовності надати всебічну допомогу колезі по роботі;

г) конфліктуючі сторони є взаємозалежними одна від одної для успішного виконання виробничого завдання.

**10. Основні шляхи покращення соціально-психологічного клімату – це:**

- а) удосконалення системи стимулювання персоналу;
- б) покращення умов праці;
- в) проведення атестації працівників;
- г) формування дотримання організаційної культури.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Гришина Н. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. 2008. 2-е вид. – 544 URL: [http://univer.nuczu.edu.ua/tmp\\_metod/637/N.\\_V.\\_Grishina,\\_Psihologiya\\_konflikta\\_pdf](http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/637/N._V._Grishina,_Psihologiya_konflikta_pdf).

2. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2017. – 304 с. URL: [https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya\\_konfliktiv](https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv).

3. Дяків О., Острроверхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.

4. Ємільянов С. М. Управління конфліктами в організації : підруч. для вищ. навч. закл. 2-е вид. 2017. 262 с. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86>.

6. Жаворонкова Г. В. та ін. Управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 172 с. URL: [http://pfor.com/book\\_359\\_glava\\_5\\_1.1.\\_Zagalne\\_ponjattja\\_pro\\_kon.html](http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html).

7. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Київ : Юрайт, 2014. – 480 с. URL: [https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichini\\_viniknennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv).

8. Коваленко Л. В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. *Наук. вісн. Нац. університету біоресурсів і природокористування України*. Сер. : Економіка, аграр. менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181 (6). С. 135–141. – URL : <http://nbuv.gov.ua>.

9. Конфліктологія : навч. посіб. URL: [https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi\\_poperedzhennya\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidruchniki.com/10810806/psihologiya/sposobi_poperedzhennya_virishennya_konfliktiv).

10. Менеджмент : навч. посіб. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль, 2017. 252 с.

11. Менеджмент і трудові відносини: курс лекцій. URL: [https://pidruchniki.com/11610208/psihologiya/organizatsiynyi\\_konflikt](https://pidruchniki.com/11610208/psihologiya/organizatsiynyi_konflikt).

12. Микитюк О. А., Конфлікт в організації. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2>.

13. Патлах И. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики. URL: <https://www.cfin.ru>.

14. Тарабріна Н. А. Динаміка конфлікту і тактики його розв'язання / URL: Наук. блог. Нац. ун-т «Острозька акад.». URL : <https://naub.oa.edu.ua>.

15. Шушпанов П. Г. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль, 2013. 196 с.

16. Яхно Т. П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів : підруч. Київ: ЦУЛ, 2018. 168 с. URL: [https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya\\_ta\\_teoriya\\_peregovoriv](https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv).

---

## Тема 16.

# ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### ***Теоретичні питання робочої програми***

1. Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність менеджменту персоналу».
2. Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал.
3. Сутність і показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
4. Сутність і показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
5. Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.

### ***Практичне заняття***

**Мета:** розкрити засади ресурсного підходу в менеджменті персоналу; дослідити систему економічних і соціальних показників ефективності менеджменту персоналу.

**Ключові слова теми:** ефективність менеджменту персоналу, ефективність, оцінювання ефективності менеджменту персоналу, персонал, ресурси, ресурсний підхід, класифікація витрат на робочу силу, показники ефективності.

**Компетентності, на формування яких спрямовано практичне заняття** за темою **16 «Ефективність менеджменту персоналу»**

#### **Опанувавши тему, студенти будуть знати:**

- загальні засади ефективності в економіці та управлінні;
- основні методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу;
- методи оцінювання і показники, організаційної, економічної та соціальної ефективності менеджменту персоналу.

#### **Опанувавши тему студенти будуть вміти:**

- встановлювати зв'язки і залежності між показниками витрат підприємства й отриманих результатів у конкретних організаційно-управлінських процесах;

- добирати потрібну інформацію для виконання аналітичних та оціночних дій щодо визначення ефективності менеджменту персоналу.

За основними **результатами навчання** після вивчення теми 16 «**Ефективність менеджменту персоналу**» будуть сформовані фахові компетенції, які дадуть студентам знання і вміння для виконання численних практичних завдань, а саме **вміння**:

- виконувати розрахунки ефективності: організаційної, економічної та соціальної ефективності менеджменту персоналу.

### ***Короткий виклад основного матеріалу***

Ефективність менеджменту персоналу – це системний чітко організований процес на підприємстві, спрямований на визначення витрат підприємства, пов'язаних з: добором і розстановкою персоналу; покращенням використання персоналу; вдосконаленням організації менеджерського персоналу, покращенням структури менеджерського персоналу; підвищенням рівня кваліфікації персоналу для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства в минулому і результатами роботи інших підприємств.

Ефективність менеджменту персоналу полягає в тому, щоб максимально задовольнити потреби працівника за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне підприємство задовольняє свої різноманітні потреби, виходячи з наявності ресурсів та пропонує на ринку товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін та тарифів.

Обмеженість ресурсів на ринках сьогодні привчає людей ефективно їх витрачати, намагаться одержувати вищі результати праці, підвищувати ефективність у всіх галузях, максимально нарощувати продуктивність. Обмеженими є також ресурси праці. Тому чіткий поділ праці, що сьогодні існує на підприємствах і розвивається, слід вважати неоціненним за економічним значенням.

Кожне підприємство як самостійне у сфері економіки, щоб розвиватися у конкурентному середовищі та ефективно працювати, має працювати максимально ефективно, тобто виробляти такі товари й послуги, які будуть користуватися попитом на ринку, постійно поліпшувати їхню якість, урізноманітнювати



товари і послуги, скорочувати витрати виробництва продукції, збільшувати кількість виготовленої продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою – мати якомога більший ефект від діяльності у своїй сфері.

Універсальним показником ефективності системи управління є відношення ефекту до витрат, пов'язаних з його досягненням:

$$Кеф = \frac{Еф}{Вит}, \quad (16.1)$$

де  $Кеф$  – коефіцієнт ефективності;  $Еф$  – ефект;  $Вит$  – витрати пов'язані з досягненням ефекту.

Ефективність управління оцінюється ступенем досягнення керованим об'єктом очікуваного стану внаслідок використання певних обсягів ресурсів.

У найбільш загальному вигляді існує три базові підходи до розуміння й оцінювання ефекту управлінської діяльності, зокрема:

1. Ефект управління виражається через показники результативності діяльності організації загалом.
2. Виокремлення тієї частини ефекту діяльності організації, яка забезпечена передусім системою управління та її підсистемами.
3. Ефект управління залежить від реалізації взаємопов'язаних етапів і операцій, що здійснюються окремими ланками управління, а отже – можна оцінити проміжні й кінцеві результати управління.

Показниками для оцінювання економічної ефективності управління персоналом в організації є:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розбіжностей у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих та середніх працівників, які виконують однакову роботу).

Ці показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліп-

шення трудової й виконавської дисципліни і переважно спрямовані на вдосконалення організації праці.

Економічна ефективність організаційних нововведень менеджменту персоналу проявляється у різних формах:

- кращому використанні робочого часу, кваліфікації працівників та обладнання;
- зниженні трудомісткості продукції, зменшенні чисельності працівників і зростанні продуктивності праці;
- економії заробітної плати та матеріальних ресурсів;
- зменшенні собівартості продукції;
- зростанні обсягів виробництва продукції;
- економії на умовно-постійних накладних витратах і капітальних витратах на розширення виробництва тощо.

**Економічна результативність управлінської діяльності**

$$K_{ep} = \frac{V_{upII}}{BO}, \quad (16.2)$$

де,  $K_{ep}$  – коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності;

$V_{upII}$  – виручка від реалізації продукції (послуг);

$BO$  – витрати обігу.

**Частка витрат на управління:**

$$K_{ey} = \frac{Bad}{BO}, \quad (16.3)$$

де,  $K_{ey}$  – коефіцієнт витрат на управління;

$Bad$  – адміністративні витрати (витрати на управління);

**Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працівників:**

$$K_z = \frac{Ч_{пу}}{Ч_{нсп}}, \quad (16.4)$$

де,  $K_z$  – питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності працівників;

$Ч_{пу}$  – Чисельність управлінського персоналу, осіб;

$Ч_{нсп}$  – чисельність персоналу середньооблікова, осіб.

**Ефективність управління:**

$$E_y = \frac{P_n}{Ч_{ay}}, \quad (16.5)$$

де,  $E_y$  – ефективність управління;

$P_n$  – прибуток підприємства (результат управління);

$Ч_{ау}$  – чисельність апарату управління, осіб.

**Рентабельність використання персоналу:**

$$R_{пер} = \frac{\Pi}{Ч_{иср}}, \quad (16.6)$$

де,  $R_{пер}$  – рентабельність персоналу;

$\Pi$  – чистий прибуток підприємства.

**Економічність праці апарату управління:**

$$E_{ау} = \frac{C_{ву}}{C_{вп}}, \quad (16.7)$$

де,  $E_{ау}$  – економічність апарату управління;

$C_{ву}$  – загальна сума витрат на управління;

$C_{вп}$  – сума витрат на виробництво продукції.

**Коефіцієнт надійності праці апарату управління:**

$$K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{заг}}, \quad (16.8)$$

де,  $K_{над}$  – коефіцієнт надійності праці апарату управління;

$K_n$  – кількість нереалізованих рішень;

$K_{заг}$  – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Примітка: формули складено на основі [2].

Економічна ефективність управління персоналом походить з організаційної.

До основних показників організаційної ефективності управління персоналом доцільно зарахувати:

- стан забезпечення потреб організації в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації й творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність управління персоналом досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

- підбирання, комплектування і розстановка кадрів, поділ та кооперування праці, делегування повноважень;
- організація й обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно: ретельно вивчати ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості, визначити й спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити їхнє постачання в належний час у необхідних обсягах; на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язкова умова забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва – є постійний моніторинг виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану організації підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є, перш за все, якісні характеристики персоналу та рівень управління. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу й оцінювання ефективності управління персоналом.

Менеджмент персоналу як функція управління організацією – це складний, багатогранний процес, що відбувається в часі та просторі. Якщо цим процесом управляють менеджери із сучасним розумінням ролі й значення людського чинника та з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то організація буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва – він буде надійною запорукою поступального розвитку організації, попри всі складності та зовнішні загрози.

Метод порівняння є визначальним при аналізі економічної ефективності менеджменту персоналу. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації; потім кожен з цих показників оцінюється на

конкретну дату або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, робочий день тощо. Відповідно кожен окремий показник або групу взаємозв'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- із запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.–

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом на прикладі організації.

Безумовно, до них належать такі показники: загальної продуктивності (П), продуктивності праці (Ппр), продуктивності трудових ресурсів (Птр) [5, с. 391–392].

Важливу інформацію для оцінювання ефективності управління персоналом надають подані нижче показники.

Виконання плану з обсягу товарної продукції ( $O_{тп}$ ):

$$O_{тп} = \frac{O_{тп1}}{O_{тп2}} \cdot 100, \quad (16.9)$$

де  $O_{тп1}$  – обсяг фактично виготовленої товарної продукції;  
 $O_{тп2}$  – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ( $O_{рп}$ ):

$$O_{рп} = \frac{O_{рп1}}{O_{рп2}} \cdot 100, \quad (16.10)$$

де  $O_{рп1}$  – обсяг фактично реалізованої продукції;  
 $O_{рп2}$  – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ( $D_{рп}$ ):

$$D_{рп} = \frac{D_{рп2}}{D_{рп1}} \cdot 100, \quad (16.11)$$

де  $D_{рп1}$  – сума фактично одержаного доходу;  
 $D_{рп2}$  – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР):

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100, \quad (16.12)$$

де  $PP_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток;

$PP_1$  – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності управління персоналом має система якісних показників, до якої належать подані нижче показники:

Рентабельність товарної продукції ( $P_m$ ):

$$P_T = \frac{PP_1}{C_T} \cdot 100, \quad (16.13)$$

де  $PP_1$  – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

$C_T$  – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції ( $P_p$ ):

$$P_p = \frac{PP_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (16.14)$$

де  $PP_1^1$  – прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;

$C_p$  – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал ( $P_n$ ):

$$P_n = \frac{PP_1}{B_n} \cdot 100, \quad (16.15)$$

де  $B_n$  – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку сукупних витрат на оплату праці, а також те, як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку й витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про добру організацію оплати праці.

Соціальна ефективність має бути логічним наслідком організаційної та економічної ефективності підприємства і менеджменту персоналу.

Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується поданими нижче показниками та критеріями,

які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи на підприємстві, задоволеності чи незадоволеності результатами праці й колективом.

Одна з головних цілей менеджменту персоналу – це поступове і безперервне підвищення якості рівня життя працівника.

Основними показниками підвищення якості рівня життя працівників, тобто соціальної ефективності менеджменту персоналу, є:

- стабільність кадрового складу;
- забезпечення зайнятості на тривалий період часу;
- задовільні умови праці;
- можливості навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат колективу;
- вчасна виплата й динаміка зростання оплати праці працівників;
- можливості кар'єрного зростання.

### ***Питання для обговорення***

1. Що охоплює функціональний і вартісний підхід в управлінні ефективністю діяльності персоналу?
2. Відповідно до методики Міжнародної організації праці що входить до класифікації витрат підприємства на робочу силу?
3. Охарактеризуйте методологію та методику визначення ефективності менеджменту персоналу.
4. Що входить до системи економічних показників ефективності менеджменту персоналу?
5. Що входить до системи соціальних показників ефективності менеджменту персоналу?

### ***Групові завдання***

1. Напрями розрахунку економічного ефекту від заходів щодо роботи з персоналом.

Розрахувати сутність напрямів економічного ефекту від окремих заходів щодо роботи з персоналом. Результати оформіть у вигляді таблиці [8., с. 275–276].

Таблиця 16.1

**Економічний ефект від заходів щодо роботи з персоналом**

№ п/п	Затрати	Напрями розрахунку ефекту
	Заходи з навчання та підвищення кваліфікації	
	1. 2.	1. 2.
	Заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємства	
	1. 2.	1. 2.
	Заходи з оцінювання роботи працівників	
	1. 2.	1. 2.
	Заходи з удосконалення процесів найму персоналу	
	1. 2.	1. 2.

2. Показники ефективності технологій формування персоналу.

Використовуючи результати засвоєння теоретичних положень, матеріали додаткового обстеження і власну обізнаність щодо практичних аспектів ефективності підбору працівників в організацію, визначити параметри якості управлінських технологій з формування персоналу організації. Результати занести у табл. 16.2.

Таблиця 16.2

**Ефективність управлінських технологій з формування персоналу організації**

Методи пошуку та відбору персоналу	Результат від загальної кількості усіх методів, %	Коефіцієнт прийняття розісланих пропозицій	Коефіцієнт прийняття пропозицій щодо працевлаштування

**Індивідуальні науково-дослідні завдання**

1. Порівняльна характеристика сучасних методик оцінювання ефективності роботи персоналу.

2. Удосконалення економічного стимулювання персоналу з метою посилення його зацікавленості у підвищенні ефективності своєї роботи.



**Завдання для самостійної роботи  
з теми 16 «Ефективність менеджменту персоналу»**

№ з/п	Питання та завдання для самостійної роботи	Терміни виконання	Форми контролю
1.	<p><b>Підготовка до практичного заняття (питання для самостійного вивчення)</b></p> <p>1. Сутність ефективності менеджменту персоналу. Системи економічних, соціальних та організаційних показників менеджменту персоналу.</p> <p>2. Що таке соціальна ефективність, які показники оцінювання соціальної ефективності менеджменту персоналу підприємства?</p>	Відповідно до розкладу занять	Активна участь у практичних заняттях
2.	<p><b>Написання реферату (есе) на теми:</b></p> <p>1. «Основні критерії оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом підприємства».</p> <p>2. «Особливості проведення оцінювання ефективності управління при оцінюванні результативності праці її працівників».</p>	Відповідно до розкладу занять	Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час ІКР
3.	<p><b>Завдання аналітичного характеру</b></p> <p>1. Здійснити аналіз оцінювання ефективності управління мобільністю і вивільненням персоналу. Яких втрат може зазнати організація внаслідок звільнення співробітників до закінчення випробувального терміну?</p> <p>2. Провести моніторинг ефективності управління соціальним розвитком колективу.</p>	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
4.	<p><b>Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та завдань</b></p> <p>1. Розкрити основні методичні підходи до визначення ефективності професійного добору та адаптації працівників</p> <p>2. Розробити комплексну оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.</p>	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
5.	<p><b>Критичний огляд наукових публікацій</b></p> <p>Опрацювати статті у журналах «МенеджеR по персоналу» та «Управління персоналом» проаналізувати статистичні матеріали і підготувати доповідь:</p> <p>1. «Сутність та взаємозв'язки організаційної, економічної й соціальної ефективності управління персоналом».</p> <p>2. «Визначення ефективності оцінювання персоналу підприємства».</p>	I–XIV тижні	Перевірка правильності виконання завдань
6.	<p><b>Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем</b></p> <p>1. Розробити показники оцінювання ефективності кадрової роботи в організації.</p> <p>2. Розробити показники соціальної ефективності управління персоналом в організації.</p>	I–XIV тижні	Оцінювання якості підготовлених матеріалів

**1. Ефективність управління персоналу – це:**

- а) характеристика якості, корисності управління людськими ресурсами в організації;
- б) характеристика кількості, корисності управління працездатним населенням у регіоні;
- в) характеристика засобів та предметів праці, корисності управління в організації;
- г) оцінка якості продукції, корисності виплати заробітної плати в організації.

**2. Витрати на персонал слід розуміти як:**

- а) сукупні витрати організації на предмети і засоби праці;
- б) сукупні витрати організації на інноваційні технології;
- в) сукупні витрати організації на оплату праці;
- г) сукупні витрати організації на виробництво.

**3. Для оцінювання ефективності управління персоналом необхідно визначити:**

- а) конкретну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем і окремих складників цих витрат;
- б) певну суму витрат на оплату праці та окремих складників цих витрат;
- в) конкретну суму сукупних або повних витрат на засоби праці роботодавцем і окремих складників цих витрат;
- г) конкретну суму сукупних або повних витрат на керівників, спеціалістів, службовців роботодавцем.

**4. Показниками організаційної ефективності управління персоналом є:**

- а) забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу, ефективністю використання робочого часу, рівня ритмічності виробництва, якості продукції та послуг;
- б) збільшенні собівартості продукції; зменшенні обсягів виробництва продукції;
- в) HR-аналітика створення робочих місць на ринку праці;
- г) забезпечення запитів підприємства у компетентному персоналі з метою ефективного використання робочого часу і формування корпоративної культури.

**5. Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:**

- а) динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників, гарантії зайнятості на тривалий період часу, стабільність кадрового складу;
- б) HR-аналітика ВВП, гарантії зайнятості, плинності кадрів;
- в) динаміка зростання ефективності використання робочого часу, гарантії безробіття, стабільність кадрового складу;
- г) динаміка зростання номінальної заробітної плати персоналу, гарантії зайнятості на ринку праці.

**6. Визначальними чинниками ефективності управління персоналом є:**

- а) якість людського капіталу та рівень менеджменту;
- б) кількісні характеристики персоналу і рівень кваліфікації;
- в) якісні характеристики керівників та рівень оплати праці;
- г) кількісні показники персоналу і рівень трудомісткості продукції.

**7. Показниками ефективності розвитку персоналу є:**

- а) зміни в розстановці працівників по робочих місцях після навчання; перерозподіл повноважень між керівником та підлеглими;
- б) досягнення високих виробничих результатів у діяльності підприємства;
- в) запровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом й їх перманентний розвиток;
- г) атестація і вдосконалення організації робочих місць, створення умов для продуктивної та безпечної праці.

**8. Найважливішими показниками, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом, є:**

- а) загальної продуктивності, продуктивності праці, продуктивності людських ресурсів;
- б) використання робочого часу, втрат робочого часу, аутплейсмент персоналу;
- в) технологічної трудомісткості, трудомісткості обслуговування виробництва;
- г) натуральні, трудові, умовно-натуральні, вартісні показники.

**9. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку, виконання планів виробництва, збільшення реалізації – всі ці показники відображають:**

- а) низький рівень управління організацією та низький рівень управління персоналом;
- б) низький рівень управління організацією і низький рівень оплати праці;
- в) високий рівень управління організацією та високий рівень управління персоналом;
- г) низький рівень доходів населення і високий рівень оплати праці.

**10. До показників соціальної ефективності управління персоналом слід зарахувати:**

- а) рентабельність реалізованої продукції;
- б) виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції;
- в) гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- г) можливий приріст обсягу виробництва товарної продукції.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Брич В. Я., Дяків О., Слівінська Н. Менеджмент персоналу : навч. посіб.–Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2009. 502 с.
3. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е переробл. й доповн. – Київ: Кондор, 2006. 308 с.
5. Менеджмент персоналу : навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
6. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дорогіна; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. Донецьк: Схід. вид. дім, 2013. 417 с.

7. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.

8. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2005. 336 с.

9. О. А. Дороніна. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : моногр.; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.

10. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.

---

---

## ГЛОСАРІЙ

**Абсентеїзм** – кількість самовільних невиходів на роботу без поважних причин.

**Автобіографія** – документ, який автор складає самостійно, у довільній формі і подає опис свого життя та діяльності.

**Адаптація** – пристосування організму, індивідууму, колективу до умов середовища, яке змінюється, або до своїх внутрішніх змін, що призводить до підвищення ефективності їх існування і функціонування.

**Адаптація працівника** – сукупність процедур, метою яких є отримання потрібних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

**Акордна оплата праці** – така форма оплати праці, розмір якої в кожний період часу орієнтується як на ступінь складності праці, виражений у його оцінці, так і на продуктивність, досягнуту протягом робочого часу.

**Аналіз роботи** – процес дослідження роботи з позицій вирішення визначених завдань або поведінки і визначення рівня відповідальності, освіти і кваліфікації (підготовленості), необхідної для успішного виконання роботи.

**Анкета працівника, який поступає на роботу** – метод отримання даних про освіту, попередній досвід роботи та інші характеристики кандидата на заміщення посади.

**Анкетування** – метод збору соціальної інформації, який надає можливість за порівняно короткий термін опитати значну кількість людей, що особливо важливо при оперативному вивченні громадської думки (при висуванні керівних працівників, атестації кадрів, вивченні причин плинності, при організаційній діагностиці або у процесі підбору кадрів).

**Атестаційна співбесіда** – зустріч керівника зі співробітником, який проходить атестацію. У ході цієї зустрічі відбувається обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим співробітником, затверджується план роботи співробітника на наступний рік та на перспективу.

**Атестація працівника** – процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків, який традиційно проводиться його безпосереднім керівником.

**Аутсорсинг** – програмування дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності та конкурентності шляхом іншого, ніж сьогодні, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

**Байдужість** – психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і середовища.

**Бакалавр** – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно-орієнтовані знання та уміння щодо узагальненого об'єкта праці, здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад.

**Безробітні** – працездатні громадяни, які не мають роботи і заробітку, зареєстровані в службі зайнятості з метою пошуку відповідної роботи.

**Безробіття структурне** – такий вид безробіття, який є зміною структури загального попиту на робочу силу.

**Безробіття фрикційне** – такий вид безробіття, при якому безробітні шукають роботу або чекають її одержання в найближчому майбутньому.

**Безробіття циклічне** – такий вид безробіття, який виникає при спаді виробництва, коли попит на товари і послуги зменшується, а зайнятість скорочується.

**Вакансія** – незаміщена посада, вільне місце (в організації, навчальному закладі).

**Вербування персоналу** – налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукання їх до можливої подальшої співпраці.

**Відділ кадрів** – функціональний підрозділ організації, який підпорядковується, як правило, заступнику директора з кадрів (з управління персоналом) та забезпечує кадрову роботу.

**Відрядження** – поїздка робітника за наказом керівника організації на певний строк для виконання службового доручення поза місцем постійної роботи.

**Відрядна оплата праці** – така форма оплати праці, при якій розцінки визначаються за установленими розрядами роботи, тарифними ставками (окладами) і нормами виробітку (нормами часу).

**Винагородження** – сукупність грошових видатків та інших грошових і негрошових послуг, виплачених (наданих) працівникам, які працюють в організації на умовах найму, та відображених у статистиці праці й винагород.

**Відповідальність** – обов'язок виконувати визначені завдання і забезпечувати їхню задовільну реалізацію.

**Відповідальність виконавця** – обов'язок працівника виконувати відповідно до займаної посади завдання і відповідати за результати своєї праці.

**Відповідальність керівника** – обов'язок відповідати за результати роботи підлеглих йому працівників.

**Влада** – можливість однієї особи чи групи осіб впливати на поведінку інших людей.

**Група працівників** – відносно стійке об'єднання людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею.

**Гуманізація праці** – пристосування (адаптація) тієї чи іншої сторони трудового життя до людини, яке передбачає створення найбільш сприятливих умов та організації праці для максимальної реалізації трудового потенціалу робітників.

**Делегування повноважень** – постійне, тимчасове або епізодичне передавання повноважень з будь-якого вищого рівня управління наступному, підпорядкованому цьому рівню або від лінійного керівника певного рівня управління працівникам апарату управління цього рівня.

**Діапазон управління** – кількісне обмеження чисельності працівників, діяльність яких керівник може належно контролювати. Це обмеження не є постійним і залежить від конкретних умов.

**Ділова гра** – засіб моделювання різноманітних умов професійної діяльності (включаючи екстремальні) методом пошуку нових способів її виконання.

**Діловодство** – діяльність зі створення документів та організація роботи з ними.



**Добір кадрів** – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

**Договір** – документ, який фіксує узгодження сторін щодо встановлення будь-яких відносин, що регулює ці відносини, тобто договір – це документ, що закріплює згоду двох або більше сторін про встановлення, зміну чи припинення їхніх прав і обов'язків.

**Документообіг** – рух документів в організації з моменту їх одержання або створення і до завершення виконання або відправлення.

**Економічна ефективність управління персоналом** – досягнення цілей організації (виробництво товарів і надання послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів (мінімальні витрати трудових ресурсів), які вимірюється як відношення результату до витрат живої праці в усіх сферах діяльності: у сфері матеріального виробництва, невиробничій сфері, у сфері суспільного, колективного та приватного виробництва.

**Емоційність** – суб'єктивна чуттєва реакція людини на різні зовнішні й внутрішні подразники, яка відбувається у формі переживання ситуації, її значущості та змісту.

**Етика ділових стосунків** – система універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в одній зі сфер суспільного життя – професійному житті; вона базується на загальнолюдських нормах та правилах поведінки, але має деякі професійні особливості.

**Етика керівника** – система норм моральної поведінки керівника, що ґрунтується на розумінні та врахуванні психології робітників, вихованні особистості, культурі управління й вмінні керувати своїми почуттями, емоціями у процесі особистісних взаємостосунків керівника з підлеглими, вищими за статусом керівниками і колегами.

**Етика** – формальні (писані) й неформальні (неписані) норми поведінки керівників та персоналу конкретної організації.

**Ефект** – результат, порядок певних дій.

**Завдання мотивації** – виявлення конкретних потреб окремого працівника для вибору і застосування найбільш оптималь-

ного варіанта стимулюючої дії, що підвищує його активність у досягненні власних цілей та цілей організації.

**Зайнятість** – економічна категорія, яка характеризує діяльність працездатного населення зі створення суспільного продукту.

**Зайнятість вторинна** – зайнятість, яка означає наявність додаткової роботи (дохідного заняття) в осіб, які мають основну роботу.

**Зайнятість неповна** – зайнятість, яка характеризується частковим безробіттям.

**Зайнятість первинна** – зайнятість, яка виникає безпосередньо після інвестування певного капіталу.

**Зайнятість тіньова** – зайнятість, яка відображає активну участь громадян у тішовій економічній діяльності.

**Заробітна плата** – постійна частина винагородження, яка охоплює пов'язану зі змістом праці основну і додаткову заробітну плату.

**Збагачення праці** – сукупність методів організації трудового процесу, яка спрямована на вдосконалення та гуманізацію умов праці, щоб звести до мінімуму негативні наслідки монотонності праці, підвищити задоволеність людей своєю роботою і забезпечити зростання ефективності праці.

**Звільнення** – припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником.

**Згуртованість трудового колективу** – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

**Здатність** – властивість (вроджена або набута), що дає змогу особі виконувати які-небудь розумові або фізичні дії.

**Здібності** – сукупність рис, необхідних для успішного виконання конкретного виду діяльності, схильності до нього, що дають змогу домогтися певного результату.

**Змінюваність (оборот) кадрів** – процес відновлення колективу в результаті вибуття старої та приходу нової частини його членів.

**Змістовні теорії мотивації** – система наукових досліджень, яка приділяє увагу змісту факторів, взятих за основу мотивації.

**Ідеал** – взірць досконалості, образ бажаного стану, до досягнення якого тяжіє людина.

**Індивідуальність** – сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої.

**Інструктаж** – один із методів навчання персоналу, за допомогою якого можлива передача знань, навичок та установок іншій людині або групі людей з метою допомогти їм змінити їх робочу поведінку.

**Інтелект** – розумова здатність людини, її розумове начало.

**Інтерес** – емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, зумовлену позитивним ставленням до чогось, когось.

**Кадрова політика** – система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, які застосовуються протягом певного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

**Кадрова служба організації** – сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

**Кадрова стратегія** – певний установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дає змогу організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

**Кадрове діловодство** – діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, які містять інформацію про особовий склад підприємства (організації) при прийнятті на роботу, переведенні й звільненні працівників, накази про особовий склад, облік кадрів тощо.

**Кадрові заходи** – дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації.

**Кадрове планування** – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, потрібних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

**Кадровий консалтинг** – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

**Кадри управління (управлінський персонал)** – працівники організації, які виконують управлінські функції.

**Кар'єра** – індивідуально усвідомлена послідовність відносин і поведінки, пов'язаних з роботою протягом життя людини, просування у службовій діяльності.

**Кар'єризм** – негативна моральна якість людини, яка підкоряє всю її професійну і суспільну діяльність лише досягненню мети просування по службі.

**Кваліфікаційна тарифікація робіт** – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій та умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

**Кваліфікація** – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

**Кваліфікація роботи** – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати роботу.

**Кваліфікація працівника** – наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за цією спеціальністю.

**Кваліфікований працівник** – освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні знання й уміння, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній сфері.

**Колектив** – соціальна група, для якої характерна спільна організаційно значуща діяльність.

**Колективний договір** – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем та найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах незалежно від форми власності; це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку.

**Компенсація** – весь комплекс винагород (матеріальних і нематеріальних), включаючи заробітну плату, що одержують співробітники в обмін на свій внесок у досягнення організацією своїх цілей.

**Компетентність** – ступінь кваліфікації працівників, що дає змогу успішно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

**Компетенція** – здатність співробітника виконувати певні виробничі функції, яка поєднує здібності й мотивацію співробітника та описує його поведінку в межах організації.

**Конформізм** – прийняття готових стандартів у поведінці, визнання наявних порядків, норм, правил.

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома або кількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

**Конфліктологія** – концепція появи, розвитку та вирішення конфліктів.

**Конформність** – піддатливість особистості реальному або уявному тиску групи, який проявляється у зміні поведінки та настанов відповідно до позиції більшості.

**Концепція подвійної (спільної) відповідальності** – концепція взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації, причому перші вирішують це завдання шляхом створення систем управління персоналом, а другі – шляхом використання цих систем у щоденній практиці управління своїми співробітниками.

**Концепція управління персоналом** – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

**Корпоративна культура** – система цінностей і норм, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

**Коучинг** – один із напрямів сучасного психологічного та бізнес-консультування; він розглядає мотивацію і тренування особи для набуття нових навичок та якостей.

**Культура організації** – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

**Ланка управління (менеджменту)** – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи організації.

**Лінійний керівник** – посадова особа, яка безпосередньо керує прямими виконавцями якого-небудь виду діяльності (директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

**Лінійні повноваження** – повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.

**Ліцензія на патент** – дозвіл, який видається за певну винагороду патентовласником (ліцензіаром) іншій юридичній або фізичній особі (ліцензіату) на комерційне використання винаходу, що захищений патентом протягом певного терміну.

**Людський капітал** – ринкова категорія, що є відображенням тих здібностей людини, які знаходять (мають знайти) попит на ринку праці.

**Людський капітал організації** – реалізований у процесі праці трудовий потенціал співробітників організації.

**Людські ресурси** – економічна категорія, яка визначає, що працівник є таким же виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. і дає змогу виділяти групи та підгрупи працівників як окремі, специфічні об'єкти управління й установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації.

**Магістр** – освітньокваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув поглиблені спеціальні знання та уміння інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування і продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань.

**Матеріальне стимулювання** – різноманітні премії, бонуси тощо, розмір яких пов'язаний з ефектами праці.

**Менеджери** – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їхніми частинами.

**Менеджер з персоналу** – спеціаліст, який має навички у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документальному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному і соціологічному аспектах.

**Менеджмент персоналу** – система ефективного використання людських ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях з допомогою психологічних, правових, економічних й інших методів.

**Мста організації** – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти організація.

**Метод оцінювання** – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника.

**Метод порівняльних оцінок** – один із методів традиційної атестації, при якому керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших співробітників.

**Метод психологічного оцінювання** – своєрідний різновид нетрадиційних методів атестації, при якому професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, завдань оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника.

**Метод спостереження за поведінкою співробітників** – один із методів нетрадиційної атестації, при якому особи, що проводять оцінювання за допомогою психологічних методів разом із фахівцями в галузі психології відмічають на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним способом раніше.

**Метод стандартних оцінок** – найбільш старий і поширений метод атестації, при якому керівник заповнює спеціальну форму контрольного листа, іноді в поєднанні з описовою формою, що вимагає, щоб особа, яка проводить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, а й також пояснювала підстави такої оцінки.

**Метод «360-градусної атестації»** – один із нетрадиційних методів атестації працівника, при якому співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими.

**Метод управління за допомогою установки цілей** – найбільш популярний на сьогодні метод атестації, при якому керівник визначає ключові цілі співробітника на певний період (рік чи шість місяців), що відображають найважливіші завдання діяльності співробітника на наступний період і мають бути конкретними, вимірними, значущими та ін.

**Методологія управління персоналом** – складова концепції управління персоналом, яка передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам та принципам управління персоналом.

**Методи управління персоналом** – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації.

**Міжособистісні стосунки** – система установок, очікувань, стереотипів, через які люди сприймають і оцінюють один одного; взаємозв'язки, що суб'єктивно сприймаються людьми, виявляються в характері та способах взаємних впливів, які люди справляють один на одного у процесі сумісної діяльності й спілкування.

**Мінімальна заробітна плата** – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт).

**Місія організації** – філософія та призначення організації, сенс існування на ринку, відмінність цієї організації від інших, її унікальність.

**Мобільність персоналу** – кількісні та якісні зміни зайнятості в організації в результаті надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, робочих місць працівників, а також звільнення людей з організації з різних причин.

**Молоді співробітники з потенціалом** – співробітники, які у перспективі можуть зайняти керівні посади в організації.

**Молодший обслуговуючий персонал** – працівники, які доглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації.

**Молодший спеціаліст** – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув загальнокультурну підготовку, спеціальні знання й уміння і має певний досвід їхнього застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

**Мотив** – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або поводити себе певним чином (орієнтація, настанови, бажання, інстинкти, імпульси).

**Мотиватори** – чинники, здатні надати людині задоволення від виконуваної діяльності шляхом задоволення природної фізіологічної потреби, психологічного зростання і прагнення до підвищення своєї компетентності.

**Мотивація** – управлінська функція, що використовує мотиви поведінки людини для найбільш успішного й ефективного її функціонування в організації.



**Навички** – компетентність, що стосується виконання роботи (наприклад, уміння працювати за верстатом або комп'ютером).

**Навчання персоналу** – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних та майбутніх потреб організації.

**Найм на роботу** – перелік дій, що здійснює організація для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення її цілей.

**Наставництво** – індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців для передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

**Номенклатура посад** – перелік тих посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою і спеціальною освітою, із зазначенням спеціальності та рівня освіти.

**Неформальна структура** – сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

**Норма виробітку** – обсяг роботи в натуральних одиницях (штуках, метрах і т. ін.), що має бути виконаний за одиницю робочого часу (зміну, місяць і т. ін.) одним працівником або групою працівників певної кваліфікації.

**Норма обслуговування** – встановлений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів протягом того чи іншого часу в цих організаційно-технічних умовах, у тому числі й при багатOVERстатній роботі.

**Норма часу** – величина витрат робочого часу, встановлена для виконання робіт та їх окремих елементів одним працівником або групою працівників певної кваліфікації у цих організаційно-технічних умовах.

**Норма чисельності працівників** – кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання певних виробничих і управлінських функцій або обсягів робіт.

**Норматив централізації робіт** – регламентне відношення чисельності працівників на одному з рівнів управління (цех, філія підприємства) до загальної чисельності фахівців за функція-

ми управління або в організації за певних організаційно-технічних умов.

**Нормативне прогнозування** – визначення засобів, потрібних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей.

**Обдарованість** – сукупність факторів, що обумовлюють особливо успішну діяльність у певній галузі й виокремлюють людину серед інших осіб.

**Оборот за наймом персоналу** – абсолютний показник руху персоналу, який є кількістю осіб, зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, за оргнабором, у порядку переведення з інших організацій, за розподілом, за спрямуванням органів працевлаштування, на запрошення самої організації, а також осіб, які проходять виробничу практику.

**Організаційна (корпоративна) культура** – цінності та норми, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

**Організаційна поведінка** – сукупність дій і вчинків індивіда чи групи співробітників за їх адаптацією до умов та вимог оточення в межах організації, відповідно до її корпоративної культури.

**Організаційні методи** – методи управління персоналом, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу.

**Організація** – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

**Особистість** – сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину та дають їй змогу активно та свідомо діяти.

**Особова справа** – сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості. Вона посідає центральне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання кадрів управління.

**Оцінювання персоналу** – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

**Первинна профспілкова організація** – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, в організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

**Первинні документи з обліку кадрів** – сукупність управлінських документів, які містять накази (розпорядження) про приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу роботу, записи про надання відпусток, на підставі яких робляться відповідні записи в облікових документах (в особистих картках, трудових книжках та ін.).

**Персонал** – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

**Персонал управління** – сукупність управлінських працівників організації, які об'єднані у спеціалізовані служби, підрозділи та зайняті переважно за різними видами розумової діяльності.

**Підвищення кваліфікації** – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань та навичок.

**Планування кар'єри** – процес поєднання особистого прагнення робітника до кар'єри, тобто послідовності певних посад, з можливостями, що є в організації.

**Планування людських ресурсів** – застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу.

**Планування потреби в персоналі** – початковий етап процесу планування кадрів; воно базується на даних про заплановані та існуючі робочі місця, штатному розкладі, плані заміщення вакантних посад та іншій інформації про персонал організації, з одного боку, а також на фінансовому плані, інвестиційному плані, плані виробництва, маркетинговому плані, організаційному плані й інших розділах плану організації – з іншого.

**Плинність кадрів (оборот за вибуттям)** – абсолютний показник руху персоналу, який характеризується чисельністю осіб, які звільнилися з організації за цей період, згрупованих за причинами звільнення.

**Поведінка** – сукупність дій та вчинків індивіда, спосіб життя.

**Повноваження** – сукупність офіційно наданих прав і обов'язків працівника самостійно приймати рішення, віддавати

розпорядження та здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

**Погодинна оплата праці** – така форма оплати праці, розмір якої визначається за період часу і залежить тільки від виду вимог, запропонованих працівникові на цьому робочому місці.

**Посада** – штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав, обов'язків і відповідальності робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

**Посадова інструкція** – документ, який регламентує діяльність кожної посади і містить перелік основних обов'язків, що вимагаються від працівника, знань, навичок та прав працівника.

**Посадова особа** – особа, яка обіймає посаду в апараті управління, а також постійно або тимчасово здійснює представницькі функції влади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських обов'язків.

**Потреби** – необхідність чого-небудь для підтримання життєдіяльності організму, людини, соціальної групи, суспільства.

**Правило управління** – точна рекомендація, що має бути зроблено управлінцем (менеджером) у конкретній ситуації.

**Працівники необлікового складу** – категорія працівників, які притягнуті для разових і спеціальних робіт, направлені на навчання з відривом від виробництва та отримують стипендію за рахунок організації.

**Працівники постійні** – категорія працівників, які прийняті до організації безстроково або на термін більше одного року за контрактом.

**Працівники сезонні** – категорія працівників, які прийняті до організації на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

**Працівники тимчасові** – категорія працівників, які прийняті до організації на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців.

**Працівники управління (службовці)** – працівники, які виконують адміністративно-господарські, фінансові, маркетингові, розрахунково-бухгалтерські, статистичні, канцелярські та інші споріднені функції.

**Праця** – свідома, доцільна, спрямована діяльність, докладання людьми розумових та фізичних зусиль для створення корисних продуктів, виробництва речей, надання послуг, накопичення й передачі інформації, що йдуть на задоволення матеріальних та духовних потреб; основна форма життєдіяльності як окремої людини, так і суспільства взагалі, вихідна умова соціального буття розвитку всіх сторін суспільного життя.

**Предмет вивчення науки управління персоналом** – процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного й оперативного управління окремими працівниками та їхніми групами.

**Премія** – елемент заробітної плати для стимулювання робітників до поліпшення кількісних та якісних показників роботи, найбільш ефективного вирішення різних господарських завдань.

**Преміальна оплата праці** – така форма оплати праці, яка охоплює основну заробітну плату та додатково виплачувану премію за особливі результати (досягнення, вимірювані кількісними або якісними показниками, особливо дбайливе ставлення до засобів виробництва, ефективне використання матеріалів, незначна частка браку продукції, дотримання термінів і т. ін.).

**Працездатність людини** – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

**Працемісткість** – рівень затрат праці на виконання певного обсягу робіт за певний період.

**Принципи побудови системи управління персоналом** – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації.

**Принцип управління** – загальна рекомендація для дій і приймання рішень.

**Принципи управління персоналом** – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватись керівники та фахівці у процесі управління персоналом.

**Продуктивність праці** – показник ефективності доцільної виробничої діяльності людей протягом цього проміжку часу, результативність конкретної корисної праці.

**Простій** – зупинення роботи, спричинене відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою чи іншими обставинами.

**Професія** – рід діяльності людини, яка має комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих нею в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи у цій галузі.

**Професійна орієнтація** – комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, які спрямовані на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

**Професійна придатність** – сукупність знань, умінь і навичок, індивідуальних властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

**Професійний розвиток** – процес набуття співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у співробітників організації нових професійних навичок та знань.

**Професійна спілка (профспілка)** – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

**Професіограма** – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання та володіння якими потрібне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

**Професія** – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань і практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу в певній сфері суспільного виробництва.

**Процедура управління** – опис переліку дій, які слід виконувати в конкретній ситуації.

**Прецесійні теорії мотивації** – вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання дійсності.

**Психіка** – властивість високоорганізованої матерії, яка є особливою формою відображення дійсності.

**Психологія праці** – сфера психології, що вивчає психологічні особливості різних видів трудової діяльності залежно від їх суспільно-історичних та конкретних виробничих умов і психологічних якостей особистості робітника.

**Психологічна сумісність працівників** – психологічна та соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

**Психологія управління** – сфера психології; психологічні можливості та особливості людини у процесі трудової діяльності, вона дає змогу цілеспрямовано використовувати закони психології при організації управління.

**Резерв кадрів** – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

**Резюме** – самореклама спеціаліста, опис його сильних сторін, які відповідають вимогам організації, що надсилають до організації, коли шукають роботу.

**Режим праці** – встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок та закінчення роботи, перерви.

**Робітники** – працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (послуг), зайняті керуванням машинами, механізмами або агрегатними установками, спостереженням, управлінням та регулюванням автоматів, автоматичних ліній і автоматичних пристроїв (якщо їхня праця оплачується за тарифною сіткою робітників).

**Робоча сила** – інтегральна характеристика потенціалу працівників, яка виражає здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та інтелектуальних даних, що можуть бути використані в організації.

**Робоче місце** – просторова зона трудової діяльності, яка оснащена необхідними засобами (основним та додатковим обладнанням, технологічною оснасткою, засобами організаційної й обчислювальної техніки), визначена на основі трудових та інших норм, закріплена за одним або групою робітників для виконання певних виробничих чи управлінських робіт.

**Розвиток персоналу** – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

**Ротація кадрів** – різновид організаційного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок.

**Самоорганізація (самоменеджмент)** – напрям думок і дій конкретної людини, що є вираженням суми знань, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення заданих цілей.

**Свідомість** – властива людині здатність осмислено сприймати і розуміти навколишню природну і соціальну дійсність, яка впливає на неї та викликає відповідну реакцію, активність.

**Система винагороди за принципом «кафетерію»** – такий підхід до надання співробітнику додаткових пільг, при якому працівникові дозволяється самому вибрати у визначених межах той пакет пільг, який найбільше його влаштує.

**Система оплати праці** – спосіб обчислення розмірів винагороди працівників відповідно до витрат або результатів його роботи.

**Система плати за знання і компетенції** – така нетрадиційна форма компенсації, при якій працівник винагороджується за оволодіння додатковими навичками чи знаннями, а не лише за потенційний внесок обійманої ним посади для досягнення цілей організації.

**Система розподілу доходів** – механізм розподілу додаткових доходів, одержаних підрозділом, в якому працює конкретна людина.

**Система управління персоналом** – складова частина концепції управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

**Службовці** – категорія персоналу, яка здійснює організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі й інші функції.



**Соціалізація** – діяльність, вироблена організацією для об'єднання організаційних і особистісних цілей.

**Соціальна адаптація до організації** – процес пізнання працівником влади, процес засвоєння доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації чи її підрозділах.

**Соціальна роль** – певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації.

**Соціологія управління** – галузь соціології; вона вивчає закономірності, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси, які спостерігаються в організаціях та суспільстві.

**Соціальне партнерство** – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

**Соціальне планування** – визначення цілей, параметрів розвитку соціальних об'єктів у певній часовій перспективі.

**Соціальний прогноз** – конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, потрібні для їх досягнення засоби.

**Соціально-психологічний клімат** – характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.

**Соціограма** – графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Воно представлене сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори.

**Спеціаліст** – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра здобув спеціальні знання та уміння, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

**Спеціальність** – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань і практичних навичок.

**Стажування** – робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців організації; робота у провідних наукових установах, навчальних закладах та зарубіжних організаціях.

**Стиль керівництва** – загальна характеристика поведінки керівника стосовно підлеглих, спрямована на здійснення впливу на них і спонукування їх до досягнення цілей організації.

**Стимул** – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети.

**Стратегія винагородження** – система цілей, засад і методів досягнення внутрішньої та зовнішньої конкурентності винагороджень, яка, будучи інтегрованою із системою бізнесових цілей організації, визначає бажану поведінку її колективу.

**Стратегічне планування** – набір дій і рішень з боку керівництва, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

**Стратегія управління персоналом** – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

**Структура** – логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації.

**Структура персоналу (соціальна структура організації)** – сукупність окремих груп працівників організації.

**Структура персоналу аналітична** – структура персоналу, яка визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків.

**Структура персоналу статистична** – структура персоналу, яка відображає розподіл персоналу та рух його за категоріями і групами посад.

**Структуризація праці** – процес створення нових і модифікації наявних структур, виконуваних на робочих місцях робіт.

**Талант** – поєднання здібностей, які можуть реалізуватися через творчість, створення нового, незвичайного.

**Темперамент** – сукупність психічних властивостей людини, які визначають форму її поведінки: емоційність, врівноваженість або нерівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, силу почуттів.

**Теорія управління** – сфера знань, яка розглядає основні, загальні закони управління, що охоплюють як органічну, так і неорганічну природу; якщо йдеться про соціальне управління, то всі сфери життя та діяльності людей.

**Тест** – стандартизовані завдання, за результатами виконання яких роблять висновок про психофізіологічні та особис-

тісні характеристики, знання, уміння і навички людини, яка випробовується.

**Тестування** – процес отримання необхідної інформації за допомогою тестів.

**Техніка оцінювання** – спосіб збирання, реєстрації та аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки.

**Технологія** – будь-який засіб, за допомогою якого елементи, що входять у виробництво, перетворюються на ті, що виходять; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання.

**Технологія управління** – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління.

**Технологія управління персоналом** – система управління персоналом, яка передбачає організацію наймання, добір, приймання персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

**Тренінг** – систематичне тренування або вдосконалення будь-яких навичок і поведінки робітників організації в напрямку поліпшення можливостей реалізації цілей організації.

**Трудова книжка** – документ установленого зразка, в якому записані відомості про стаж роботи, нагороди, заохочення кожного працівника. Це основний документ, який підтверджує трудову діяльність особи.

**Трудові ресурси** – частина населення країни, що має сукупність фізичних та духовних здібностей і може брати участь у трудовому процесі.

**Трудові ресурси активні** – частина населення країни, безпосередньо зайнята в суспільному виробництві; економічно активне населення.

**Трудові ресурси потенційні** – частина населення країни, яка навчається з відривом від виробництва та зайнята в домашньому господарстві.

**Трудовий договір** – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися

внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати потрібні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

**Трудовий колектив** – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією та взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва і взаємодопомоги.

**Трудовий потенціал** – оптимальний потенціал за кількісними та якісними показниками для виконання персоналом наявних і перспективних завдань функціонування організації.

**Трудовий потенціал працівника** – сукупність характеристик людини, що виникли в результаті матеріальних і духовних вкладень у неї: інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість.

**Управління (менеджмент)** – наукова дисципліна, що має своїм практичним вираженням створення організованих груп людей і спрямування їх діяльності на досягнення визначених цілей.

**Управління кар'єрою** – процес здійснення офіційної програми просування працівників по службі, яка допомагала би розкривати їм усі свої здібності та застосовувати їх найкращим, з погляду організації, способом.

**Управління компенсацією** – система управління процесом одержання працівником винагороди (компенсації) від організації в обмін на його працю.

**Управління компетенцією** – сукупність дій, спрямованих на набуття необхідної компетенції відповідно до потреб організації, які визначаються шляхом порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами.

**Управління конфліктами** – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, які створили конфлікт, або на коригування поведінки учасників конфлікту з метою його вирішення.

**Управління персоналом** – процес системного, планомірно організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працівників в організації з метою як забезпечення

ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працівників у його професійному й особистісному розвитку.

**Управління розвитком персоналу** – розроблення і реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

**Управлінський апарат** – штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління, та працівників, які обслуговують керівників і функціональних фахівців.

**Управлінський потенціал** – сукупність усіх ресурсів, що має система управління.

**Учні** – особи, які відбувають виробниче навчання безпосередньо на виробництві в ролі учнів індивідуального чи бригадного навчання (незалежно від віку), отримують плату за тарифною сіткою учнів, а також навчаються в навчальних закладах, створених організацією незалежно від системи оплати їхньої праці.

**Фази кар'єри** – послідовність посад, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі.

**Функції управління** – згруповані однорідні комплекси робіт з управління організацією.

**Характер** – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

**Характеристика** – офіційний документ, який видає адміністрація підприємства, організації своєму працівникові для вирішення окремих питань (вступ до навчального закладу, відрадження на роботу до іншої країни, атестація на посаду тощо). Вона може бути оформлена на бланку формату А4. У характеристиці дають відгук щодо службової діяльності працівника, оцінюють його ділові та особистісні якості.

**Харизма** – влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

**Штат апарату управління** – встановлений на певний період часу перелік найменувань посад і загальна кількість постійних посад в апараті управління організації та її підрозділах із зазначенням посадових окладів за штатною посадою.

**Штатний розпис** – організаційно-розпорядчий документ, який затверджується власником майна підприємства, керівником або вищим органом; він містить перелік найменувань посад

постійних співробітників (як правило, апарат управління) із зазначенням кількості однойменних посад і розміром посадових окладів.

**Штатна чисельність персоналу** – чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

**Якість трудового життя** – міра, до якої члени організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби завдяки роботі в цій організації.

**Ярмарок вакансій** – з'їзд представників різних організацій, який періодично влаштовується з метою отримання пропозицій або інформації про очікувані вакансії, умови укладання контрактів робітників і службовців, соціальні пільги та гарантії, що надаються працівникам.

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А****Типове положення про відділ кадрів**

« ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор \_\_\_\_\_  
(назва підприємства)\_\_\_\_\_  
(підпис) ( п. і. б. )

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Це положення визначає основні завдання, структуру, функції, права й відповідальність відділу кадрів, порядок проведення робіт із підбору та розміщення кадрів, кадрового обліку, керування трудовою дисципліною у відділі, а також взаємовідносинами відділу з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.3. Відділ кадрів утворюється та ліквідується наказом директора підприємства.

1.4. Штатна чисельність і структура відділу кадрів визначаються відповідними наказами директора підприємства.

1.5. Відділ кадрів у своїй діяльності керується законодавством України, статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами й стандартами документального забезпечення управління, іншими нормативними документами.

1.6. Безпосереднє керівництво роботою відділу кадрів здійснює начальник відділу кадрів, на посаду якого наказом директора призначається особа, яка має повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр), післядипломну освіту в галузі управління та стаж роботи в галузі управління персоналом за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.

1.7. На період відсутності начальника відділу кадрів (відпустка, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки покладаються на заступника, який набуває відповідних прав і несе відповідальність за виконання обов'язків, визначених цим поло-



женням, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими нормативними документами.

1.8. Обов'язки заступника начальника відділу кадрів визначаються начальником відділу кадрів.

1.9. Заступник начальника відділу кадрів, а також інші співробітники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

1.10. Зміни й доповнення до цього положення узгоджуються начальником відділу кадрів, а також із керівниками тих підрозділів (відділів), із якими взаємодіє відділ кадрів, і вносяться в положення на підставі наказу директора підприємства.

1.11. \_\_\_\_\_

---

---

## 2. ЗАВДАННЯ

Основними завданнями відділу кадрів є:

2.1. Підбір, розміщення і виховання кадрів.

2.2. Вивчення ділових і моральних якостей працівника відповідно до їх практичної діяльності.

2.3. Створення резерву кадрів для висування на керівні матеріально відповідальні посади.

2.4. Організація і проведення усіх видів підготовки й підвищення кваліфікації кадрів.

2.5. Облік кадрів.

2.6. Забезпечення прав, пільг та соціальних гарантій працівників підприємства.

2.7. \_\_\_\_\_

---

---

## 3. СТРУКТУРА

3.1. Структуру відділу затверджує директор підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

3.2. Структура відділу узгоджується з відділом організації праці та заробітної плати.

3.3. Відділ кадрів має у своєму складі такі внутрішні підрозділи:

- бюро прийому на роботу;
- бюро звільнення;
- бюро обліку кадрів;
- бюро по роботі з працівниками;

---

3.4. Положення про внутрішні підрозділи затверджується директором підприємства, а розподіл обов'язків між співробітниками підрозділів здійснюється начальником відділу кадрів.

3.5.

---

#### **4. ФУНКЦІЇ**

У процесі здійснення діяльності відділ кадрів виконує такі функції:

4.1. Робота із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.

4.2. Розроблення перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації й автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.

4.3. Участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в кадрах на основі планів економічного й соціального розвитку підприємства.

4.4. Вирішення питань найму, звільнення і переведення працівників, контроль за їх розстановкою й правильністю використання у підрозділах підприємства.

4.5. Забезпечення приймання та розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією й спеціальністю, спільно з іншими підрозділами і громадськими організаціями здійснення проведення їх стажування та виховної роботи.

4.6. Систематичне вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру

керівника підприємства, і створення резерву на висування, здійснення контролю за його оновленням та поновленням, сприяння формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву.

4.7. Участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, і підготовці їх до роботи на керівних посадах, участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначення кола працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечення підготовки необхідних документів.

4.8. Своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників, збереження й заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовка матеріалів для рекомендації працівників до заохочень і винагород.

4.9. Підготовка документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, а також подання їх в органи соціального забезпечення.

4.10. Розроблення і реалізація заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми АСК системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

4.11. Здійснення методичного керівництва роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контроль виконання керівниками підрозділів постановов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами.

4.12. Вживання заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами.

4.13. Вивчення та узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживання заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників.

4.14. Здійснення зв'язку з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

4.15. Табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства й додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблення заходів щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контроль за їх виконанням.

4.16. Складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами.

4.17. \_\_\_\_\_

## **5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ**

Відділ кадрів взаємодіє:

5.1. З іншими структурними підрозділами з питань:

5.1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- характеристик на працівників, які представляються до заохочення;
- характеристик на працівників, які представляються до матеріальної й дисциплінарної відповідальності;
- пояснювальних записок від порушників трудової дисципліни;
- пропозицій щодо складання графіків відпусток;
- \_\_\_\_\_.

5.1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
- копій наказів про прийом, переміщення й звільнення працівників;
- затверджених графіків відпусток;
- рішень атестаційної комісії;
- \_\_\_\_\_.

5.2. З бухгалтерією з питань:

5.2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсій;
- матеріалів для видачі довідок працівникам про роботу на підприємстві, займану посаду й розмір заробітної плати;
- \_\_\_\_\_.

## 5.2.2. Надання:

- даних про прийом, переміщення і звільнення працівників;
- проектів наказів про прийом, звільнення й переміщення матеріально відповідальних осіб;
- таблиця обліку робочого часу;
- графіка відпусток;
- листків непрацездатності до оплати;
- \_\_\_\_\_.

## 5.3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:

## 5.3.1. Отримання:

- штатного розкладу;
- схем посадових окладів, доплат, надбавок до заробітної плати;
- показників по праці та заробітній платі;
- положень про преміювання працівників;
- розрахунків фондів заробітної плати й чисельності працівників;
- розрахунків потреби в робітниках і службовцях;
- \_\_\_\_\_.

## 5.3.2. Надання:

- даних про прийом, переміщення й звільнення працівників;
- інформації про облікову чисельність працівників;
- даних про плінність кадрів;
- \_\_\_\_\_.

## 5.4. З відділом підготовки кадрів із питань:

## 5.4.1. Отримання:

- розрахунків потреби у кваліфікованих кадрах за окремими посадами, спеціальностями, професіями;
- даних щодо якісного складу робітників, фахівців і службовців;
- інформації про кандидатури на посади викладачів та інструкторів;
- \_\_\_\_\_.

## 5.4.2. Надання:

- графіків направлення керівників і фахівців у навчальні заклади для підвищення кваліфікації;
- списків працівників, які навчаються в середніх спеціальних та вищих навчальних закладах;

- планів проведення занять, даних щодо успішності учнів і термінів навчання;
- результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності;
- пропозицій щодо складу атестаційних комісій;

5.5. З юридичним відділом з питань:

5.5.1. Отримання:

- інформації про зміни у трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення;
- роз'яснення щодо чинного законодавства й порядку його застосування;

5.5.2. Надання:

- проектів трудових договорів із керівниками підприємства;
- заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів і роз'яснення чинного законодавства;
- наказів для візування;

5.6. З \_\_\_\_\_ з питань:

5.6.1. Отримання:

- \_\_\_\_\_.

5.6.2. Надання:

- \_\_\_\_\_.

## 6. ПРАВА

6.1. Відділ кадрів має право:

6.1.1. Вимагати від структурних підрозділів подання необхідних даних про працівників, а при прийомі на роботу і переміщенні працівників – думки керівників відповідних структурних підрозділів.

6.1.2. Контролювати у структурних підрозділах дотримання стосовно працівників законодавства про працю, надання встановлених законом пільг.

6.1.3. Давати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові до виконання вказівки з питань, що стосуються компетенції відділу кадрів.

6.1.4. Вимагати й отримувати від усіх структурних підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання покладених на відділ завдань.

6.1.5. Самостійно вести переписку з питань підбору кадрів, а також з інших питань, що входять у компетенцію відділу і не потребують узгодження з керівником підприємства.

6.1.6. Представляти інтереси підприємства у встановленому порядку з питань, що стосуються компетенції відділу, у відносинах з органами державної влади, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.

6.1.7. Давати роз'яснення, рекомендації та вказівки з питань, що входять у компетенцію відділу.

6.1.8. Проводити наради і брати участь у нарадах з кадрових питань.

6.1.9. Проводити прийом працівників із питань приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу посаду, правильності використання фахівців тощо.

6.1.10. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.2. Конкретні права начальника відділу та працівників відділу встановлюються посадовими інструкціями.

6.3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

7.1. Відділ кадрів несе колективну відповідальність за:

- якість і своєчасність виконання завдань та функцій, покладених на відділ, а також за повну реалізацію прав, наданих відділу;
- дотримання вимог нормативних правових документів із праці;
- правильність, повноту і якість проведення заходів щодо реалізації політики підприємства в галузі кадрової роботи;
- \_\_\_\_\_.

7.2. Начальник відділу кадрів несе персональну відповідальність за:

- дотримання вимог чинного законодавства у процесі керівництва відділом;
- своєчасне виконання наказів керівництва;
- \_\_\_\_\_.

7.3. Персональна відповідальність інших працівників відділу встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

7.4. \_\_\_\_\_

**УЗГОДЖЕНО:**

Начальник відділу організації праці  
та заробітної плати \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_ (п. і. б.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

Начальник юридичного відділу \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_ (п. і. б.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_ (п. і. б.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

Начальник відділу \_\_\_\_\_

(підпис) \_\_\_\_\_ (п. і. б.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

Примітка. Складено на основі: [https://jobs.ua/job\\_description/view/2](https://jobs.ua/job_description/view/2).



## Додаток Б

---

(назва установи, організації)

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ  
МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ  
ВІДДІЛУ КАДРІВ**

---

ЗАТВЕРДЖУЮ

(керівник установи, організації,  
інша посадова особа,  
уповноважена затверджувати  
посадову інструкцію)

(підпис) (прізвище, ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

### **I. Загальні положення**

1. Призначення на посаду менеджера з персоналу та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства за поданням начальника відділу кадрів з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України і чинного законодавства про працю.

2. Менеджер з персоналу підпорядковується безпосередньо начальнику відділу кадрів.

3. У своїй діяльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

4. \_\_\_\_\_.

### **II. Завдання та обов'язки**

Інспектор з кадрів:

1. Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства та конкретних напрямів кадрової політики з метою найбільш ефективного використання, оновлення і поповнення персоналу.

2. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

3. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології.

4. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами.

5. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

6. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переведення робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту і розширення самостійності у сучасних економічних умовах.

7. Інформує та консулює керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом.

8. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки і підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників.

9. Організовує роботу з проведення оцінювання результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

10. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок.

11. Організовує розроблення та вжиття заходів щодо вдосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами.

12. Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів.

13. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом.

14. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення і ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної й оргтехніки, комунікацій та зв'язку.

15. Організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни та дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

16. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу і роботи з персоналом.

17. \_\_\_\_\_.

### **III. Права**

Менеджер з персоналу має право:

1. Представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції відділу за дорученням керівника підприємства, його заступника або начальника відділу кадрів.

2. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

3. Одержувати у встановленому порядку від структурних підрозділів відповідні показники, інформацію та документи, необхідні для виконання покладених завдань і обов'язків.

4. Перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах підприємства.

5. Вносити пропозиції начальнику відділу кадрів щодо заходів покращення роботи з кадрами.

6. \_\_\_\_\_.

### **IV. Відповідальність**

Менеджер з персоналу несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні у процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством і законодавством про працю України.

4. \_\_\_\_\_.

### **V. Менеджер з персоналу повинен знати:**

1. Законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства з управління персоналом, трудове законодавство.

2. Цілі, стратегію розвитку і бізнес-план підприємства.

3. Основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу.

4. Кон'юнктуру ринку праці й освітніх послуг.
5. Методику планування і прогнозування потреби персоналу.
6. Методи аналізу кількісного та якісного складу працівників.
7. Сучасні концепції управління персоналом.
8. Систему стандартів з праці, трудових та соціальних нормативів.
9. Основи технології виробництва і перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад.
10. Основи соціології й психології праці, етику ділового спілкування.
11. Передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації.
12. Методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій і зв'язку, обчислювальної техніки.
13. Правила і норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.
14. \_\_\_\_\_.

### VI. Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр) і стаж роботи за фахом не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

### VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. Для виконання обов'язків та реалізації прав менеджер з персоналу взаємодіє:

1.1. З \_\_\_\_\_ з питань:  
(посада)

1.2. З \_\_\_\_\_ з питань:  
(посада)

Начальник відділу кадрів: \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

УЗГОДЖЕНО:  
Начальник юридичного відділу \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

З інструкцією ознайомлений: \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Примітка. Складено на основі: [https://jobs.ua/job\\_description/view/75](https://jobs.ua/job_description/view/75).

## Додаток В

**Витяг з довідника  
кваліфікаційних характеристик професій працівників****Менеджер (управитель) з персоналу**

**Завдання та обов'язки.** Організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найбільш ефективного використання, оновлення і поповнення персоналу. Забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника. Безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, установи, організації, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами. Організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства. Розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переведення робітників, залучення і закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах. Інформує і консультує керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом. Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників. Організовує роботу з проведення оцінювання результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад. Забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок. Організовує розроблення та вжиття заходів щодо вдосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами. Бере участь у плануванні соціального

розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів. Контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних і соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації й уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій і зв'язку. Організовує проведення табельного обліку, складання та виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

**Повинен знати:** законодавчі й нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом; цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства; трудове законодавство; основи ринкової економіки, підприємництва і ведення бізнесу; кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг; методику планування і прогнозування потреби персоналу; методи аналізу кількісного та якісного складу працівників; сучасні концепції управління персоналом; систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів; основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління і кадровий склад; основи соціології та психології праці; етику ділового спілкування; передові технології кадрової роботи, стандарти й уніфіковані форми кадрової документації; методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки; правила і норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

**Кваліфікаційні вимоги.** Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

Примітка. Складено на основі <https://jobs.ua/dkhp/articles-3668>.

## Додаток Г.1

**Типова посадова інструкція начальника відділу кадрів**

	ЗАТВЕРДЖУЮ
(назва установи, організації)	(керівник установи, організації, інша посадова особа,
ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ КАДРІВ	уповноважена затверджувати посадову інструкцію)
	(підпис) (прізвище, ініціали) « ____ » _____ р.

**I. Загальні положення**

1. Призначення на посаду начальника відділу кадрів та звільнення з неї здійснюється наказом керівника підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України і чинного законодавства про працю.

2. Начальник відділу кадрів безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.

3. У своїй діяльності начальник відділу кадрів керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами та розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

4. \_\_\_\_\_.

**II. Завдання та обов'язки**

Начальник відділу кадрів:

1. Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми і внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування та ведення банку даних про кількісний і якісний склад кадрів, його розвиток та рух.

2. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації й автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.

3. Організовує розроблення прогнозів, визначення поточної та перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами та службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розміщення об'яв про наймання працівників.

4. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства.

5. Вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку та правильність використання у підрозділах підприємства.

6. Забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів та громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування і виховної роботи.

7. Здійснює роботу з добору, відбирання та розставлення кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих і ділових якостей.

8. Контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства.

9. Здійснює планомірну роботу зі створення резерву для висування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційне пересування керівників та спеціалістів, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах.

10. Бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій і повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів.

11. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення та звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника



підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню та минулу трудову діяльність працівників, збереження і заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень і винагород.

12. Забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення.

13. Організовує розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми «АСУ-кадри» системи добору та розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір і профадаптацію кадрів та їх професійно-кваліфікаційне просування.

14. Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами.

15. Вживає заходів щодо вдосконалення форм та методів роботи з кадрами.

16. Вивчає й узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків і закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників.

17. Здійснює зв'язок з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

18. Організує табельний облік, складання та виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розробляє заходи щодо поліпшення трудової дисципліни та зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання.

19. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу і роботи з кадрами.

20. Керує працівниками відділу.

21. \_\_\_\_\_.

### III. Права

Начальник відділу кадрів має право:

1. Представляти підприємство в інших організаціях з питань, що входять до його компетенції, за дорученням керівника підприємства або іншої уповноваженої посадової особи.

2. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності відділу.

3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращення роботи з кадрами.

4. Одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства, керівників структурних підрозділів, інших працівників інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на відділ обов'язків.

5. Перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах підприємства.

6. У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

7. \_\_\_\_\_.

### IV. Відповідальність

Начальник відділу кадрів несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

2. За правопорушення, скоєні у процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

3. За завдання матеріальної шкоди – в межах, визначених чинним цивільним законодавством і законодавством про працю України.

4. \_\_\_\_\_.

### V. Начальник відділу кадрів повинен знати:

1. Законодавчі та нормативні акти, методичні матеріали з управління персоналом, трудове законодавство.

2. Структуру і штат підприємства, його профіль, спеціалізацію та перспективи розвитку.

3. Кадрову політику і стратегію підприємства.

4. Порядок складання прогнозів, визначення перспективної та поточної потреби у кадрах.
5. Порядок розроблення планів комплектування підприємства кадрами.
6. Джерела забезпечення підприємства кадрами, стан ринку праці.
7. Системи і методи оцінювання персоналу, методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів.
8. Порядок оформлення, ведення та збереження документації, пов'язаної з кадрами й їх рухом.
9. Порядок формування і ведення банку даних щодо персоналу підприємства.
10. Організацію табельного обліку, методи обліку просування кадрів.
11. Порядок складання встановленої звітності.
12. Можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб.
13. Передовий вітчизняний та світовий досвід роботи з персоналом.
14. Основи профорієнтаційної роботи.
15. Положення про порядок призначення і виплати державної допомоги.
16. Порядок оформлення приймання, переведення та звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок та особових справ.
17. Оформлення пенсії працівникам підприємства й їх сім'ям.
18. Основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва та управління.
19. Засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.
20. \_\_\_\_\_.

## **VI. Кваліфікаційні вимоги**

Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи з управління персоналом – не менше 2 років.

## **VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою**

Для виконання обов'язків та реалізації прав начальник відділу кадрів взаємодіє:

1. З керівниками всіх структурних підрозділів з питань:

## 1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- характеристик на працівників;
- пропозицій щодо складення графіка відпусток;
- \_\_\_\_\_.

## 1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
- копій наказів про прийом на роботу, переміщення і звільнення;
- затверджених графіків відпусток;
- \_\_\_\_\_.

## 2. З головним бухгалтером з питань:

## 2.1. Отримання:

- довідок про заробітну плату для оформлення пенсії;
- \_\_\_\_\_.

## 2.2. Надання:

- відомостей про прийом на роботу, переведення та звільнення працівників;
- графіка відпусток;
- \_\_\_\_\_.

## 3. З \_\_\_\_\_ з питань:

- \_\_\_\_\_.

Керівник підприємства \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

УЗГОДЖЕНО:  
Начальник юридичного відділу \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

З інструкцією ознайомлений: \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Примітка. Складено на основі: [https://jobs.ua/job\\_description/view/2](https://jobs.ua/job_description/view/2).

## Додаток Г.2

**Витяг з довідника  
кваліфікаційних характеристик професій працівників****НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ КАДРІВ**

**Завдання та обов'язки.** Очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми й внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування і ведення банку даних щодо кількісного та якісного складу кадрів, його розвитку та руху. Керує розробленням перспективних та річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів. Організовує розроблення прогнозів, визначення поточної й перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами та службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розміщення об'яв про наймання працівників. Бере участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства. Вирішує питання найму, звільнення та переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства. Забезпечує приймання, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією та спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи. Здійснює роботу з добору, відбирання і розставлення кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих та ділових якостей, контролює правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Здійснює планомірну роботу зі створення резерву для висування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційне пересування керівників і спеціалістів, навчання на

спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах. Бере участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів. Організовує своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями та наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників, збереження та заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород. Забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства й їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення. Організовує розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми «АСУ-кадри» системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір і профадаптацію кадрів та їх професійно-кваліфікаційне просування. Здійснює методичне керівництво роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами. Вживає заходів щодо вдосконалення форм та методів роботи з кадрами. Вивчає й узагальнює підсумки роботи з кадрами, аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, готує пропозиції щодо усунення виявлених недоліків і закріплення кадрів, вживає заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників. Здійснює зв'язок з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів. Організовує табельний облік, складання та виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розробляє заходи щодо поліпшення трудової дисципліни та зниження витрат робочого часу, контролює їх виконання. Забезпечує складання встановленої звітності з обліку особового складу і роботи з кадрами. Керує працівниками відділу.

**Повинен знати:** законодавчі й нормативні акти, методичні матеріали з управління персоналом; трудове законодавство; структуру і штат підприємства; його профіль, спеціалізацію та перспективи розвитку; кадрову політику і стратегію підприємства; порядок складання прогнозів, визначення перспективної й поточної потреби у кадрах; джерела забезпечення підприємства кадрами; стан ринку праці; системи і методи оцінювання персоналу; методи аналізу професійно-кваліфікаційної структури кадрів; порядок оформлення, ведення та збереження документації, пов'язаної з кадрами й їх рухом; порядок формування і ведення банку даних щодо персоналу підприємства; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів, порядок складання встановленої звітності, можливості використання сучасних інформаційних технологій у роботі кадрових служб; передовий вітчизняний та світовий досвід роботи з персоналом; основи профорієнтаційної роботи; порядок розроблення планів комплектування підприємства кадрами; положення про порядок призначення та виплати державної допомоги; порядок оформлення приймання, переведення і звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок та особових справ, оформлення пенсій працівникам підприємства й їх сім'ям; організацію табельного обліку; методи обліку просування кадрів, порядок складання встановленої звітності; основи профорієнтаційної роботи; основи соціології, психології праці, економіки, організації виробництва та управління; трудове законодавство; засоби обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку.

**Кваліфікаційні вимоги.** Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи з управління персоналом – не менше 2 років.

Примітка. Складено на основі <https://jobs.ua/dkhp/articles-43>.

## Додаток Д

**Зразок типового трудового договору**

м. Тернопіль «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Сторони:

**Роботодавець: Приватне акціонерне товариство (надалі–ПраТ) «Галичанка ОК» в особі голови правління \_\_\_\_\_**, який діє на підставі Статуту, з одного боку, та

**Працівник:** гр. \_\_\_\_\_, з іншого боку, уклали цей Договір про таке:

**1. Предмет Договору**

1.1. Працівник приймається на роботу до ПраТ «Галичанка ОК» на посаду \_\_\_\_\_.

1.2. Працівникові встановлюється термін випробування тривалістю 60 днів.

**2. Загальні положення**

2.1. Цей Договір є безстроковим трудовим договором. На підставі Договору виникають трудові відносини між Працівником і Роботодавцем.

2.2. Терміном «Сторони» в цьому контракті позначаються Роботодавець та Працівник.

2.3. Місце здійснення трудової діяльності: агросервіс за адресою: м. \_\_\_\_\_, вул. \_\_\_\_\_.

**3. Права і обов'язки Працівника**

3.1. Посадові обов'язки Працівника:

3.1.1. Здійснює обслуговування клієнтів (покупців) відповідно до прийнятих у ПраТ правил обслуговування клієнтів (покупців).

3.1.2. Приймає і веде облік товару, стежить за терміном його реалізації.

3.1.3. Несе матеріальну відповідальність за збереження товару в разі нестачі або псування з вини Працівника.

3.2. Під час виконання своїх посадових обов'язків Працівник зобов'язаний:

3.2.1. Виконувати свої трудові обов'язки відповідно до цього Договору, посадових інструкцій, а також чинного законодавства України.

3.2.2. Дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку, додержуватись трудової дисципліни.



3.2.3. Дбайливо ставитися до майна Роботодавця.

3.3. Працівник має право:

3.3.1. На безпечні та здорові умови праці, забезпечення всім необхідним для виконання ним своїх трудових обов'язків, у тому числі надання робочого місця.

3.3.2. На своєчасну оплату праці в установленому цим Договором розмірі.

3.3.3. На компенсацію витрат у повному обсязі, які здійснені в інтересах Роботодавця і пов'язані з виконанням трудових обов'язків Працівником, у тому числі транспортних витрат.

3.4. Працівник має інші права та гарантії, передбачені законодавством України про працю.

#### **4. Права і обов'язки Роботодавця**

4.1. Роботодавець зобов'язаний організувати працю працівника, забезпечити безпечні й нешкідливі умови праці, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці.

4.2. Роботодавець має право:

4.2.1. Контролювати виконання трудових обов'язків Працівником, накладати дисциплінарні стягнення на Працівника за порушення ним умов цього Договору та інші права, передбачені умовами цього Договору і законодавством України про працю.

4.2.2. Вимагати від Працівника сумлінного виконання своїх обов'язків за цим Договором;

4.2.3. Здійснювати заохочення Працівника за сумлінну й ефективну працю.

#### **5. Робочий час**

5.1 Режим робочого часу Працівника □ повний робочий день.

5.2. Тривалість робочого часу визначається відповідно до законодавства України.

5.3. Для виконання окремих доручень Працівник може залучатись у по- заробочий час з відповідними за це компенсаціями за домовленістю з Роботодавцем.

#### **6. Оплата праці працівника**

6.1. За виконання обов'язків, передбачених цим Договором, Працівникові встановлюється посадовий оклад у розмірі \_\_\_\_\_, ( \_\_\_\_\_ ) гривень.

## **7. Конфіденційність. Збереження комерційної таємниці**

7.1. До конфіденційної інформації належать відомості, що перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні Роботодавця і поширюються за його згодою відповідно до передбачених ним умов.

7.2. До конфіденційної інформації Роботодавця належать відомості про структуру компанії, стан банківських рахунків, рівень доходів та боргових зобов'язань.

7.3. Комерційною таємницею Роботодавця є такі відомості: умови договорів (контрактів), дані стосовно постачальників і покупців, інформація про переговори, дані щодо місця закупівлі товарів, відомості про виробничі можливості підприємства, дані щодо розрахунку відпускних цін, розмірів знижок, калькуляції витрат виробництва, баз даних та інших комп'ютерних програм, створених на підприємстві, креслення, схеми тощо. Комерційна таємниця є конфіденційною інформацією.

7.4. Не становлять конфіденційної інформації відомості, розкриття яких передбачене чинним законодавством.

7.5. Працівник зобов'язаний не розголошувати усі відомості, що становлять конфіденційну інформацію, які були отримані ним за період роботи, і використовувати ці відомості лише за згодою та в інтересах Роботодавця. Працівник зобов'язаний вживати заходів щодо збереження конфіденційної інформації від посягань з боку третіх осіб.

7.6. За неправомірне розголошення комерційної таємниці Працівник несе цивільно-правову, адміністративну й кримінальну відповідальності відповідно до чинного законодавства.

7.7. За неправомірне розголошення комерційної таємниці Працівник несе дисциплінарну відповідальність (догана, звільнення), а також може бути позбавлений премії, відсотків та інших видів заохочення.

7.8. Конфіденційність контракту не поширюється на умови, врегульовані чинним законодавством, і щодо органів, які здійснюють контроль за їх додержанням.

## **8. Відповідальність сторін, вирішення спорів**

8.1. У разі невиконання або неналежного виконання обов'язків, передбачених цим Договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку та посадовими інструкціями Сторо-

ни несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства і цього Договору.

8.2. Спори між Сторонами вирішуються шляхом переговорів. У разі не- досягнення згоди між сторонами спір вирішується в порядку, встановленому чинним законодавством.

### **9. Зміни, припинення та розірвання Договору**

9.1. Зміни і доповнення до цього Договору вносяться тільки за угодою Сторін, складеною у письмовій формі.

9.2. Цей договір припиняється:

9.2.1. За згодою Сторін.

9.2.2. З ініціативи Роботодавця у випадках, передбачених законодавством (ст. 40, 41 КЗпП України) та цим Договором.

9.2.3. З ініціативи Працівника у випадках, передбачених законодавством (ст. 39 КЗпП України) і цим Договором.

9.2.4. З інших підстав, передбачених законодавством.

9.3. Додаткові підстави припинення та розірвання Договору:

9.3.1. За порушення Працівником п. 7 цього Договору.

9.4. За дострокового розірвання Договору в разі невиконання і неналежного виконання Сторонами зобов'язань, передбачених Договором, це відбувається з попередженням відповідної Сторони за два тижні.

### **10. Термін дії та інші умови Договору**

10.1. Договір набирає чинності з моменту його підписання Сторонами та діє до його припинення.

10.2. Умови цього Договору можуть бути змінені тільки за згодою Сторін у письмовій формі.

10.3. Цей Договір укладений у двох примірниках, які зберігаються у кожній зі Сторін і мають однакову юридичну силу.

10.4. У всіх інших питаннях, не врегульованих цим Договором, Сторони керуються чинним законодавством України.

### **Реквізити Сторін**

#### **Відомості про Роботодавця:**

Повна назва:

Адреса:

Р/рахунок № МФО

Код ЄДРПОІ

Директор ТОВ «            »

#### **Відомості про Працівника:**

ПІБ:

Адреса проживання:

Паспорт виданий

Ідентифікаційний код

Підпис

## Додаток Е

**КОЛЕКТИВНИЙ ТРУДОВИЙ ДОГОВІР**  
**(назва підприємства) на (період у роках,**  
**на який укладається договір) роки**

Зареєстрований (зазначити місцевий орган виконавчої влади за місцезнаходженням підприємства \_\_\_\_\_ року за реєстраційним № \_\_\_\_\_)

Із метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально- економічних інтересів працівників і власників (повна назва підприємства) (надалі – Підприємство), Адміністрація Підприємства (надалі – Адміністрація) в особі (посада, ПІП представника власника підприємства), який діє на підставі (вказати назву і реквізити документів, що підтверджують повноваження), з одного боку, і (назва первинної профспілкової організації) (надалі – Трудовий колектив) в особі (ПІП представника профспілки), який діє на підставі (вказати назву і реквізити документів, що підтверджують повноваження), з іншого боку, які разом іменуються Сторони, уклали цей колективний трудовий договір (надалі – Договір) на (вказати період у роках, на який укладається Договір) про такі взаємні зобов'язання.

### 1. Загальні положення

1.1. Цей договір укладено відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» з метою посилення соціального захисту працівників Підприємства в умовах ринкової економіки та містить зобов'язання Сторін, спрямовані на створення умов для підвищення ефективності роботи Підприємства, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав Трудового колективу й адміністрації Підприємства.

1.2. Сторони визнають цей Договір актом, на підставі якого здійснюватиметься регулювання всіх соціально-економічних, виробничих та трудових відносин у Підприємстві протягом усього періоду його дії.

1.3. Положення цього Договору поширюються на всіх працівників Підприємства.

1.4. Положення цього Договору обов'язкові для всіх власників і управлінського персоналу, а також для кожного члена трудового колективу Підприємства.

1.5. Договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування Підприємства.

1.6. У разі реорганізації Підприємства Договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою Сторін.

1.7. Договір набуває чинності з дня його підписання представниками Сторін.

1.8. Після закінчення строку дії Договір продовжує дію до укладення нового колективного договору або перегляду чинного Договору.

1.9. Зміни і доповнення до Договору вносяться у разі необхідності.

1.10. Адміністрація Підприємства ознайомлює з цим Договором усіх працівників та заново прийнятих працівників.

1.11. У відносинах між Адміністрацією і працівниками, а також у відносинах у Трудовому колективі заборонена будь-яка дискримінація. Всі працівники є рівними у своїх трудових правах незалежно від походження, соціального й майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин.

## **2. Організація праці та трудові відносини**

2.1. Підприємство зобов'язане:

2.1.1. Для кожного працівника передбачити у Трудовому договорі (контракті) або розробити і затвердити у формі посадової інструкції його функціональні обов'язки, ознайомити працівника з ними.

2.1.2. Забезпечити належні умови праці, необхідні для виконання роботи.

2.2. Працівники Підприємства зобов'язані:

2.2.1. Своєчасно та сумлінно виконувати накази керівника Підприємства, розпорядження посадових осіб Підприємства, видані в межах їх посадових повноважень. Працівник звільняється від відповідальності за невиконання наказу чи розпорядження, яке явно суперечить законодавству України.

2.2.2. Сумлінно та якісно виконувати свої обов'язки, своєчасно і точно виконувати розпорядження адміністрації Підприємства та уповноважених нею осіб, дотримуватися дисципліни

праці, вимог нормативних актів про охорону праці, технологічної дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку Підприємства, дбайливо ставитися до майна Підприємства. Обладнання і майно Підприємства використовувати тільки за його цільовим призначенням та з виробничою метою, економно витрачати енергоресурси, за запитом Адміністрації Підприємства в установленій нею строк надавати звіти про виконання своїх посадових обов'язків.

2.2.3. Виконувати вимоги правил щодо забезпечення збереження відомостей, які містять комерційну таємницю (конфіденційну інформацію).

2.3. Працівникам Підприємства забороняється:

2.3.1. Використовувати обладнання, техніку, майно, програмне забезпечення, матеріали й приміщення Підприємства з особистою метою, яка не відповідає інтересам Підприємства.

2.3.2. Використовувати з метою особистого збагачення чи передавати стороннім організаціям або приватним особам, а також копіювати з цієї ж метою проектну продукцію, програмне забезпечення, розробки в будь-якому вигляді, у тому числі такі, що стосуються нових технологій Підприємства, якщо це не передбачено умовами договору, однією зі Сторін якого є Підприємство.

2.4. Працівники, які порушили вимоги п. 2.2 і п. 2.3 Договору, можуть бути притягнуті до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності відповідно до законодавства України.

2.5. Адміністрація Підприємства не має права вимагати від працівників виконання роботи, не обумовленої трудовими договорами (контрактами) і/або посадовими інструкціями.

2.6. Виконання одним працівником обов'язків іншого працівника можливе лише в разі тимчасової відсутності останнього у зв'язку з хворобою, відпусткою або з інших поважних причин. Такі обов'язки можуть покладатися на іншого працівника тільки з урахуванням його зайнятості при виконанні безпосередніх обов'язків, за наявності належної професійної підготовки і тільки за додаткову плату, але не більше 50% від основного посадового окладу.

2.7. Звільнення працівників Підприємства в разі змін в організації виробництва і праці або при скороченні чисельності

штату здійснюється в порядку, установленому Кодексом законів про працю України.

### **3. Оплата та стимулювання праці**

3.1. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці й господарської діяльності Підприємства.

3.2. Витрати на оплату праці працівників Підприємства складаються з:

3.2.1. Фонду основної заробітної плати.

3.2.2. Фонду додаткової заробітної плати.

3.2.3. Інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

3.3. Основна заробітна плата є обов'язковою винагородою працівнику за виконану ним роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків), установлюється у вигляді посадових окладів та відмічається у Штатному розкладі Підприємства.

3.4. Додаткова заробітна плата є винагородою за роботу, виконану понад установлені норми, за трудові успіхи і винахідливість, особливі умови праці. Додаткова заробітна плата включає в себе доплати, надбавки, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій, гарантії й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством.

3.5. До інших заохочень і виплат належать: винагорода за вислугу років, премії за підсумками роботи Підприємства за квартал та рік, премії до професійних й інших офіційних свят, а також інші грошові виплати за спеціальними системами, положеннями і програмами, у тому числі виплата коштів на відкриті пенсійні рахунки працівників відповідно до законодавства України в галузі недержавного пенсійного забезпечення. Рішення про виплати, зазначені в абзаці першому цього пункту Договору, приймається Адміністрацією Підприємства відповідно до затвердженого в установленому порядку бюджету Підприємства на поточний рік та за умови наявності вільних грошових коштів.

3.6. Оплата робочого часу (з розрахунку місячної норми робочого часу) за вимушені простої не з вини працівників здійснюється згідно із законодавством України, але не нижче двох третин від тарифної ставки розряду (окладу), установленого працівникові.

3.7. Оплата роботи в надурочний час здійснюється в подвійному розмірі.

3.8. Оплата роботи у святкові, вихідні й неробочі дні здійснюється в подвійному розмірі за умови, якщо така робота не компенсована часом відпочинку.

3.9. Розміри тарифних ставок і посадових окладів підлягають перегляду в разі законодавчого підвищення розмірів мінімальної заробітної плати та відповідно до індексу інфляції, не допускаючи при цьому заборгованості з виплати заробітної плати. Зміна тарифних ставок і посадових окладів у випадках, зазначених у цьому пункті Договору, проводиться шляхом видання наказів Адміністрацією Підприємства.

3.10. Розмір заробітної плати працівника не може бути менше за встановлений законодавством України розмір мінімальної заробітної плати.

3.11. Оплата праці працівників здійснюється в першочерговому порядку. Усі інші платежі здійснюються Підприємством після виконання зобов'язань щодо оплати праці.

3.12. Виплата заробітної плати працівникам здійснюється щомісяця два рази на місяць: аванс у розмірі не менше 40% – 25 числа розрахункового місяця, остаточний розрахунок – 11 числа місяця, що настає за розрахунковим місяцем. У будь-якому разі виплата заробітної плати здійснюється з інтервалом між виплатами не більше 16 календарних днів.

#### **4. Установлення гарантій, компенсацій та соціальних пільг**

4.1. Працівникам Підприємства надаються гарантії, компенсації та пільги при службових відрядженнях і в інших випадках, передбачених статтями 118–129, 174–220 КЗпП України.

4.2. Спеціальними розпорядженнями Адміністрації Підприємства можуть установлюватися додаткові, не передбачені законодавством України, гарантії, компенсації та пільги для працівників, які не входять до фонду оплати праці.

4.3. Матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну Підприємству внаслідок порушення покладених на працівників трудових обов'язків, працівники (колективи працівників) можуть нести лише у випадках і в порядку, передбаченому законодавством України, зокрема статтями 130–138 КЗпП України.



4.4. Працівникам за розпорядженнями Адміністрації Підприємства надаються дні зі збереженням оплати праці в разі: укладення шлюбу працівником; пологів дружини працівника; хвороби і/або смерті чоловіка, дружини, батьків, дітей працівника; при укладенні шлюбу дітьми працівника.

4.5. Відповідно до затвердженого в установленому порядку бюджету Підприємства на поточний рік та за умови наявності вільних грошових коштів на Адміністрацію Підприємства покладається обов'язок:

4.5.1. Здійснювати соціальні й компенсаційні виплати.

4.5.2. Надавати одноразову допомогу з нагоди одруження працівника і дітей працівника; при народженні дитини у працівника; на оздоровлення працівників (при наданні чергової відпустки); у разі смерті близьких родичів (матері, батька, сина, дочки, чоловіка, дружини) працівника;

4.5.3. Оплачувати повністю або частково перебування у таборах відпочинку дітей працівників, проведення платних медичних операцій.

4.5.4. Забезпечити в установленому законодавством України порядку медичне страхування працівників.

4.6. Розпорядженнями Адміністрації Підприємства надається грошова допомога ветеранам війни та праці, непрацюючим пенсіонерам, які пропрацювали в Підприємстві більше 10 років, які пішли на пенсію з Підприємства і більше ніде не працювали.

## **5. Режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку**

5.1. На Підприємстві встановлюється такий режим роботи, який зобов'язуються виконувати всі працівники, за винятком випадків, передбачених п. 5.3 цього Договору: початок роботи – (час початку робочого дня), закінчення роботи – (час закінчення робочого дня), перерва для відпочинку та харчування – з (час початку обідньої перерви) до (час закінчення обідньої перерви), вихідні дні – (вказати вихідні дні).

Через виробничу необхідність Адміністрація може змінити режим роботи, попередньо обговоривши його з працівниками, яких стосується ця зміна.

5.2. Тривалість робочого часу працівників не може перевищувати встановлені законодавством України 40 годин на тиждень.

5.3. Положення п. 5.1 і п. 5.2 Договору не поширюються на працівників Підприємства з ненормованим робочим днем.

5.4. Працівники можуть залучатися до понаднормової роботи тільки у виняткових випадках, передбачених статтею 62 КЗпП України. Працівники повинні бути сповіщені про понаднормову роботу не менше, ніж за добу до її початку.

5.5. Працівники за погодженням з адміністрацією Підприємства мають право використовувати гнучкий графік роботи.

5.6. Напередодні святкових або неробочих днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину.

5.7. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні можливе лише для виконання невідкладних, заздалегідь не передбачених робіт, від негайного виконання яких залежить надалі нормальна робота Підприємства, або в інших випадках, визначених законодавством України, за згодою працівника за розпорядженням Адміністрації Підприємства.

5.8. Святковими та неробочими днями є дати, визначені статтею 73 КЗпП України.

5.9. У випадках, коли який-небудь із зазначених днів збігається з вихідним днем (суботою або неділею), вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого.

5.10. Працівникам Підприємства надається щорічна основна відпустка тривалістю не менше 24 календарних днів (не враховуючи святкових і неробочих днів) відповідно до Закону України «Про відпустки». Працівнику можуть надаватися додаткові та соціальні відпустки, якщо він має право на них відповідно до чинного законодавства України.

5.11. Тимчасовим працівникам відпустка надається пропорційно до відпрацьованого часу.

5.12. Чергова щорічна відпустка за перший рік роботи надається працівникам після закінчення шести місяців безперервної роботи в Підприємстві.

5.13. Графік основних щорічних відпусток затверджується Адміністрацією Підприємства не пізніше 5 січня поточного року. При визначенні черговості відпусток ураховуються сімейні й інші особисті обставини кожного працівника, а також окремі положення чинного законодавства України.

5.14. Додаткові оплачувані відпустки за бажанням працівника можуть надаватися одночасно зі щорічною основною відпусткою або окремо від неї.

5.15. Працівникам Підприємства відповідно до статті 25 Закону України «Про відпустки» за їх заявами обов'язково надаються відпустки без збереження заробітної плати. У разі простою Підприємства (відсутності роботи) через незалежні від працівника причини за погодженням Сторін працівнику також може бути надано відпустку без збереження заробітної плати на період не більше двох тижнів на рік.

5.16. Законодавством щорічні основні та інші види відпусток визначаються Законом України «Про відпустки».

5.17. Витрати, пов'язані з оплатою відпусток, передбачені Законом України «Про відпустки» і здійснюються за рахунок коштів Підприємства, призначених для оплати праці.

## **6. Умови та охорона праці**

6.1. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці є обов'язком Адміністрації Підприємства, яка організовує умови праці на робочому місці, безпеку технологічних процесів, обладнання, інших засобів виробництва, наявність засобів захисту, відповідність санітарно-побутових умов вимогам нормативних актів з охорони праці. Адміністрація Підприємства зобов'язана вживати всі можливі заходи для полегшення й оздоровлення умов праці працівників.

6.2. З метою поліпшення умов праці та побуту і підвищення культури виробництва Адміністрація Підприємства зобов'язується:

6.2.1. Проводити роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань та поліпшення умов праці.

6.2.2. За свій рахунок проводити інструктажі, навчання працівників із техніки безпеки і протипожежної охорони, інструктувати працівників із виробничої санітарії, гігієни праці.

6.2.3. Здійснювати контроль за дотриманням та виконанням вимог правил техніки безпеки, протипожежної безпеки і санітарних норм.

6.2.4. Своєчасно забезпечувати співробітників спецодягом, спецвзуттям й індивідуальними захисними засобами, мийними засобами тощо відповідно до затверджених Адміністрацією норм.

6.2.5. Забезпечити фінансування всіх робіт і заходів з охорони праці та техніки безпеки.

6.3. Працівники зобов'язані знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поведінки з устаткуванням, машинами, оргтехнікою, іншими засобами виробництва, користуватися засобами індивідуального захисту, проходити обов'язкові медичні огляди.

## **7. Забезпечення культурного, медичного обслуговування. Організація оздоровлення та відпочинку працівників**

7.1. Культурне, медичне обслуговування, оздоровлення і відпочинок працівників Підприємства організуються Адміністрацією відповідно до затвердженого в установленому порядку бюджету Підприємства та за наявності вільних грошових коштів за окремими програмами, які щорічно узгоджуються між Адміністрацією й уповноваженими представниками трудового колективу.

7.2. Адміністрація Підприємства гарантує надання працівникам вільного часу для проходження медичних оглядів будь-яких видів, отримання медичної допомоги, явки в державні, правоохоронні органи для вирішення необхідних питань, а також житлово-побутових проблем працівників без проведення будь-яких відрахувань із заробітної плати чи інших необґрунтованих санкцій. У випадках, коли такий вільний час через виробничу необхідність не може бути наданий, Адміністрація зобов'язана обговорити з працівниками питання про надання такого вільного часу в інший день.

## **8. Гарантії діяльності представницьких організацій працівників**

8.1. Підприємство гарантує свободу організації та діяльності представницького органу Трудового колективу, проведення в неробочий час загальних зборів Трудового колективу.

## **9. Заключні положення**

9.1. Контроль за виконанням умов цього Договору здійснюється безпосередньо Сторонами або уповноваженими ними представниками в порядку, обумовленому Сторонами в окремій письмовій (або усній) угоді.

9.2. Цей Договір складено у двох примірниках, які зберігаються в кожній зі Сторін і мають однакову юридичну силу.

9.3. Цей Договір підлягає реєстрації у місцевих органах державної виконавчої влади в порядку, передбаченому законодавством України.

9.4. Працівник надає Роботодавцю згоду на обробку, поширення та використання персональних даних з метою здійснення кадрового, податкового й управлінського обліку в порядку, встановленому наказом (розпорядженням) Роботодавця і відповідно до чинного законодавства України.

### **Підписи Сторін**

(посада, ПІП представника власника підприємства)

\_\_\_\_\_ (ПІП особи, яка підписується)

(назва первинної профспілкової організації)

\_\_\_\_\_ (ПІП особи, яка підписується)

Навчальне видання

**Ольга Петрівна Дяків  
Андрій Семенович Коцур  
Віктор Михайлович Островерхов  
Сергій Анатолійович Надвичний  
Михайло Михайлович Шкільняк  
Дмитро Георгійович Шушпанов**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

***навчально-методичний посібник для студентів  
спеціальностей «Менеджмент» і «Публічне управління  
та адміністрування»***

Редактор ***Інна***  
Комп'ютерне верстання ***Надії Демчук***  
Дизайн обкладинки ***Марії Юрків***

Підписано до друку 5.09.2021 р.  
Формат 60x84/16. Гарнітура Bookman Old Style.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Умов. друк. арк. 8,1. Обл. вид. арк. 17,2.  
Зам. №-22. Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач  
Західноукраїнський національний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка»  
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль, 46009  
тел. (0352) 47-58-72  
E-mail: [edition@wunu.edu.ua](mailto:edition@wunu.edu.ua)