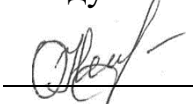


Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра статистики, обліку та аудиту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

 Оксана НЕСТЕРЕНКО

Протокол № 1 від “26” серпня 2024 р.

## НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

### дисципліни «HR менеджмент»

(шифр і назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ перший (бакалаврський) \_\_\_\_\_  
галузь знань \_\_\_\_\_ 05 «Соціальні та поведінкові науки» \_\_\_\_\_  
спеціальність \_\_\_\_\_ 051 «Економіка» \_\_\_\_\_  
освітня програма «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика» \_\_\_\_\_  
спеціалізація \_\_\_\_\_  
вид дисципліни \_\_\_\_\_ за вибором \_\_\_\_\_  
факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_

Розроблено:

д.е.н., професор, завідувач кафедри статистики, обліку та аудиту

**Оксана НЕСТЕРЕНКО**

2023/2024 навчальний рік

## ЗМІСТ

1. Робоча програма навчальної дисципліни
2. Навчальний контент (розширений план лекцій)
3. Плани практичних (семінарських) занять, самостійної роботи
4. Питання, задачі, завдання або кейси для поточного та підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти, для контрольних робіт, передбачених навчальним планом, післяатестаційного моніторингу набутих знань і вмінь з навчальної дисципліни
  - 4.1. Питання, задачі, завдання або кейси для поточного та підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти
  - 4.2. Контрольні роботи, передбачені навчальним планом
5. Завдання семестрових екзаменів (письмових залікових робіт)
6. Критерії оцінювання знань студентів та розподіл балів

# **1. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра статистики, обліку та аудиту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**«HR менеджмент»**

(шифр і назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальність 051 «Економіка»

освітня програма «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»

спеціалізація \_\_\_\_\_

вид дисципліни \_\_\_\_\_ за вибором \_\_\_\_\_

факультет економічний

2023/2024 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету  
“27” серпня 2024 року, протокол № 11

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: **Ліна РУБАН**, канд. екон. наук, доцент, доцент ЗВО кафедри статистики, обліку та аудиту ХНУ імені В. Н. Каразіна.

Програму схвалено на засіданні кафедри статистики, обліку та аудиту

Протокол від “26” серпня 2024 року № 1

Завідувач кафедри статистики, обліку та аудиту

  
Оксана НЕСТЕРЕНКО  
(підпис)

Програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми (керівником проектної групи) «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»  
назва освітньої програми

Гарант освітньо-професійної програми  
(керівник проектної групи) «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»


  
Олексій КОРЕПАНОВ  
(підпис)

Програму погоджено науково-методичною комісією  
економічного факультету

назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від “27” серпня 2024 року № 1

Голова науково-методичної комісії

  
Дар'я ЗАГОРСЬКА  
(підпис)

## **2. НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ**

# ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА HR МЕНЕДЖМЕНТУ

### Тема 1. HR менеджмент як наука

- 1.1. Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм.
- 1.2. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості.
- 1.3. HR-менеджмент та управління персоналом.
- 1.4. Роль відділу HR в організації.

### Тема 2. Практика HR менеджменту

- 2.1. Кадрова стратегія і кадрова політика: сутність понять та їхня співвіднесеність.
- 2.2. Сучасна кадрова стратегія як складова загальної стратегії організації.
- 2.3. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії.
- 2.4. Складові досягнення стратегічних цілей HR-менеджменту.

### Тема 3. Організаційні складові HR

- 3.1. Поняття, основні риси організації. Особливості організаційної культури.
- 3.2. Організаційна структура та її види.
- 3.3. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства.
- 3.4. Робочі групи і команда. Розмір груп та їх ефективність. Команди і формування командного духу.

## РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ HR МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.

### Тема 4. Мотивація персоналу: теорії і практики

- 4.1. Теорії і моделі мотивації.
- 4.2. Матеріальне і нематеріальне стимулювання.
- 4.3. Теорія оплати праці. Системи оплати праці.
- 4.4. Положення про оплату праці персоналу.

### Тема 5. Оцінка і контроль заходів HR

- 5.1. Оцінка персоналу в організації.
- 5.2. Форми ділової оцінки співробітників
- 5.3. Атестація та аудит персоналу.
- 5.4. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR

### Тема 6. Трудові відносини і трудове законодавство

- 6.1. Законодавство України про працю.
- 6.2. Посадові інструкції.
- 6.3. Трудові договори з персоналом.
- 6.4. Роль профспілок.
- 6.5. Трудові конфлікти і суперечки, шляхи їх вирішення.
- 6.6. Охорона праці. Трудова дисципліна.

### Тема 7. Планування HR

- 7.1. Поняття про HR планування
- 7.2. Мета та завдання HR планування
- 7.3. Сутність стратегічного HR планування
- 7.4. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі
- 7.5. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі

- 7.6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі
- 7.7. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі
- 7.8. Ключові компетенції персоналу
- 7.9. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі

#### **Тема 8. Професійний набір і використання персоналу.**

- 8.1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору
- 8.2. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами організації
- 8.3. Методи залучення кандидатів на роботу
- 8.4. Витрати організації на залучення персоналу
- 8.5. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу
- 8.6. Конкурсний відбір персоналу
- 8.7. Порядок приймання на роботу
- 8.8. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників
- 8.9. Переведення на іншу роботу

#### **Тема 9. Організація діяльності та функції HR служб.**

- 9.1. Призначення та роль сучасних HR служб в організації
- 9.2. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб
- 9.3. Різновиди HR служб
- 9.4. Основні функції та відповідальність HR служб
- 9.5. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень
- 9.6. Взаємозв'язок HR служби з іншими підрозділами організації
- 9.7. Реорганізація роботи HR служби
- 9.8. Роль HR менеджера.
- 9.9. Процес планування роботи з персоналом.
- 9.10. Види та вибір методів планування.
- 9.11. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації
- 9.12. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR менеджера

#### **Тема 10. Формування колективу організації.**

- 10.1. Колектив як соціальна група
- 10.2. Етапи розвитку колективу організації
- 10.3. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.
- 10.4. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.
- 10.5. Формальні і неформальні групи
- 10.6. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.
- 10.7. Роль HR-менеджера у формуванні колективу.
- 10.8. Специфіка жіночих колективів
- 10.9. Лідерські якості керівника в HRM
- 10.10. Корпоративна культура в системі HRM
- 10.11. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу

### **РОЗДІЛ 3. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **Тема 11. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.**

- 11.1. Колектив як соціальна група.
- 11.2. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності.
- 11.3. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління
- 11.4. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.



**Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві.**

- 12.1. Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення.
- 12.2. Статус профспілок та їх об'єднань
- 12.3. Легалізація профспілок та їх об'єднань
- 12.4. Права та обов'язки профспілок та їх об'єднань
- 12.5. Повноваження виборного органу профспілкової організації
- 12.6. Державні гарантії прав профспілок
- 12.7. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства
- 12.8. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

### Тема 1. HR менеджмент як наука

- 1.1. Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм.
- 1.2. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості.
- 1.3. HR-менеджмент та управління персоналом.
- 1.4. Роль відділу HR в організації.

#### 1.1. Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм.

Еволюцію кадрового менеджменту у XX столітті можна представити як послідовну зміну трьох пануючих концепцій. Концепція «управління кадрами» здобула найбільшого поширення на Заході у 20-40-их роках і розглядала працівника як носія трудової функції, «живого додатку до машини».

Концепція «управління персоналом» виявила свою ефективність у 50-70-их роках і полягала в тому, що працівник розглядався як суб'єкт трудових взаємовідносин, особистість.

Нові виклики перед суспільством, глобалізація світової економіки та інтелектуалізація праці сприяли утвердженню у 80-90-их роках концепції «управління людськими ресурсами», при якій працівник розглядається як головний, стратегічний ресурс організації.

*Три професійні революції.* Перша професійна революція (початок XVI століття, епоха Реформації та Просвітництва в Європі) виявилася у появі вільних професій, які існують не у звичних станових світах, де формувалися традиційні професії. Їх поживне середовище – приватна власність, можливість вільно продавати свою працю, свої послуги, право вільно розпоряджатися виробленим продуктом. Їх спосіб організації – не стани, а професійні співтовариства.

Друга професійна революція (XIX-XX століття, епоха зародження і розвитку капіталізму) ініційована промисловим переворотом та зародженням жорстко спеціалізованого масового серійного виробництва. З'являється друга хвиля професіоналів, формуються масові професії. Відбувається повернення до традиційних бюрократизованих пірамідальних організацій, які дозволяють утримувати масові професії в рамках ієрархічних систем. Спосіб організації людей масових професій – професійні спілки, які можуть ефективно протистояти виробничому диктату організаційної структури. Характерний процес в економічній системі – стандартизація.

Третя професійна революція, яка розпочалася у 70-их роках минулого століття триває і досі, своїм змістом має появу та отримання все більшого впливу людьми, які готові вільно, за рахунок свого мислення та способів організації своєї діяльності, працювати у різних професійних середовищах. Таких людей ще називають транс професіоналами. Специфіка транс-професійної роботи - комплексність методів, засобів, способів мислення і діяльності під конкретну проблемну ситуацію, що не має стандартних варіантів розв'язку. Характерний процес в економічній системі – кастомізація (англ. – customization), тобто обов'язкове врахування потреб і запитів замовника-споживача. Третя форма соціальної організації сучасних професіоналів – мережа професіоналів.

*Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції.* Відтак, в умовах третьої професійної революції місією HR-менеджера є пошук і вирощування транс професіоналів, формування з них різнопрофільних команд і забезпечення успішного вирішення ними комплексних проблем.

*Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту.* Технократичний підхід (кінець XIX – початок XX століть), який має своє підґрунтя в філософії позитивізму, був перенесений в практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку із зростанням необхідності у підвищенні ефективності діяльності великих виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Суть технократичного підходу

(найвідоміший дослідник – Ф.Тейлор) полягає в тому, що працівник розглядається як «гвинтик» у машинно-людській системі, отже, проблема оптимізації функціонування таких систем вирішується раціоналізацією соціально-виробничих зв'язків за рахунок використання ефективніших механізмів контролю і винагороди. Інша назва підходу – наукова організація праці.

Доктрина людських відносин (20-ті роки XX століття) своїми основними принципами проголосила гуманізацію трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, які стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації. Найвідоміший дослідник – Е.Мейо, який провів так звані хоторнські дослідження.

Контрактація індивідуальної відповідальності (60-70-ті роки XX століття) відзначається стимулюванням індивідуального професійного розвитку за рахунок застосування механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності.

Командний менеджмент (80-90-і роки XX століття) передбачає основний акцент на соціальній і культурній творчості самих працівників, їх безпосередній участі в самоорганізації ісамоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль,взаємодопомозі і взаємозамінності, ясності та усвідомленості спільних цінностей і цілей, які визначають поведінку кожного члена команди, колективній відповідальності за результати і високу ефективність роботи, розвитку і використанні індивідуального та групового потенціалів.

*Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту.* Упродовж минулого століття залежно від того, який тип організаційної культури домінував в організації, виникли чотири парадигми кадрового менеджменту із своїми культурними архетипами:

- 1) Наукова організація праці – бюрократична культура (культурний архетип конфронтації);
- 2) Людські відносини – органічна культура (культурний архетип консолідації);
- 3) Контрактація індивідуальної відповідальності – культура підприємництва (культурний архетип конкуренції);
- 4) Командний менеджмент – партиципативна культура (культурний архетип кооперації).

## **1.2. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості**

*Поняття «людський капітал», «людські ресурси».* Людський капітал - капітал, втілений в людях у формі їх освіти, кваліфікації, знань, досвіду.

Гаррі Беккер, Нобелівський лауреат визначає людський капітал як «комплекс набутих і вроджених якостей, таких як освіта, знання, отримані на робочому місці, здоров'я, інші, які можуть бути використані впродовж певного часу для виробництва товарів і послуг».

Для презентації нового погляду на роль людини в сучасному виробництві із середини 80-их років XX ст.. використовується термін «людські ресурси».

Людські ресурси - професійні знання, вміння, здібності робітників, ефективне формування, використання і розвиток яких забезпечує організації економічний успіх і конкурентні переваги.

*Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості.* Функціонування будь-якої економічної системи являє собою процес перетворення ресурсів для задоволення потреб суспільства, індивідуів товарів і послугах. Усі ресурси економічної системи володіють як загальними, так і специфічними властивостями.

Загальні властивості ресурсів: 1) майже всі ресурси є рідкісними або наявні в обмеженій кількості; 2) усі економічні ресурси є складовими корисності і вартості продукції; 3) майже всі ресурси зношуються, тобто зменшують свої корисні властивості із часом. У той же час поряд із загальними властивостями, кожен окремий ресурс має специфічні особливості, структуру та характеристики, обумовлені природою їх походження, місцем і роллю в

економічній системі.

*Людські ресурси та їх специфічні особливості.* Людські ресурси відрізняються від інших саме такими специфічними особливостями, основною з яких є особливість персоніфікованої специфіки цього ресурсу. На відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом, і, відповідно – їх участь у виробничому процесі не є механічним, а емоційно-усвідомленим, осмисленим.

Другою специфічною особливістю людських ресурсів є те, що відсутні видимі межі продуктивності людини, оскільки вона володіє унікальними творчими та підприємницькими властивостями. По- третє, в сучасних умовах науково-технічного прогресу людські ресурси особливо відчутно піддаються «моральному зносу», однак внаслідок особистої мотивації люди постійно і усвідомлено намагаються самовдосконалюватися і підвищувати свою кваліфікацію.

По-четверте, здібності, кваліфікація і знання розподілені серед людей нерівномірно, відтак вимагається постійне навчання і перепідготовка. По-п'яте, працівник як особистість діє у відповідності не лише із своїми внутрішніми схильностями і рішеннями, але і у зв'язку із зовнішніми впливами. Мотиви укладання трудових угод різноманітні, тому управління мотивацією працівників є важливим завданням менеджменту. По-шосте, трудове життя сучасної людини триває 30-50 років. У зв'язку з цим відновлення людських ресурсів може мати тривалий характер. І насамкінець - по-сьоме, саме людські ресурси організують взаємодію всіх інших ресурсів економічної системи.

### **1.3. HR-менеджмент та управління персоналом**

*Чинники, які впливають на HR-менеджмент.*

Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами:

- 1) Економіки різних країн розвиваються глобально, а світові взаємовідносини визначають умови діяльності організацій;
- 2) Стратегічний розвиток стає пріоритетним напрямом;
- 3) Нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;
- 4) Конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;
- 5) Постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;
- 6) Нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;
- 7) Спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;
- 8) Застосування і адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами доданої вартості, котру створюють працівники в процесі роботи;
- 9) Досягнення переваги у задоволенні споживачів буде і надалі складати невіддільну частину будь-якого стратегічного плану;
- 10) Функцією відділу персоналу є створення умов, в яких члени організації роблять максимальний внесок в успіх бізнесу;

*Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності.* За останні 50 років термін «управління персоналом» використовувався для опису функції управління, присвяченій рекрутингу, розвитку, навчанню, ротатії, забезпечення безпеки і звільненню персоналу.

У 1963 році Інститут персоналу і розвитку ( Institute of Personnel and Development) дав таке визначення:

*Управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості... Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, яка дає можливість кожному внести свій особистий внесок в успіх*

*розпочатої справи...Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу, яка приносить задоволення для всіх співробітників.*

Ключові аспекти цього визначення: питання ефективності і справедливості, під якими розуміється вияв керівництвом первної турботи у взаємовідносинах із підлеглими.

У 90-их роках ХХ ст. відбувся перегляд концепції управління персоналом. По-перше, на зміну складним взаємовідносинам між працедавцем та найманими працівниками середини минулого століття, при яких в робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, основу якої складають невеликі робочі групи, орієнтовані на задоволення споживачів і навчання на робочому місці. Ключові аспекти нової концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних завдань – таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність.

Тобто, більше уваги тепер приділяється бізнес-цілям. І тому, по-друге, важливим процесом стало залучення персоналу у послідовне досягнення цих цілей. Централізація втрачає свою актуальність, відбувається істотне розширення організаційних ієрархічних структур, відповідальність делегується лідерам робочих груп. Одночасно зовнішнє середовище організації стає все більш конкурентним. Тому значення набувають не лише клієнти і їх потреби, але і дії конкурентів.

Таким чином, термін «управління людськими ресурсами» випереджує в популярності термін «управління персоналом». Основні відмінності між цими термінами виявляються у ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо.

*Предмет і основні завдання HR-менеджменту.* Предметом HR -менеджменту є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації.

Завдання HR - менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувані HR- теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR - менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме - людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації.

*Основні моделі кадрового менеджменту.* Модель «7S» (модель «Мак-Кінзі»). Для визначення основних складових успішної HR - політики організації застосовується модель консалтингової компанії «Мак-Кінзі», яку ще називають Моделлю «7S» (за назвою семи факторів, які в англійській мові починаються на літеру S). Отже, на думку експертів компанії «Мак-Кінзі», важливими для розвитку організації є такі сім чинників:

- 1) Strategy – стратегія;
- 2) Skills – вміння, навички, компетенції;
- 3) Shared values- спільні цінності;
- 4) Structure – структура;
- 5) Systems- системи, регламенти;
- 6) Staff – співробітники;
- 7) Style – стиль керівництва.

Модель «Мак-Кінзі» - це, швидше, спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком менеджменту в організації.

Модель «5C» (модель Макарової). Російська дослідниця Ірина Макарова на основі моделі «Мак-Кінзі» запропонувала модель «5C», в якій виділила фактори, що, на її думку,

є найважливішими складовими управлінського успіху організації.

- 1) Стратегія управління людськими ресурсами;
- 2) Система управління людськими ресурсами: її цілі, функції, структури і оцінка ефективності;
- 3) Співробітники: їх підбір, адаптація, оцінка, розвиток, звільнення;
- 4) Стимулювання – навички менеджерів у мотивації та стимулюванні персоналу;
- 5) Спільні цінності: формування, підтримка корпоративної культури і управління нею.

#### **1.4. Роль відділу HR в організації**

У сучасних умовах основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей організації, чи то маємо справу із комерційним підприємством чи із інституцією громадянського суспільства. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів та постачальників, які були змушені миритися із цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до їхніх професійних знань чи ноу-хау. У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на потреби споживачів. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR - менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо організації.

Складна павутина взаємовідносин, яка визначає роль керівника HR - відділу у XXI столітті, може бути представлена як мережа прямих і дотичних зв'язків HR - відділу із різними групами у внутрішній структурі та зовнішніх взаємовідносинах організації.

*Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку.* Висока ступінь турботи про персонал може мати як руйнівні, так і хороші наслідки для споживачів. Там, де увага до персоналу тягне за собою увагу до споживачів, найбільш вірогідною є ситуація, при якій споживачі отримують чудовий сервіс з боку добре мотивованого персоналу, який прикладає всі зусилля для задоволення споживачів.

Якщо споживачі ставляться на другий план після персоналу, результатом буде поганий або посередній рівень обслуговування, що призводить до незадоволеності споживачів. У випадках, коли споживачам відводиться важлива роль, а персонал залишається без уваги, імовірна поява значної частки споживачів, яких обслуговують

«стиснувши зуби». З такими проблемами можна миритися лише деякий час, до тих пір, поки роздратованість персоналу не виллється на стосунки із споживачами.

Якщо ж HR - відділ не враховує інтереси персоналу, водночас вимагаючи повної віддачі задля досягнення переваги над конкурентами і задоволеності споживачів, то мало ймовірно, що результат буде втішним, на відміну від підходу, який вітає високу ступінь турботи про кожну із двох сторін.

**Небезпеки.** У традиційній концепції управління персоналом є небезпека підвищити інтереси персоналу за рахунок зниження задоволеності споживачів. З позицій управління людськими ресурсами небезпека полягає у неадекватній увазі керівників лінійних підрозділів до потреб персоналу у гонитві за задоволенням споживачів.

*Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту.* За інших рівних умов існують чинники, котрі підвищують лояльність співробітників до HR

- менеджерів та навпаки, котрі знижують таку лояльність.

Фактори, які посилюють лояльність: помітний вплив HR - відділу в організації, підтримка топ-менеджменту, участь у стратегічному плануванні, постійна потреба у розвитку і навчанні персоналу, реорганізація взаємовідносин в колективі, суттєва залежність бізнесу від

людей на противагу технологіям(операціям).

Фактори, які послаблюють лояльність: безініціативність співробітників HR - відділу, недостатність уваги з боку топ- менеджменту, консервативність, стабільні умови ведення бізнесу, роль технічного прогресу більш значима, ніж роль людей.

## **Тема 2. Практика HR менеджменту**

2.1. Кадрова стратегія і кадрова політика: сутність понять та їхня співвіднесеність.

2.2. Сучасна кадрова стратегія як складова загальної стратегії організації.

2.3. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії.

2.4. Складові досягнення стратегічних цілей HR-менеджменту.

### **2.1. Кадрова стратегія і кадрова політика: сутність понять та їхня співвіднесеність.**

Визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. Під *стратегією управління людськими ресурсами* розуміють генеральний план дій із досягнення стратегічних цілей організації завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища. Кадрова стратегія розглядається в якості функціональної стратегії, яка повинна бути інтегрована в корпоративну стратегію, забезпечуючи виконання людськими ресурсами інноваційної, виробничої, маркетингової, фінансової стратегій (рис. 1). Складовими частинами кадрової стратегії мають бути планування потреби в кадрах, навчання і підвищеннякваліфікації, система регулювання, оплата праці.

В останні роки у зарубіжній та вітчизняній науці і практиці управління поряд із поняттям «кадрова стратегія» поширене поняття

«кадрова політика». Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням організації до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо) та свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання та ін.). Таким чином, *кадрова політика організації* – це цілісна кадрова стратегія, яка поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани по використанню робочої сили.

Кадрова політика включає систему правил і норм, що визначають взаємовідносини людей та організації. У великих компаніях, як правило, кадрова політика формалізується у вигляді корпоративного документу-заяви (Положення про персонал), який встановлює принципи трудових взаємовідносин, способи організації роботи в компанії, основні права та обов'язки компанії та її персоналу. У середніх та малих фірмах кадрова політика або взагалі неформалізована, або слабо формалізована, тобто в корпоративних документах організації прописуються лише окремі аспекти кадрової роботи (Правила внутрішнього розпорядку, Положення про оплату праці тощо).

Кадрова політика, як правило, носить суб'єктивний характер, відображаючи пріоритет особистих уявлень керівництва по відношенню до своїх працівників. На відміну від кадрової політики, стратегія розвитку людських ресурсів – кадрова стратегія – базується на об'єктивному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації для досягнення конкурентних переваг у складних ринкових умовах.

### **Сучасна кадрова стратегія як складова загальної стратегії організації. Розробка сучасної кадрової стратегії**

Кадрова стратегія за сучасних умов включає два вихідних елементи: наміри та напрямки. Місія спеціаліста із управління людськими ресурсами в сучасному конкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал корпорації з метою реалізації її бізнес-стратегії. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Саме через це менеджер із управління персоналом повинен виконувати два стратегічні завдання:

1. Створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня

відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища спрямовані на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами. Цьому слугують семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії.

2. *Забезпечувати конкурентні переваги фірми шляхом нарощення її людського потенціалу*, одночасно підтримуючи ріст професійної компетентності працівників. Розвиток людських здібностей, централізація на рівні професійної компетентності працівників стає лейтмотивом діяльності не тільки кадрових служб, але і лінійних керівників.

У будь-якому випадку успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики, що проводиться кадровими спеціалістами і лінійними керівниками, будуть складені індивідуальні плани розвитку, спрямовані усунути розрив між зростаючими професійними вимогами і наявним рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, які розробляються для кожної посадової позиції.

*Моделі компетентності.* При розробці моделей компетентності можна скористатися запропонованими нижче **підходами**, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони:

- аналіз діяльності найбільш видатних працівників («зірок»);
- порівняльний аналіз декількох зразків діяльності працівників;
- опитування експертів;
- комбінування моделей, запозичених із інших сфер діяльності.

Проте, зважаючи на наявність у цих підходах як переваг, так і недоліків, при побудові моделей компетентності їх варто поєднувати, щоб отримати прийнятні результати кадрового менеджменту.

Моделі компетентності, які описують інтелектуальні та ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, дозволяють спрямовувати розвиток персоналу у двох вимірах:

1. *Пристосування до культури, що склалась в організації* (готовність усіх працівників корпорації демонструвати очікувану від них ефективну поведінку, що забезпечується єдністю поглядів на професійну етику споживача товарів та послуг, механізм прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість продукції та послуг);

2. *Оволодіння знаннями, уміннями і навиками*, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

Єдність цих двох вимірів досягається діяльнісною інтерпретацією організаційної культури, під якою розуміють соціальний механізм реалізації досвіду, життєво необхідного для успішного функціонування і розвитку організації.

*Стратегічні напрями.* Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей корпорації. Проте передвибором шляху необхідно мати чіткий образ майбутнього організації. Структуроване бачення перспектив організації у великій мірі забезпечують стратегічні напрями.

Першим пріоритетним стратегічним напрямом діяльності кадрової служби виявляється **зсув у організаційній культурі** (від домінування бюрократичної – до підприємницької) кадрової служби.

Другий пріоритетний напрям **перегляд наявних систем стимулювання і оплати праці**, а також системи зайнятості. Наявні системи обмежують стратегічне мислення в сфері управління людськими ресурсами, перешкоджають успішній реалізації сучасних кадрових стратегій, оскільки лімітують свободу маневру менеджера з персоналу.

Третій пріоритетний напрям – **скорочення витрат**, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надлишковими трудовими ресурсами в корпорації.

Перетворення кадрових служб корпорацій із адміністративних підсистем підтримки інших структурних підрозділів у надійного ділового партнера всередині організації та за її межами свідчить про виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту –



### ***управління рухом і ростом людського капіталу.***

Проте у зв'язку з необхідністю врахування не лише людського, але і соціального, культурного і морального капіталу організації система корпоративного кадрового менеджменту повинна інтегрувати **технології**:

- управління репутацією як інструмента підвищення морального авторитету (моральний капітал);
- психологічного контракту як засобу розширення і укріплення соціальних зв'язків на основі взаємної довіри (соціальний капітал);
- організаційного навчання як методичної бази для освоєння форм інноваційного безперервного навчання (культурний капітал);
- розробки і застосування моделей компетентності у розвитку кадрового потенціалу (людський капітал).

*Кадрова стратегія в контексті загальної стратегії підприємства (організації).* Розробка кадрової стратегії є ключовим елементом стратегічного планування всієї організації. Особливе завдання кадрової стратегії полягає у підготовці відповідей на всі запитання, пов'язані з управлінням персоналом.

Наприклад, **базовими принципами кадрової стратегії в системі загального стратегічного планування** є такі:

- компанія буде вносити свій вклад у суспільство і дотримуватися принципу законності у питаннях кадрової політики;
- інформація про всі вакантні позиції буде доведена до відома персоналу;
- всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами;
- жодна організаційна зміна не може бути здійснена без ретельного обговорення з тими, кого вона може стосуватися безпосередньо;
- оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі;
- персонал прийме участь у програмах навчання і розвитку для підвищення свого професійного рівня;
- кожен працівник має право на справедливе поводження у питаннях дисципліни.

Принципи, зазначені вище, складають довгострокове уявлення організації про управління взаємовідносинами у колективі. Відразу після їх затвердження у письмовій формі чи на практиці настає етап стратегічного планування всієї діяльності організації.

У спрощеному вигляді процес стратегічного планування може бути представлений на рис. 2. Корпоративні цілі і політика компанії, зображені на першому плані, є джерелом для маркетингової стратегії, яка, у свою чергу, приводить до розробки інших ключових стратегій, включаючи кадрову стратегію. Кожна з них веде за собою цілий ряд довготермінових та середньотермінових планів, які проходять через етапи контролю і перегляду. Результатом останнього стають дані, які передаються на попередні рівні процесу планування.

*Стратегічні цілі HR-менеджменту.* Прикладом стратегічних цілей в системі стратегічного управління персоналом можуть слугувати:

- забезпечення потреби організації в персоналі на найближчі п'ять років;
- регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, втримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях;
- високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах;
- забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації персоналу, формування високої внутрішньої динаміки кадрів;
- розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими працівниками, між департаментами і відділами;

Такі стратегічні завдання можна виміряти лише в якісному відношенні. Вибір стратегії здійснюється на основі аналізу і визначення найбільш перспективного варіанту. Однак деякі із завдань не можуть завжди бути виражені якісно. Наприклад, якби керівництво компанії приймало рішення про рівень оплати праці, то воно базувалося б частково на статистиці відділу кадрів і частково на загальних розмірковуваннях та висновках про рівень мотивації

персоналу. Те, що насправді важливо в таких рішеннях, – це повнота інформації, котра передається на розгляд керівництву.

Таким чином, стратегічні цілі носять **загальний характер**, оскільки передбачають **високий рівень невизначеності** та **уточнення в довгостроковому періоді**. Крім того, існують суттєві зовнішні фактори, які впливають на спосіб реалізації стратегії управління персоналом і додають ще більшої невизначеності. Дотаким факторів відносяться: зміни в законодавстві, дії конкурентів (особливо в питаннях персоналу) і технологічні досягнення. Більш об'єктивними факторами також виступають: рівень попиту на товари і послуги організації та позиція на національному чи регіональному ринку праці.

Усі варіанти стратегічних цілей HR-менеджменту можна оцінити як кількісно, так і якісно. Проте точно визначити переваги кожного із варіантів практично неможливо.

## **2.2. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії**

Розробка і реалізація стратегії управління людськими ресурсами – це складний процес, схожий до розробки бізнес- стратегії. Він включає п'ять взаємопов'язаних етапів (рис. 3):

- визначення стратегічних цілей на основі сформульованої місії компанії;
- проведення SWOT-аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- розробка кадрової стратегії;
- реалізація стратегії – план заходів для успішного виконання стратегії;
- контроль і оцінка стратегії (за необхідності її корекція).

**Визначення місії та стратегічних цілей організації.** Сучасна місія, визначаючи управлінську філософію організації, повинна відображати баланс між економічними намірами і стратегічною роллю людських ресурсів в їх реалізації. Наприклад, встановлення місії «створення високопрофесійного і відданого колективу, який забезпечував би стратегічний успіх і конкурентоспроможність компанії» не тільки визначає смисл існування організації, але і дозволяє виділити її серед інших організацій, чітко формулюючи корпоративні ціннісні орієнтири і мотиви динамічного розвитку людських ресурсів.

Місія є лише базою для формування довгострокових цілей стратегії, встановлення пріоритетів і напрямку перспективного розвитку. Наприклад, протягом п'яти років підвищити на 80% обсяги продажу на одного працівника завдяки покращенню корпоративного навчання і вдосконалення мотивації персоналу; зменшити за три роки плинність персоналу на 5%.

Таким чином, правильно сформульовані місія та цілі є ключовими елементами успіху кадрової стратегії, перспективними орієнтирами управління людськими ресурсами.

**Проведення SWOT-аналізу середовища. Роль зовнішніх чинників при розробці HR-стратегії.** На розробку і реалізацію стратегії управління людськими ресурсами сильний вплив здійснює організаційне оточення. Саме через це на другому етапі проводиться поглиблений аналіз тенденцій, небезпек, змін середовища, що здійснюють потужний вплив на внутрішньофірмовий кадровий менеджмент.

Фактично, мова йде про **SWOT-аналіз**, під яким розуміють дослідження, спрямоване на визначення та оцінку сильних і слабких сторін організації, оцінку її можливостей і потенційних загроз. На першому етапі SWOT-аналізу перечислюються слабкі та сильні сторони фірми, після чого розглядаються різні поєднання сильних сторін із загрозами та можливостями, а також слабких сторін із загрозами та можливостями. Другим кроком аналізу стає кількісна оцінка сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища. Після визначення кількісних характеристик стає доступним формулювання проблем, що виникають для кожної комбінації сильних і слабких сторін з загрозами та можливостями. Таким чином, SWOT-аналіз дає можливість побачити проблемне поле організації, яке може отримати подальшу кількісну оцінку з використанням експертних оцінок сильних та слабких сторін, загроз і можливостей.

Сучасна організація завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем забезпечує себе трудовими ресурсами, умовами, необхідними для їх трудової діяльності і життєвого

існування.

Сьогодні кваліфіковані працівники – це пріоритетний ресурс, тому його дефіцит може ослабити потенціал організації, що приведе до негативних наслідків. Серед основних **факторів зовнішнього середовища** виділяють:

- економічні (темпи інфляції, податкова ставка, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості населення в цілому і в галузі, платоспроможність підприємств);
- політичні (загальна політична обстановка, угоди по тарифах і торгівлі між країнами, митна політика, кредитна політика влади, обмеження на отримання позик і найм робочої сили);
- ринкові (демографічні умови, рівень доходів населення і їх розподіл, життєві цикли різних видів товарів та послуг, частка ринку, займана фірмою, обсяг ринку);
- технологічні (зміни в технології виробництва, застосування обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг в управлінні, зміни в технології збору і передачі інформації, в засобах зв'язку, інші ноу-хау);
- конкурентні (рівень конкуренції в галузі, цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони конкурентів, потенційні загрози з їхнього боку);
- соціальні (культурні і національні традиції, соціальні установки, суспільні цінності, потреби населення, рівень освіти);
- правові (законодавство країни і його зміна, нормативні акти місцевих органів влади центрального уряду, рівень розвитку правового регулювання економіки, особливості антимонопольної політики і законодавства);
- міжнародні (облік і аналіз таких факторів набув важливого значення після відміни державної монополії на зовнішню торгівлю і має актуальне значення для фірм, котрі працюють на зовнішньому ринку).

Ступінь впливу окремих факторів зовнішнього середовища на систему управління людськими ресурсами залежить від виду діяльності, розміру організації, її територіального розташування, форми власності тощо.

Таким чином, необхідні, по-перше, аналіз корпоративної стратегії для визначення майбутніх потреб в персоналі і рівні його кваліфікації і, по-друге, оцінка потенціалу наявних людських ресурсів в організації.

**Розробка кадрових стратегій. Види кадрових стратегій.** На третьому етапі процесу стратегічного управління людськими ресурсами розробляються **моделі кадрових стратегій** як інтегральні складові корпоративної бізнес-стратегії або самостійні функціональні стратегії.

Існують певні взаємозв'язки між стратегією фірми і системою управління людськими ресурсами. На основі чотирьох основних бізнес-стратегій (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості і ліквідаційна стратегія) розробляють чотири **види базових кадрових стратегій**:

- **стратегія оптимізації кадрового потенціалу.** Це пасивна стратегія, яка характеризується орієнтацією на скорочення штатів, зменшення витрат на соціальні програми, навчання персоналу. Використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при технократичному управлінському підході керівництва.

- **стратегія розвитку людських ресурсів.** Це активна стратегія, здійснювана у рамках інноваційної корпоративної стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключового і конкурентоздатного ресурсу. Застосовується при підприємницькій бізнес-стратегії, а також стратегіях прибутковості і зростання.

- **антикризова стратегія управління людськими ресурсами.** Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вживання заходів із їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох організацій, що постійно відчувають симптоми критичних і кризових ситуацій.

- **універсальна стратегія.** Поєднує елементи вищезазначених типів кадрових стратегій. Логічно завершальними етапами процесу стратегічного управління людськими

ресурсами є четвертий і п'ятий – реалізація, оцінка і контроль виконання стратегічного плану, що забезпечують стійкий зворотний зв'язок між поставленими цілями і процесом їх практичного досягнення, визначення причин відхилень і здійснення можливого їх коригування.

**Контроль реалізації кадрових стратегій.** Головна відповідальність за формування, реалізацію і контроль виконання стратегії покладається на кадрові служби. Менеджери HR-відділів повинні, виходячи із затвердженої стратегії, визначити середньострокові і короткострокові цілі, розробити оперативні плани конкретних дій з їх досягнення, встановити критерії оцінки виконання планів, а також скоординувати їх з бюджетом служби.

Процедура бюджетування складається з трьох етапів: складання бюджету служби по управлінню персоналом, його виконання і аналізу виконання.

*Складання бюджету,* або планування доходів і витрат, розпочинається з аналізу власної діяльності і визначення тих витрат, які потрібні для її здійснення. В якості періоду планування і бюджетування найчастіше визначають рік і квартал.

*Виконання бюджету.* Бюджетування буває декількох видів. Наприклад, при повному бюджетуванні враховуються доходи і витрати компанії: усі її підрозділи мають розрахунковий рахунок у власній розрахунковій установі та ведуть свою діяльність практично як самостійні організації. Але більшість фірм використовують спрощений варіант бюджетування, коли плануванню, обліку і аналізу піддаються тільки зовнішні доходи і витрати. Виконання бюджету полягає передусім в строгому обліку витрачання засобів і контролі його дотримання.

*Аналіз виконання бюджету.* У цілому завдання аналізу виконання бюджету відноситься до ведення фінансової служби підприємства, проте керівник кадрової служби теж повинен контролювати і вести облік своїх витрат. Особливо це важливо, якщо перед компанією стоїть завдання економії коштів.

Реальна ефективність діяльності організації може бути визначена тільки шляхом зіставлення ступеню реалізації бізнес-цілей з витраченими на це засобами. Інтегральний показник (ефективність організації в цілому) трансформується в множину інших на нижчих рівнях, що показують у тому числі і ефективність управління людськими ресурсами.

У зв'язку з цим в методиці оцінки ефективності системи управління людськими ресурсами можна виділити два види ефективності, обумовлені природою соціально-економічних цілей цієї системи: економічну і соціальну.

### **2.3. Складові досягнення стратегічних цілей HR- менеджменту: операційні плани, функціональна та посадова структура кадрового відділу**

*Операційні плани.* Визначивши стратегію розвитку кадрового відділу, його керівник може приступити до узгодження **річних операційних планів**, що визначають шляхи досягнення довгострокових цілей: основи планування людських ресурсів, планування найму, адміністрування заробітної плати, адміністрування і облік персоналу, планування навчання персоналу, управління розвитком персоналу, колективні переговори, колективні узгодження, соціальні програми охорони праці.

*Функції відділу HR.* Основні функції кадрового відділу в організації можна розподілити на три групи:

- **стратегічне планування** (розробка кадрової політики, довгострокове планування та інноваційний розвиток);
- **консультування** (підтримка менеджерів компанії в ключових питаннях управління персоналом);
- **щоденна робота** (підбір персоналу, адміністрування заробітної плати, збір статистики тощо).

Стратегічні функції можна охарактеризувати як директивні і творчі, консультаційні – як необхідні, а поточні операції – як обслуговуючі. Більшість відділів із управління персоналом відіграють безпосередню роль в забезпеченні роботи організації. Однак ступінь їхньої участі в стратегічному плануванні і консультуванні прямо залежить від статусу

кадрового відділу в організації.

*Структура відділу і розподіл обов'язків між працівниками.* У кадрових відділах, як правило, присутні три типи фахівців:

- директори / керівники / менеджери із персоналу, основним завданням яких є розробка кадрової політики і її реалізація. Також сферою їхньої діяльності може виступати сприяння змінам на усіх рівнях організації.

- консультанти / фахівці з персоналу, котрі є носіями певних професійних знань і навичок, використовуваних в контексті кадрової політики / політики управління людськими ресурсами організації.

- адміністратори / асистенти з персоналу, які розвивають і підтримують використання певних процедур і виконують рутинні операції, пов'язані з підбором персоналу тощо.

При цьому, робота членів кадрового відділу тісно пов'язана з роботою лінійних керівників у кожному з відділів усієї комплексної системи управління організацією.

### **Тема 3. Організаційні складові HR**

3.1. Поняття, основні риси організації. Особливості організаційної культури.

3.2. Організаційна структура та її види.

3.3. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства.

3.4. Робочі групи і команда. Розмір груп та їх ефективність. Команди і формування командного духу.

#### **3.1. Поняття, основні риси організації. Особливості організаційної культури.**

*Організація* – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

За визначенням Ч.Бернарда: “Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації використовують чотири основних видиресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

Будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

За критерієм часу **в розвитку теорії** організації виділяють :

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну ( поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну ( ситуаційну) теорію організації.

*Класична теорія* організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на:

- вивчені анатомії організації;
- її формальній структурі;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги *неокласичної (поведінкової)* теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо- психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М. Вебера. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації. Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А. Файоль.

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М. Вебер ("Теорія соціальних та економічних організацій", 1947). Він в результаті емпіричного аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- високий ступінь розподілу праці - кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- чітка управлінська ієрархія - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- численні правила, стандарти та показники оцінки роботи - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;
- "дух формальної безособовості" - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;
- підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Найбільш чітко поведінковий підхід в теорії організації був сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта. Вивчаючи результати діяльності багатьох великих комерційних організацій з метою з'ясування питань, що робить їх роботу більш ефективною, він дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель були менш ефективними проти організацій, які приділяли більше уваги створенню робочих груп, поведінковим та соціальним аспектам діяльності організацій.

Лайкерт запропонував характеризувати організації за допомогою таких 8 ключових характеристик:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник - підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

### **3.2. Організаційна структура та її види**

*Організаційна структура управління* – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

- технологію;
- розміри організації;
- середовище;
- стратегію.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування

організаційної структури не тільки прямо, але і непрямо (опосередковано), тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

*Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга.*

**Проста структура.** Такий тип структури використовують малі за розмірами організації, які контролюються агресивними підприємцями, а також організації, які тільки-но розпочинають свою діяльність. Влада прийняття рішень тут узурпована керівником. Організація здебільшого не є спеціалізованою.

**Машинна бюрократія** – цей тип структури нагадує механістичну структуру Барнса-Сталкера. Це організації зрілого віку, зі стабільним передбачуваним середовищем. Для таких організацій типові високий рівень спеціалізації, жорстка модель влади, вузький діапазон контролю. Професійна бюрократія (державні університети, лікарні). Такі організації мають відносно мало функціональних менеджерів. Для членів такої організації характерна концепція об'єднання у підрозділи за професійними інтересами.

**Дивізійна форма.** Характерна для більшості великих компаній (особливо з продуктовою департаменталізацією). Повноваження передаються на рівень дивізіонів, але в межах дивізіону вони централізовані. Виникнення такого типу структури пов'язане з необхідністю ринкової диверсифікації.

**Адхократія.** У широкому розумінні адхократія схожа на органічну структуру. Адхократія “уникає” спеціалізації, формалізації, жорстких наказів тощо. Характерна для великих науково-дослідних центрів та установ.

**Організаційна структура управління** – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

**Централізація** визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. **Децентралізація** означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

Переваги матричної структури: високий ступінь адаптації до змін у середовищі; наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами.

Недоліки матричної структури: обмежена сфера застосування; виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів.

### **3.3. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства**

**Лідерство в організаціях** – це динамічний процес роботи в групах, за допомогою якого одна людина в рамках певного часу чи в контексті визначеної організації має вплив над іншими членами групи, які без будь-якого примусу діють на благо досягнення цілей і задач групи.

*Ознаки лідерства:*

- Це динамічний процес, вплив на який надає постійний перегляд вимог, що

пред'являються до задач, сама група і окремі її члени. Отже, лідерство не є універсальним, і для того щоб бути ефективним лідером, потрібно дотримуватись різних концепцій поведінки.

- Лідерство – не завжди роль однієї людини, в групі може бути й кілька лідерів.
- Основна задача лідера – розвивати прагнення членів групи до досягнення цілей.
- Лідерство виявляється, і на лідерство виявляє вплив деяка група обставин. Ці обставини створюють організаційні рамки лідерства, і, як помічає Фідлер (1967), суттєво визначає той ступінь впливу, який має лідер.

*Особистісні риси лідера:* впевненість у собі; енергійність; творчий підхід до справ; здатність розуміти і впливати на людей; управлінські здібності; чесність; емоційна стійкість. До речі, одні з перших робіт, присвячені темі лідерства, фокусувались на особистих якостях лідера. Згідно даного підходу, секрет лідерства полягає в деяких природних якостях лідера, мати які можуть лише обрані члени суспільства. Однак вся багатоманітність рис лідера, що класифікуються представниками як теорія характерних рис (trait theories), тільки в 5 % мають під собою реальне підґрунтя (Хенді, 1976).

*Стиль лідерства* - це своєрідна система певних прийомів, способів і принципів управління групою людей, якими користується людина, що є формальним чи неформальним лідером.

Якщо лідерство визначається не тільки особистими якостями, то, можливо, воно залежить від того, яким чином лідер проявляє себе. Послідовники такого підходу – «теоретики стилів» (style theorists) лідерства. Ними було виявлено дві діаметрально протилежні грані: автократія – демократія або домінанта інтересів персоналу – домінанта інтересів організації. Відтак варто дати визначення характеристику ефективного лідерства.

Ефективність лідерства характеризується досягненням наступних результатів:

1. Досягнення організаційних цілей
2. Досягнення високого ступеня співучасті і розуміння даних цілей групою співробітників
3. Досягнення високого рівня задоволення членів групи. Реддін (1970) виділяє 3 групи ефективності:

1. Видима ефективність – ситуація, в якій всі видимі ознаки свідчать про те, що керівник ефективно справляється зі своєю справою, однак виявляється, що його досягнення оманливі.

2. Особиста ефективність – ситуація, в якій керівник досягає своїх особистих цілей, що не мають нічого спільного з цілями організації.

3. Лідерська ефективність – ситуація, в якій лідер надихає своїх послідовників на досягнення цілей групи.

*За критерієм участі співробітників в управлінні* виділяють такі стилі – авторитарний та демократичний.

**Авторитарний стиль** як ідеально-типова форма одноосібного централізованого прояву владної волі формального лідера має наступні варіанти:

- *диктаторський стиль:* співробітники змушені слідувати строгим одноосібним наказам під загрозою санкцій;
- *автократичний стиль:* в розпорядженні менеджера - великий апарат;
- *бюрократичний стиль:* авторитет менеджера зумовлений його формальним становищем лідера. Все підпорядковане одній детальної системі правил, інструкцій, положень; *патріархальний стиль:* менеджер має авторитет «глави сім'ї», співробітники підкоряються на основі необмеженої довіри;
- *доброзичливий (прихильний) стиль:* авторитет менеджера заснований на його особистих позитивних якостях, в яких впевнені співробітники.

**Демократичний** (кооперативний, солідарний, колегіальний або співпричетний) стиль



як типова форма включає різні варіанти:

- *комунікаційний стиль*: співробітники можуть висловлювати свої думки, але повинні в кінцевому результаті слідувати розпорядженням;
- *консультативний стиль*: менеджер приймає рішення тільки на основі докладної інформації і після її спільного обговорення, співробітники виконують рішення, в розробці яких вони брали участь;
- *стиль управління до спільного рішення*: менеджер ставить проблеми та обмеження, співробітники самі приймають рішення про подальші дії, менеджер залишає за собою право вето;
- *автономний стиль*: співробітники вирішують самі, вони не обмежені рамками, контроль і відповідальність залишаються за менеджером.

В рамках досліджень, проведених на початку 1950-х рр. Р.Лікерт та його колеги аналізували поведінку керівників як високопродуктивних, так і низькопродуктивних робочих груп. Було відмічено, що керівники груп з високою продуктивністю в своїй роботі орієнтувались на інтереси членів своєї групи. Це означає, що вони надавали великого значення відносинам всередині групи, орієнтувались меншою мірою на пряме підпорядкування і заохочували участь в процесі прийняття рішень. Для порівняння, керівники груп з низькою продуктивністю були більш схильні до авторитарної поведінки і більше уваги віділяли досягненню виробничих задач, аніж потребами свого колективу (на рисунку).

На думку дослідників, ці два підходи – два протилежні полюси одного цілого. Тому стиль керівництва може характеризуватись орієнтацією на персонал або орієнтацією на задачі. Що стосується членів групи, то вони, безумовно, віддавали перевагу працювати під керівництвом лідера, який ставить їх інтереси вище задач компанії. Отже, система координат Мічиганської школи складається з напрямів: від низькопродуктивних груп до високопродуктивних груп, від орієнтації на задачі до орієнтації на потреби персоналу.

На відміну від висновків представників Мічиганської школи, два стилі матриці Огайо знаходяться в двох різних площинах. Тобто, поведінку лідера можна виміряти як в площині «Повага персоналу», так і в площині «Реалізація організаційних правил і процедур».

Дослідники виявили, що персонал був більш задоволеним під керівництвом лідерів, які отримали вищу відмітку за шкалою

«Повага інтересу персоналу».

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

*Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера*. В моделі Ф. Фідлера враховані три фактори:

- характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

*Чотири основні концепції впливу організаційної культури*  
(систематизовані Денісоном):

- ідея узгодженості, послідовності — спільні для працівників організації бачення, переконання та цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють самоусвідомленню;
- ідея місії — спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети;
- ідея залучення/ участі — залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та приналежності, й відтак — відданості організації, лояльності, дотриманню відповідних правил;

- ідея адаптування — норми та переконання, які посилюють здатність сприймати, розуміти та використовувати зовнішні сигнали для організаційних та поведінкових змін сприятиме ефективній роботі організації, зміцненню та розвитку.

*Організаційна культура та лідерство.* Е.Шейн у книзі «Організаційна культура і лідерство» (Organizational Culture and Leadership) дав таке визначення: **культура організації** – «...це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем». Автор також запропонував трирівневу структуру організаційної культури.

Найповерхневіший рівень – видимі культурні артефакти (artifacts), або формально-ієрархічна структура організації: система лідерства, технологія, стійкі способи відносин із середовищем, поведінка членів організації. Це – зовнішній прояв організаційної культури, усе, що людина може побачити і відчувати: корпоративна символіка, логотип, фірмові календарі, прапор фірми, гімн фірми, + емоційна атмосфера, міфи, легенди і історії, пов'язані із заснуванням організації, діяльністю її керівників і видатних співробітників. Речі і явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати термінами організаційної культури без знання інших її рівнів. Це зумовлює наявність так званого

«підповерхневого» рівня організаційних цінностей (espoused values), який включає цінності, що поділяються членами, відповідно до того, наскільки ці цінності відбиваються в символах і мові, яким чином вони несуть у собі смислове пояснення верхнього рівня.

Свідомо зафіксовані в документах організації, вони покликані бути провідними в повсякденній діяльності членів організації (на кшталт «клієнт завжди правий») у вигляді її стратегії, цілі, філософії; тут також знаходяться моральні погляди, етичні правила, кодекс поведінки в організації. На цьому рівні тільки ті цінності, які в тій чи іншій мірі усвідомлюються самими членами організації або ж заохочуються її лідером. Останній, переконаний Е.Шейн, відіграє особливу роль у створенні і удосконаленні «організаційної ідеології».

### **3.4. Робочі групи і команда. Розмір груп та їх ефективність. Команди і формування командного духу**

*Робоча група (work group)* - це двоє або більше людей, які працюють узгоджено, але ставлять на чільне місце досягнення індивідуальних цілей. Індивідуальні інтереси учасників вище інтересів групи. Зазвичай на чолі групи знаходиться керівник, що задає напрямок робіт, що розподіляє завдання і забезпечує досягнення спільної мети як суми досягнень індивідуальних цілей учасників групи.

*Команда (team)* - це група людей, що працюють взаємозалежно один від одного і ставлять на чільне місце досягнення спільної мети. Інтереси команди вище індивідуальних інтересів учасників. Учасники команди розділяють взаємну відповідальність. Керівник команди часто є першим серед рівних, а розподілом завдань і рішенням робочих питань займається вся команда.

Крім того, ефективність команди вище суми ефективностей кожного з її учасників. Говорячи образно, для робочої групи  $1 + 1 = 2$ , але для команди  $1 + 1 = 3$ , що є результатом прояву синергетичного ефекту (зростання ефективності роботи в результаті інтеграції зусиль учасників команди).

*Розмір групи* - важлива детермінанта групової поведінки. Великі групи чисельністю від 12 осіб і більше є оптимальними для виконання складних комплексних завдань. Групи з меншим складом більш ефективні у вирішенні завдань з перетворення інформації або обробці документів на виході. Для виконання оперативних завдань найбільш ефективні групи, що складаються приблизно з семи чоловік.

Дослідження показують, що збільшення розміру групи не веде до пропорційного збільшення її продуктивності. Існує помилковий стереотип про те, що «почуття ліктя» збільшує індивідуальний потенціал кожного члена групи. Проте в реальності найчастіше стикаються не з приростом індивідуальної ефективності в групі, а з її втратою (феномен «групового ледаря»). В основі феномена «групового ледаря» лежить:

1) невпевненість члена групи в тому, що решта повністю викладаються. Якщо індивід вважає, що інші члени групи-ледарі і

«не допрацьовують», то він може цілком обгрунтовано стримати своє завзяття, відновивши, таким чином, порушену, на його думку, справедливість;

2) розмитість відповідальності. Результати групової діяльності можуть бути приписані окремому члену групи, взаємозв'язок між індивідуальним результатом і результатом групи не очевидна. В таких ситуаціях у індивіда з'являється спокуса «проїхатися» за чужий рахунок.

Для організації ефективної групової роботи, а також підтримки морального клімату в групі повинні бути забезпечені засоби ідентифікації зусиль кожного члена групи. Якщо цього не зробити, продуктивності групи і задоволеності працею може бути завдано великої шкоди.

*Поняття згуртованості.* Під згуртованістю групи ми розуміємо те, наскільки члени цієї групи задоволені спільною роботою і наскільки їх приваблює перспектива продовжувати працювати разом.

Згуртованість - це зацікавленість членів групи в її існуванні. Для учасників згуртованих груп характерно бажання залишатися в групі.

Привабливість участі в роботі групи є ключовим фактором згуртованості, проте можливий варіант, коли людина хоче бути членом групи, не знаходячи її привабливою. Участь в громадському клубі може бути доцільним з точки зору просування по службових сходах, навіть якщо та чи інша людина не знаходить нічого приємного в спілкуванні з деякими членами групи. Потрібно відзначити той факт, що такого роду мотивація не є вкладом в згуртованість групи. Без привабливості згуртованість починає втрачатися. Групи можуть бути різними за ступенем згуртованості, і з часом ступінь згуртованості може змінюватися. Учасники групи можуть жити і працювати разом протягом тривалого періоду часу без високого ступеня згуртованості.

*Фактори згуртованості групи:*

1. Складність вступу. В деякі групи не так просто вступити. Система ретельного відбору та спеціальні вимоги для вступу створюють високі вхідні бар'єри. Чим складніше вступити в групу, тим бажанішою стає мета вступу до неї. Тому сам факт вступу до групи буде означати для людини певне досягнення. Почуття приналежності до елітарної групи і участь в ній пробуджують відчуття духовної згуртованості в групі.

2. Відповідність статусу учасників і положення в службовій ієрархії. Якщо існують певні вимоги для вступу до групи, її члени починають працювати з однаковою стартовою позиції і їх думки, службове та фінансове становище зазвичай схожі. У міру того як члени групи починають взаємодіяти, їх положення в службовій ієрархії може змінюватися. Невідповідність статусів може призвести до обурення всіх її членів і до руйнування групи.

3. Справедливий розподіл винагороди. Згуртованість досягається тоді, коли винагороди розподіляються справедливо чи порівну. Для того щоб винагороду було розподілено справедливо, слід орієнтуватися або на вклад учасника, або на його службове становище. При цьому рівномірний розподіл винагород має впливати з групового рішення. Згуртованість втрачається, коли хтось із членів групи відчуває несправедливість щодо свого грошової винагороди.

4. Успіх групи. Коли група досягає бажаного результату, згуртованість зазвичай посилюється. Члени групи відчувають почуття виконаного обов'язку і гордість за виконану роботу. Наприклад, почуття згуртованості притаманне військовим з'єднанням, спортивним командам, учасникам конкурсів.

5. Сталість участі. Стабільність участі допомагає підтримувати згуртованість на

одному рівні. Нові учасники кілька підривають це почуття, так як вони можуть не бути сприйняті групою належним чином і виникне боротьба за службові місця.

6. Помічено, що чим більше часу люди проводять разом, тим згуртованішими вони стають: розширюються можливості для встановлення дружніх контактів, зростає взаєморозуміння, виявляються спільні інтереси і потреби. Можливість для членів групи разом проводити час залежить від цілого ряду обставин, і в першу чергу від характеру виконуваної роботи, взаємозв'язку вирішуваних ними завдань і навіть від розташування їх робочого місця (в одній кімнаті або різних).

7. Зовнішня загроза. Якщо на шляху реалізації групових інтересів постає зовнішня загроза, згуртованість всередині групи різко зростає. Відмінності в думках і підходах до вирішення проблемне є вже визначальним фактором, так як члени групи об'єднуються для вирішення найголовнішої проблеми - протистояння зовнішній загрозі. Сторона, від якої виходить загроза, відчуває сильний опір, зіткнувшись з об'єднаною групою.

8. Розміри групи. Малі групи характеризуються більшим ступенем згуртованості, ніж великі. У великих груп часто виникають проблеми організаційного характеру, а також проблеми, пов'язані із взаємодією всередині групи. Малі групи, навпаки, відрізняються високим ступенем взаємодії - в таких групах збільшується можливість для кожного з членів брати активну участь в діяльності групи.

9. Склад групи. Згуртованість жінок в групах, як правило, вище, ніж згуртованість чоловіків. Передбачуване пояснення цього явища полягає в тому, що жінки зазвичай менше схильні конкурувати один з одним, у них більш розвинена потреба в груповому прийнятті рішень і співробітництво один з одним.

*Ролі в групі.* Поняття ролі має велике значення для розуміння поведінки групи. Роль має відношення до норм передбачуваного поведінки. Роль може включати відносини і цінності, а також характерні типи поведінки. Роль - це те, що повинен робити індивід для того, щоб підтверджувати своє право на яке-небудь певне положення в організації.

В офіційній організації кожній посаді відповідає певна діяльність, яка визначає собою роль цієї посади з точки зору організації.

Ролі членів групи можна розділити на асоційовані, що сприймаються і запропоновані ролі.

Психологічна основа тренінгу полягає в тому, що вирвана зі звичного оточення, людина рідше повертається до стереотипів поведінки, мислення, які склалися в цьому оточенні. В іншому оточенні виникає необхідність діяти по-іншому, людина навчається не тільки робити, але і сприймати, аналізувати ситуацію по-новому.

Емоційне піднесення, накладене на необхідність діяти спільно, закладає новий принцип роботи - в команді, створює передумови для довіри до членів колективу в робочих умовах. Форми проведення тренінгів з командоутворення - найрізноманітніші, зокрема: рольова гра; веселі старти; смуга перешкод (квест); спортивні (командні) ігри; пригодницькі тури.

Чудовим інструментом для підтримання корпоративного духу є спорт, особливо командні його види (футбол і боулінг). Багато компаній мають свої команди, проводять корпоративні чемпіонати і активно беруть участь в турнірах з командами конкурентів і партнерів.

Ще одна розвага - на межі спорту і відпочинку - пейнтбол прищеплює навички вирішувати завдання командою, а "провокуючи" працівників на ухвалення нестандартних рішень в стислі терміни, сприяє виявленню в колективі лідерів.

Добре відпрацьованим методом для формування командного духу стали пригодницькі тури. Питання про те, бути разом з усіма або залишитися в стороні, як правило, в таких мандрівках не виникає, особливо, коли учасники туру знаходяться в одному рафті на сплаві якою-небудь гірською річкою. Втім, для багатьох офісних працівників навіть колективна поїздка на сплав однією з річок України, необхідність провести ніч в наметі, - вже велика пригода, емоційний екстрим, який має всі передумови для перетворення на ефективний тренінг з навчання навичкам командної роботи.

## РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ HR МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.

### Тема 4. Мотивація персоналу: теорії і практики

- 4.1. Теорії і моделі мотивації.
- 4.2. Матеріальне і нематеріальне стимулювання.
- 4.3. Теорія оплати праці. Системи оплати праці.
- 4.4. Положення про оплату праці персоналу.

#### 4.1. Теорії і моделі мотивації.

*Базова модель мотивації* має такий вигляд: *Стимул - Відповідна поведінка - Цілі / бажаний результат*. У цій моделі стимулом може виступати потреба, спонукання або потреба будь-якого роду, як, наприклад, потреба в їжі. Відповідною поведінкою буде поїздки в міський ресторан або похід в комору. Мета або бажаний результат - як мінімум задоволення почуття голоду, а вкращому випадку насолода смачною їжею.

Відповідно до зазначеної моделі, дослідник може поставити наступні питання:

- Які стимули ініціювали певну поведінку?
- Яка природа усвідомленого стимулу просто апетит?Привабливість їжі?
- Яке дія викликана стимулом?
- Чому було вибрано саме цю поведінку?
- Які цілі переслідувала людина?
- Чому була вибрана ця мета?
- Наскільки ефективною була вибрана поведінка?
- Наскільки реальна була мета?

Теорії, що прийняли за основу стимул, тобто те, що є причиною мотивації, стали носити назву контентних теорій (content theories). До представників даних теорій відносяться такі відомі дослідники, як Маслоу, Герцберг і МакГрегор. Теорії, сфокусувавшись на поведінці, були названі процесними теоріями (process theories). Серед їхніх представників - Скіннер і Врум.

Ефективність праці залежить не тільки від мотивації. Незліченна кількість інших чинників, таких, як особисті знання та навички, характер завдань, прийнятий стиль управління і організаційний клімат, вносять свій внесок у результати, що досягаються людьми.

Ключова особливість мотивації - це те, що вона визначає ступінь, з якою індивід бажає застосувати свої знання та навички на благо інших і, більше того, під час своїх дій долати перешкоди і труднощі.

*Ієрархія потреб Маслоу.* Абрахам Маслоу припустив, що людські потреби розташовуються на різних рівнях, починаючи від базових фізіологічних потреб, таких, як голод, і закінчуючи потребами вищого рівня, такими, як саморозвиток і самореалізація. Ці рівні можуть бути представлені у вигляді ієрархії.

Основна аргументація Маслоу полягала в тому, що при інших рівних обставинах люди прагнуть задовольнити свої нагальні потреби нижчого рівня, ніж приступати до задоволення потреб, розташованих на більш високих рівнях. Найголовніший недолік моделі Маслоу полягає в її негнучкості. І хоча лише деякі можуть заперечувати, що існують потреби нижчого і вищого рівня, більшість заперечать той факт, що люди схильні задовольняти свої потреби у відносній послідовності, від нижчих до вищих, як було запропоновано.

*Теорія Альдерфера.* Клейтон Альдерфер продовжив ідею Маслоу в деяких своїх роботах, запропонувавши так звану теорію мотивації ERG. В основі даної теорії лежить припущення, що потреби людей розташовуються більше в просторово-часовому вимірі, ніж мають вигляд ієрархії, і що існує скоріше три, ніж п'ять груп потреб, в числі яких потреба в існуванні, потреба в залежності і потреба в зростанні. Потреба в існуванні відповідає потребам базових рівнів Маслоу, потреба в залежності аналогічна соціальним потребам Маслоу, а потреба в зростанні має відношення до потреб вищих щаблів ієрархії. В цілому

модель Альдерфера більш динамічна, ніж модель Маслоу. Вона відкриває доступ одночасно до двох груп позначених потреб, а також показує відмінності між постійними або довготривалими потребами та епізодичними або тимчасовими потребами.

*Теорія Герцберга.* Фредерік Герцберг дотримувався погляду, що людина живе в двох світах-фізичному і психологічному. Його унікальне у своєму роді дослідження позитивних і негативних емоцій, що випробовуються під час роботи 200 інженерів і бухгалтерів, було проведено, «щоб довести концепцію, що людина має дві грані потреб: її потреби як тварини в уникненні болю і її потреби як людини в психологічному зростанні». У дослідженні респондентів просили згадати періоди, коли вони відчували глибоке задоволення від своєї роботи, і потім, коли їх переповнювали негативні почуття.

Висновки дослідження привели його до створення двохфакторної теорії мотивації або теорії факторів мотивації - чинників гігієни. Ряд чинників постійно приводив до задоволення працівників, у той час як деякі інші фактори вели до сталого незадоволення. Фактори задоволення були названі «факторами мотивації», а фактори, що викликає незадоволення, - «факторами гігієни». Виявилось, що фактори мотивації невідривно пов'язані з виконуваною роботою, а фактори гігієни - з навколишньою робочою обстановкою. Фактори мотивації приводили до вмотивованої поведінки, а фактори гігієни викликали або незадоволення, або байдужість.

До факторів мотивації Герцберг відніс: 1) досягнення успіху, 2) визнання успіху, 3) інтерес до роботи як такої, 4) відповідальність, 5) просування по службі, 6) можливість професійного росту.

До гігієнічних факторів Герцберг відніс:

- 1) спосіб управління,
- 2) політику адміністрації,
- 3) умови праці,
- 4) міжособистісні відносини на робочому місці,
- 5) заробітну плату,
- 6) невпевненість у стабільності,
- 7) вплив роботи на особисте життя.

Якщо привести аналогію з автомобілем, то фактори гігієни можна розглядати в якості пального в баку, тобто без бензину машина не рушить з місця. Однак саме по собі наявність бензину в баку не призведе до того, що машина поїде. Для того щоб привести її в рух, необхідно включити запалення і завести мотор - ось це і є результатом дії факторів мотивації. Розроблена Герцбергом теорія піддавалася критиці в основному на підставі того, що не існує реальних доказів, які підтверджують його концепцію двох незалежних факторів мотивації. Критики (наприклад, Кемпбелл) заявляли, що з емпіричної точки зору теорія Герцберга розглядала більшою мірою задоволення / незадоволення від роботи, ніж трудову поведінку. Проте його робота привела до того, що можна назвати «рухом для збільшення привабливості роботи» (шляхом активації мотиваційних факторів на місцях роботи) і в більш сучасному трактуванні - до руху за «якістю трудового життя».

*Теорія очікувань Врума.* Віктор Врум в одній зі своїх важливих робіт сфокусував увагу на поведінці людини в робочій обстановці. Він провів спостереження за поведінкою людей на роботі з метою пояснити ті процеси, які виникали з цього. Він зробив висновок, що поведінка, за якою спостерігають, в більшій частині була мотивована, тобто було результатом переваг щодо можливих результатів та очікувань від деякої послідовності дій. Його принциповою методологією було «об'єктивне спостереження».

Основна ідея, укладена в роботах Врума, отримала назву теорії очікувань (expectancy theory). Суть теорії полягає в тому, що мотивована поведінка - це продукт з двох складових:

- 1) валентність кінцевого результату для індивіда;
- 2) очікування, що за певною дією піде передбачуваний результат.

Валентність – це очікуване задоволення від результату. Таке визначення відрізняє її від цінності результату, що припускає реально отримане задоволення. Очікування - це короткочасне переконання, що за певною дією, цілком ймовірно, піде певний результат.

Продуктом валентності очікування є зусилля, тобто ступінь наполегливості в здійсненні дії. У результаті основна формула, виведена Врумом, може бути представлена у вигляді:

$$\text{ЗУСИЛЛЯ (мотивація)} = \text{Валентність} * \text{ОЧІКУВАННЯ}$$

Теорія Врума була підтримана багатьма іншими дослідниками. Значимість теорії була підкреслена Гестом, який в огляді теорій мотивації зробив висновок, що: «Теорія очікувань є фундаментом для розуміння трудової мотивації». Лаулер і Портер зі свого боку дали подальший розвиток ідей Врума, розробивши модель, що розкриває два основних питання:

1. Які фактори визначають зусилля, які людина витрачає для виконання своєї роботи?
2. Які фактори впливають на взаємозв'язок між зусиллями і продуктивністю?

Виділені Лаулером і Портером змінні були наступними:

- Зусилля.
- Ціна винагороди.
- Ймовірність, що винагорода залежить від зусилля.
- Продуктивність.
- Здібності.
- Сприйняття своєї ролі.

В основі розробленої ними моделі лежить припущення, що люди діють в залежності від того, як вони сприймають ту чи іншу ситуацію. Такий суб'єктивний підхід - це суть моделі.

Модель показує, наскільки зусилля залежить від сприйняття людиною тієї ситуації, в якій вона знаходиться. Вона також відображає те, що продуктивність - це похідна від здібностей людини і розуміння нею своєї ролі. Обмеження в навколишній обстановці (наприклад, корпоративна політика) також впливають на продуктивність.

Винагорода, яку людина вважатиме достатньою або, так скажімо, матиме високу валентність для неї, може носити як внутрішній, так і зовнішній характер: внутрішнє задоволення і зовнішні нагороди. Врум розглядав питання задоволення від роботи як один з аспектів мотивації. Саме поняття «задоволення роботою» розцінювалося як «концептуальний еквівалент валентності роботи або посадовій ролі для людини, що виконує цю роботу». На думку Врума, основними факторами, що впливають на трудову задоволеність, виступають: підпорядкування, групова робота, зміст роботи, оплата праці, можливість кар'єрного росту, графік роботи.

Щодо питання трудової задоволеності Врум також зауважує, що заяви людей про задоволеність своєю роботою знаходяться в безпосередній залежності від того, наскільки виконувана ними робота приносила гарні плоди в відношенні щодо оплати праці, різноманітності стимулюючих факторів, поваги свого керівника, високої ймовірності кар'єрного росту, тісної взаємодії зі своїми колегами, можливості впливати на хід подій і управляти своїм професійним розвитком.

З точки зору практичних дій керівники, які захочуть взяти для себе на озброєння ідеї, закладені в теорії очікувань, повинні враховувати наступне:

- Як виявити цінності та уподобання співробітника?
- Яка винагорода з більшою ймовірністю буде оцінено співробітником?
- Яким чином винагорода може обумовлювати продуктивність?
- Як донести до персоналу те, що винагорода може бути отримана?
- Які ресурси в плані навчання потрібні для того, щоб результатом зусиль співробітника стала ефективна продуктивність?
- Які зміни необхідно внести в роботу, щоб робота відповідала винагороді, до якої прагнуть співробітники?

*Інші теорії мотивації.* Лоук запропонував теорію мотивації, яка базується на цілепокладанні. Ця теорія, що отримала назву теорії цілепокладання (goal theory), припускає,

що мотивує людину ціль, ніж задоволення від її досягнення. З точки зору Лоука, те, що людина вважає для себе цінним або бажаним, визначає цілі, які вона ставить перед собою. В дійсності ж стимулюють (мотивують) його самі цілі.

Власні дослідження Лоука свідчили, що продуктивність була вищою, коли перед людьми ставилися певні цілі, складні або важкі по своїй природі, і коли люди отримували винагороду за результатами своєї праці. Такий підхід знайшов безпосереднє застосування в практиці управління за цілями, спираючись на визначення цілей за взаємною згодою між керівником і його підлеглими.

Інший теорією мотивації є теорія рівності (equity theory), або теорія соціального порівняння (social comparison theory), яка передбачає, що люди в колективі порівнюють себе з іншими людьми, які виконують аналогічну роботу в ідентичних умовах, і роблять свої висновки щодо справедливості, з якою ставляться до них в порівнянні з іншими. Адаме "і його колеги виявили, що, якщо люди вважали, що до них ставляться так само, як до інших, їх трудові зусилля залишалися без зміни. Якщо ж вони вважали, що їх значимість утнівається в порівнянні з іншими, тоді їх продуктивність падала.

До теперішнього моменту теорія не була підтверджена результатами досліджень. Однак спостерігається деякий її зв'язок з теорією очікування. Наприклад, Лаулер зауважує, що, говорячи про винагороду, ступінь задоволення, отриманого людиною, обумовлюється різницею між «розміром деякого досягнутого результату, що представляє цінність для людини, і розміром того результату, якого він за своїми відчуттями повинен отримати. Більш того, той результат, який, на думку людини, вона повинна отримати цілком залежить від того, що, на її думку, отримують інші ». Висновком цієї теорії для менеджменту компаній може послужити те, що в організаціях повинна існувати система рівності оплати праці персоналу. Не приймаючи до уваги переговори з профспілками, якщо керівництво зацікавлене у вмотивованій робочій силі, воно повинно гарантувати, що винагорода за зусилля, при інших рівних умовах, справедлива для всіх співробітників.

#### **4.2. Матеріальне і нематеріальне стимулювання**

Матеріальне грошове стимулювання - це найбільш очевидний і традиційний спосіб, який застосовує організація для винагороди співробітників за їхню працю.

Заробітна плата, як відомо, виконує три основні функції: відтворювальну, статусну і стимулюючу.

Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівника гідним рівнем життя, необхідним для розширеного відтворення його робочої сили.

Статусна функція полягає в тому, що розмір заробітної плати повинен відповідати положенням, статусу працівника в структурі організації по відношенню до інших працівників як по вертикалі, такі по горизонталі.

Стимулююча функція визначається тим, що оплата праці повинна бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності працівника, орієнтувати його на збільшення продуктивності своєї праці, що обов'язково повинно привести до зростання заробітної плати.

Моделювання структури заробітної плати виходячи з постійною і змінною її складових і їх співвідношення безпосередньо пов'язане з тими результатами і якістю роботи, яких очікує від своїх співробітників організація.

Крім матеріальних (грошових і негрошових) стимулів в сучасних організаціях все активніше розвивають форми нематеріального стимулювання, орієнтовані на активізацію внутрішньої мотивації людини як особистості.

До нематеріальних стимулів відносяться: створення комфортних умов високопродуктивної праці; стимулювання вільним часом; поліпшення мікроклімату в колективі; просування по службі; визнання заслуг і досягнень у праці; збагачення змісту трудового процесу.

Класичними прийомами збагачення праці вважаються: розширення роботи або кола завдань; різноманітність роботи або кола завдань; робота в автономних групах; гнучкий робочий час; делегування повноважень; ротація.



*Інтенсифікація і екстенсифікація праці.* Говорячи про зміст інтенсифікації, слід вказати, що в перекладі з латинської це поняття складається з двох частин: “*intencio*” – напруга, посилення і “*facio*” – роблю. Виходячи з цього, інтенсифікація виробництва пов’язана з посиленням його напруженості й підвищенням продуктивності. Інтенсифікації виробництва досягають удосконаленням функціонування всіх основних процесів, що беруть участь у відтворенні сукупного суспільного продукту.

Л.Абалкін зміст інтенсифікації вбачає у двох аспектах. Перший визначає інтенсифікацією як посилення напруженості у досягненні економічного зростання (сюди відносять і зростання інтенсивності живої праці, прискорення технологічних процесів, і повніше завантаження виробничих засобів). По другому інтенсифікація визначається інтенсифікацією як процес, пов’язаний з переходом до якісно нового типу розширеного виробництва. Аналогічну думку висловлює В.М.Черевко. Він вважає, що інтенсифікація виробництва може бути зведена тільки до інтенсивного розвитку на базі зміни якісного рівня чинників виробництва. Вона відбувається і в тому випадку, якщо останні використовуються більш напружено і повно.

Екстенсифікація – розвиток, розширення господарства, збільшення випуску продукції за рахунок залучення додаткових ресурсів, збільшення використовуваних ресурсних джерел, без підвищення ефективності їх використання; екстенсивний шлях веде до чисто об’ємному росту при невисокій результативності.

#### **4.3. Теорія оплати праці. Системи оплати праці**

Під системою оплати праці розуміється спосіб обчислення розмірів винагороди, належної виплати працівникам відповідно до витрат праці, а в ряді випадків і до її результатів.

На підприємстві системи оплати праці встановлюються в колективному договорі. Переведення працівників на іншу систему оплати праці є зміною істотних умов праці й вимагає попередження працівників за 2 місяці.

Практика виробила дві основні системи, які застосовуються як в «чистому» вигляді, так і з різними модифікаціями, – погодинну і відрядну системи оплати праці.

При погодинній системі розмір заробітної плати визначається залежно від тривалості відпрацьованого часу і кваліфікації працівника. Відрядна система передбачає визначення заробітку залежно від фактичного виробітку продукції належної якості.

Погодинна система може мати три підвиди: погодинна, поденна, помісячна. Праця оплачується за фактично відпрацьований час: години, дні, місяць. При щомісячній оплаті розмір окладу не залежить від кількості робочих днів у місяці.

Відрядна система також має декілька різновидів. Пряма відрядна – заробіток підраховується шляхом множення відрядної розцінки на кількість придатної продукції. Непряма відрядна застосовується для допоміжних робітників (наприклад, ремонтників), розмір зарплати залежить від результатів праці працівників основного виробництва, яке обслуговують допоміжні працівники. Відрядно-прогресивна – оплата за продукцію у межах норми проводиться за незмінними розцінками, а за продукцію понад норму – за прогресивно зростаючими розцінками.

Відрядна система може бути індивідуальною або колективною, залежно від способу організації праці. Індивідуальна відрядна система застосовується на виробничій ділянці, де забезпечений чіткий облік праці окремих працівників. Колективна відрядна встановлюється за загальними результатами праці бригади. При цьому розподіл заробітку проводиться із застосуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ). На підприємствах приймаються локальні положення про КТУ, встановлюються конкретні показники, порядок обчислення заробітку. Враховується також і кваліфікація працівника. Розмір заробітної плати не може бути нижчим встановленого розміру мінімальної зарплати.

Застосовується також і така система як акордна оплата праці – винагорода за виконання комплексу робіт (об’єкт будівництва). Остаточний розрахунок проводиться за акордним нарядом після прийняття всього обсягу робіт, про що складається акт. Зарубіжний досвід свідчить про переважне застосування погодинної оплати праці в різних її модифікаціях:

погодинна (чиста), погодинна з колективним преміюванням, погодинна з індивідуальним преміюванням. Головною умовою виплати зарплати є виконання повного обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів витрат праці.

#### **4.3. Положення про оплату праці персоналу**

Робота штатного персоналу оплачується на основі погодинно-преміальної системи оплати праці.

Загальний заробіток штатного службовця (керівника, спеціаліста) складається із посадового окладу, винагороди за кінцевий результат діяльності і премії за результатами роботи за квартал:

Посадовий оклад визначається штатним розкладом і фіксується в контракті. У посадовий оклад включається щорічна надбавка за вислугу років у розмірі 10 % від окладу на момент прийняття на роботу.

Сума винагороди за кінцевий результат визначається за результатами роботи за місяць. При відсутності прорахунків у роботі сума за кінцевий результат виплачується у повному обсязі згідно коефіцієнтами трудового внеску (+0,25 чи – 0,25).

Робота, яка виконана понад посадові інструкції і норми навантаження (навчальна, методична, науково-консалтингова, організаційна, комерційна), підтверджена відповідними документами, оплачується штатному працівнику підприємства додатково за нормативами оплати праці сумісників.

Надбавка за вислугу років нараховується штатному працівнику в розмірі 10 % від суми посадового окладу на момент прийому за кожний відпрацьований повний рік на підприємстві з моменту його завершення за трудовою книжкою.

Оцінка праці штатних працівників здійснюється щорічно шляхом вивчення потенціалу працівників і їх індивідуального внеску в кінцевий результат на основі:

- економічних результатів підприємства;
- результатів виконання планів за місяць і квартал;
- анкетування працівників;
- соціально-психологічного тестування;
- оцінки професійних знань і умінь;
- аналізу рівномірності завантаження працівників.

### **Тема 6. Трудові відносини і трудове законодавство**

6.1. Законодавство України про працю.

6.2. Посадові інструкції.

6.3. Трудові договори з персоналом.

6.4. Роль профспілок.

6.5. Трудові конфлікти і суперечки, шляхи їх вирішення.

6.6. Охорона праці. Трудова дисципліна.

#### **6.1. Законодавство України про працю.**

Ключовим та базовим актом законодавства у сфері праці та соціально-трудових відносин є **Кодекс законів про працю України (КЗпП України)**.

Цей законодавчо-нормативний документ у повному обсязі регулює соціально-трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками переважної більшості видів економічної діяльності. Виняток складають лише питання регулювання праці та умов зайнятості у специфічних та особливих професійних сферах та секторах використання праці (державна служба, військова служба, забезпечення національної, суспільної, громадської та особистісної безпеки тощо). В окремих випадках (зокрема для освітньої сфери), КЗпП України виокремлено регулює певні соціально-трудові норми, або надає право на таке регулювання спеціальним законам.

Серед таких специфічних положень треба, перш за все, виділити статтю 51, яка передбачає скорочену тривалість робочого часу для освітян; статтю 75, де визначено збільшений розмір тривалості щорічної основної відпустки для окремих категорій працівників, у тому числі й для педагогів; статтю 77, у якій визначена можливість отримання творчої відпустки для роботи над написанням дисертації чи підручників; статті 215–216, у яких йде мова про пільги та відпустки працівникам, які навчаються в закладах вищої освіти, у тому числі в аспірантурі (докторантурі).

За оцінками переважної більшості вітчизняних, зарубіжних та міжнародних експертів, КЗпП України через свою структуру, зміст, складність у викладі, архаїчність багатьох норм та положень, застарів та не відповідає ключовим вимогам ринкової економіки, соціально-трудовим відносинам, що її супроводжують. У цьому контексті важливим є те, що на розгляд Верховної Ради України вже подано **проект Трудового кодексу України (друге читання)**, який, на їхню думку в багатьох випадках носить реформаторський характер.

## **6.2. Посадові інструкції.**

На сьогодні існує значна кількість різних професій і посад, а тому постає питання про їх розмежування шляхом чіткого визначення функціональних обов'язків, які повинні виконувати відповідні працівники. З огляду на це, вкрай необхідною є наявність на підприємствах такого правового документа, який би регламентував конкретні обов'язки, завдання, права, відповідальність, організаційно-правовий статус працівника та забезпечував би йому належні умови для ефективної праці, а саме — посадової інструкції. Вона дозволить виключити вільне трактування співробітниками їх функцій і повноважень, допоможе безпосереднім керівникам уникнути необхідності постійного роз'яснення підлеглим їхніх зобов'язань, а також заощадить час при ознайомленні кожного нового працівника з його завданнями та обов'язками.

Посадова інструкція — це документ, який регламентує організаційно-правовий статус працівників і визначає їх конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, які необхідні для забезпечення ефективної роботи працівників. Вимоги посадових інструкцій враховуються під час добору кандидатів на вільні посади, переведенні на іншу роботу, атестації працівників та притягненні їх до дисциплінарної відповідальності в разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку тощо.

### **Загальні вимоги**

На практиці роботодавці досить часто покладають обов'язки складання посадових інструкцій на працівників відділу кадрів. Проте останні не можуть та й не повинні знати всіх нюансів роботи за кожною посадою, тому й доручати розробку таких інструкцій кадровикам недоцільно. Набагато ефективніше буде, якщо посадові інструкції складатимуть керівники структурних підрозділів для посад (професій) працівників у відповідності до штатного розпису. А от затверджувати такі інструкції обов'язково має роботодавець чи уповноважена ним особа. Слід зазначити, що візи юрисконсульта (юриста) не є обов'язковими під час затвердження посадових інструкцій, оскільки у законодавстві не міститься такої вимоги. Водночас необхідно зважати на те, що у разі виникнення суперечностей між найманим працівником і роботодавцем щодо невідповідності, наприклад, положень посадової інструкції та чинної кваліфікаційної характеристики, комісія по трудових спорах або суд враховуватиме такий факт не на користь останньої сторони. Тому роботодавцю бажано все ж таки погоджувати посадові інструкції з фахівцями у сфері трудового законодавства, користуючись послугами приватних юристів у разі відсутності такої посади на власному підприємстві.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені у штатному розписі (виняток можуть становити окремі керівники, правове становище яких визначено у статуті підприємства чи в Положенні про структурний підрозділ, де зазначено основні завдання, обов'язки, права та відповідальність цих керівників). Для представників робочих професій складаються робочі інструкції, але наразі ми зосередимося саме на посадових, а не робочих інструкціях.

Звісно, до процесу розробки кожної конкретної посадової інструкції слід підходити індивідуально, але існують і загальні правила їх складання. Так, структура, зміст розділів посадової інструкції визначено у Загальних положеннях випуску 1 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336 (далі — ДКХП), на основі положення про відповідний структурний підрозділ і типових кваліфікаційних характеристик, які містяться у галузевих випусках ДКХП. Оскільки в Україні триває процес перегляду, удосконалення та розроблення кваліфікаційних характеристик і деякі галузеві випуски ДКХП й досі відсутні, то за потреби можна користуватися кваліфікаційними характеристиками відповідних довідників, виданих ще за радянських часів, які залишаються чинними й досі згідно з Постановою Верховної Ради України «Про порядок тимчасової дії на території України окремих актів законодавства Союзу РСР» від 12 вересня 1991 р. № 1545-XII, за умови відповідності назв посад (професій) вимогам Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327 (далі — Класифікатор професій). Якщо ж кваліфікаційних характеристик немає взагалі, то посадові інструкції розроблюються з огляду на розподіл праці, завдання та обов'язки, які плануються або фактично склалися між працівниками у процесі роботи.

Під час складання посадових інструкцій слід використовувати:

- Класифікатор професій;
- відповідні кваліфікаційні характеристики професій працівників згідно з ДКХП;
- локальні нормативні документи підприємства:
  - статут;
  - колективний договір;
  - правила внутрішнього трудового розпорядку.

Виходячи з особливостей штатного розпису, структурних перетворень, скорочення штатів, раціонального розподілу праці або інших причин, пов'язаних із виробничою необхідністю, коло завдань та обов'язків, що містяться у кваліфікаційних характеристиках до посад (професій) працівників, може бути розширено під час розробки посадових інструкцій трудовими функціями, передбаченими для різних груп професій, але рівними чи нижчими за складністю та виконання яких не потребує іншої кваліфікації, або звужено за рахунок їх розподілу між окремими виконавцями. Працівники вищої кваліфікації мають володіти знаннями, навичками та вмінням виконувати роботи, передбачені кваліфікаційними характеристиками для працівників нижчої кваліфікації цієї самої посади (професії).

Зміни та доповнення до посадових інструкцій, які суттєво впливають на їх зміст (наприклад, у разі перерозподілу обов'язків між працівниками у зв'язку зі скороченням чисельності, раціональним розподілом праці, змінами у Класифікаторі професій чи ДКХП щодо назви посади, змісту завдань та обов'язків, кваліфікаційних вимог, уточнення професійної термінології тощо) можна вносити лише на підставі наказу (розпорядження) роботодавця.

*Якщо зміни, що вносяться до посадових інструкцій, пов'язані зі зміною істотних умов праці (режиму роботи, найменування посади, категорії, суміщення професій тощо), то працівника необхідно повідомити про це не пізніше ніж за два місяці до набрання чинності зазначеними змінами (ст. 32 КЗпП).*

А от за потреби внесення деяких поправок до тексту посадової інструкції, які пов'язані з незначними недоліками (помилки в написанні, неправильне застосування розділових знаків чи формулювань, що можуть вплинути на правильне розуміння тексту) отримання відповідного наказу роботодавця не є обов'язковим.

Роботодавець або інша уповноважена ним особа має ознайомлювати працівника підпис з його посадовою інструкцією під час прийняття на роботу. Хоча таку процедуру чітко не виписано у законодавстві України, але у ст. 29 КЗпП передбачено, що до початку роботи за укладеним трудовим договором роботодавець, зокрема, зобов'язаний роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще

не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору, а також ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором підприємства.

А посадова інструкція і є саме тим документом, в якому визначено конкретні завдання та обов'язки працівника, його права та відповідальність. Ознайомлення працівника з нею під підпис виключить можливі питання при виникненні спору про зміст його трудових функцій, а також під час вирішення трудового спору у зв'язку з порушенням працівником трудових обов'язків.

Зазвичай, посадова особа, яка є відповідальною за кадрові питання на підприємстві (інспектор з кадрів, начальник відділу кадрів тощо) веде обліковий журнал, в якому кожен із найманих працівників після ознайомлення з посадовою інструкцією залишає свій підпис із зазначенням дати.

Під час введення до штатного розпису нових посад слід паралельно розробити й відповідні посадові інструкції.

Зверніть увагу, що посадові інструкції складаються на посаду (професію), а не на окремого працівника. Тому достатньо буде однієї посадової інструкції конкретної професії для двох і більше працівників. Також слід наголосити, що вписування до посадових інструкцій будь-яких приватних даних працівника (наприклад, прізвища, ім'я та по батькові) чинним законодавством не передбачено.

#### Структура інструкції

Під час розробки посадових інструкцій необхідно використовувати єдиний загальноприйнятий підхід щодо їх побудови та забезпечувати чітке і стисле формулювання змісту кожного розділу. Зараз набирає обертів розробка посадових інструкцій у вигляді таблиць — зазвичай, при цьому їх «творці» посилаються на міжнародні стандарти, наприклад, ISO 9000 (серію міжнародних стандартів, що описують вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств). Але це є некоректним і нелегітимним, бо норми та вимоги Загальних положень ДКХП, передбачають тільки текстовий варіант.

Так, посадові інструкції складаються з розділів, розташованих за такою структурою:

##### 1. Загальні положення

Містить основні дані про посаду, сферу діяльності працівника, найменування структурного підрозділу, де він працює, перелік законодавчих актів, нормативних та інших документів, якими працівник керується у своїй роботі, порядок призначення на посаду звільнення та припинення виконання посадових обов'язків, безпосередню підпорядкованість та наявність підлеглих, порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, навчання, хвороба тощо), а також хто заміщує його. До цього розділу можна ще внести кваліфікаційні вимоги, що висуваються до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом), якщо їх не визначено окремим розділом.

##### 2. Завдання та обов'язки

Цей розділ характеризує зміст діяльності працівника й включає в себе конкретний перелік завдань, обов'язків і видів робіт, закріплених за працівником щодо напрямку його діяльності, викладений у лаконічній формі, починаючи з визначення організаційно-юридичних ознак (керує, організовує, розглядає, забезпечує, контролює, спостерігає, виконує, здійснює, бере участь тощо) та визначає самостійну ділянку роботи для кожного працівника, перелік об'єктів управління або зон обслуговування, закріплених за працівником, а також встановлює правила, норми та технічні вимоги, яких слід дотримуватися під час роботи.

Зміст завдань та обов'язків має викладатися за ступенем їх важливості та частоти виконання: спочатку наводяться основні, виконання яких займає найбільшу частину робочого часу, потім допоміжні, додаткові та періодичні, що виконуються час від часу. Завдання та обов'язки працівників мають відповідати завданням і функціям підрозділу, де вони працюють і не дублювати обов'язки інших працівників.

##### 3. Повинен знати

У цьому розділі має міститися перелік мінімальних вимог до спеціальних знань, умінь, майстерності працівників у відповідності до реальних умов їх діяльності, особливостей устаткування, інструментів, матеріалів тощо, достатніх для якісного виконання покладених на них завдань та обов'язків. До цього розділу належать також вимоги щодо знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних працівнику для виконання своїх посадових обов'язків.

#### 4. Права

Визначаються повноваження, делеговані працівникам, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на них завдань та обов'язків. Наприклад, вносити пропозиції в межах їх компетенції, отримувати необхідну інформацію від інших працівників, виконувати обов'язки представництва щодо певних питань, узгоджувати проекти документів, брати участь у нарадах, звертатися до керівництва з питань сприяння виконання покладених завдань та обов'язків тощо.

#### 5. Відповідальність

Зазначаються критерії оцінки якості та своєчасності виконання завдань, обов'язків і робіт, ступінь персональної відповідальності працівників за невиконання, неякісне або несвоєчасне їх виконання, за спричинення матеріальних збитків та незастосування належних заходів у межах своїх обов'язків і повноважень, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, правил охорони праці, техніки безпеки тощо.

#### 6. Кваліфікаційні вимоги

У даному розділі зазначається інформація щодо спеціалізації працівника, його освітньо-кваліфікаційного рівня (магістр, спеціаліст, бакалавр, молодший спеціаліст), професійної підготовки на виробництві та досвіду роботи, а в окремих випадках додаткові особливі вимоги, необхідні для належного виконання покладених на працівника завдань та обов'язків.

#### 7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Визначається коло основних взаємовідносин працівників під час виконання покладених на них завдань та обов'язків із співробітниками свого або інших структурних підрозділів, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями, установами, з якими працівник має службові взаємовідносини, строки отримання та надання взаємної інформації (за наявності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо.

У розділі зазначається від кого (кому), терміни протягом якого строку та яку інформацію отримує (надає) працівник, з ким спільно готує та погоджує проекти документів, кому і в які терміни надсилає виконану роботу або від кого її отримує, з ким і з яких питань (наприклад, забезпечення матеріальними ресурсами, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, пожежної безпеки) має взаємовідносини.

Необхідно зазначити, що два останні з наведених розділів (тобто щодо кваліфікаційних вимог працівника та взаємовідносин за посадою) не є обов'язковими елементами усіх посадових інструкцій і вносяться до них лише за потреби.

Залежно від нумерації розділів, прийнятої у тій чи іншій посадовій інструкції, послідовно (у стовпчик) за текстом нумерується та наводиться кожна із позицій змісту інформації, що міститься у цих розділах. Наприклад:

- розділ 1 «Загальні положення» — нумерація позицій змісту інформації цього розділу буде такою 1.1 ... , 1.2 ... , 1.3 ... тощо;
- розділ 2 «Завдання та обов'язки» — 2.1 ... , 2.2 ... , 2.3 ... і так далі.

Таким чином, кожна із позицій, що входить до посадової інструкції, буде мати притаманний тільки їй номер.

У правому верхньому кутку першої сторінки посадової інструкції зазначається слово «Затверджую», вказується посада, ініціали та прізвище керівника, його підпис і дата затвердження.

У заголовку посадової інструкції наводиться повна назва посади, яка має відповідати професійній назві роботи, передбаченій у Класифікаторі професій, та повна назва відповідного структурного підрозділу.

Посадові інструкції складаються у двох примірниках, один з яких зберігається у відділі кадрів, а другий — у керівників відповідних структурних підрозділів. Працівнику видається під підпис копія посадової інструкції.

Наприкінці варто зазначити, що посадові інструкції можуть бути як типовими, так і конкретними (деталізованими).

Типові розроблюються для груп працівників, які виконують одну роботу та обіймають однакові посади, а також для однотипних організацій та структурних підрозділів, а деталізовані — для конкретного працівника, який працює на певному робочому місці та виконує завдання та обов'язки, притаманні тільки його посаді (професії).

Також слід звернути увагу на те, що розробляючи посадові інструкції, необхідно звертати увагу на правомірність використання тих чи інших посад (професій), оскільки останні обов'язково повинні відповідати чинному Класифікатору професій.

### **6.3. Трудові договори з персоналом.**

За законодавством про працю трудові відносини працівників усіх підприємств, установ і організацій регулюються незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами.

Наявність документа, який називається трудовим договором, угоди між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом у трудових стосунках є чи не найважливішою передумовою. Згідно з трудовим договором працівник зобов'язується виконувати визначену ним роботу, дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, власник чи уповноважена ним особа — виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, потрібні для виконання роботи, передбачені законодавством, колективним договором і угодою сторін.

Відмова в укладенні трудового договору, а отже, в прийнятті на роботу, має бути обґрунтованою: відсутність вакантних місць, належної кваліфікації в претендента чи пряма заборона, яка випливає з чинного законодавства (праця жінок та неповнолітніх на важких роботах, прийняття на посади з матеріальною відповідальністю осіб, раніше засуджених за корисливі злочини, близьких родичів, якщо робота пов'язана з їхньою безпосередньою підпорядкованістю).

Згідно зі ст. 23 КЗпП України договір укладають на невизначений термін або термін, погоджений сторонами чи на час виконання певної роботи. Здебільшого трудові договори укладають на невизначений термін, а строкові — в тих випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений термін через характер роботи або умови її виконання (сезонна робота тощо).

Якщо в трудовому договорі не обумовлено термін, це означає, що працівник зараховується на постійну роботу. Однак і строковий договір може перетворитися в постійний, якщо після його закінчення трудові відносини тривають.

Укладається трудовий договір, як правило, в письмовій формі, але можливий і усний варіант (ст. 24 КЗпП України). Проте незалежно від того, в якій формі укладено договір, він оформляється наказом чи розпорядженням про зарахування працівника на роботу та повідомленням центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування й реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Досить часто новоприбулі працівники проходять випробувальний термін (ст. 26–28 КЗпП). Це обумовлюють під час укладення трудового договору, роблячи відповідний запис в наказі про прийняття на роботу. Але випробування можуть проходити не всі категорії працівників: підлітки до 18 років, випускники профтехучилищ, молоді спеціалісти, звільнені в запас до цього переліку не належать.

Випробувальний термін не має перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням з профспілковою організацією — 6 місяців.

Якщо працівник під час випробувального терміну був відсутній на роботі через

тимчасову непрацездатність або інші поважні причини, то час випробування може бути продовжено на кількість днів, протягом яких він був відсутній. Після закінчення терміну випробування працівника зараховують на ту посаду, на яку він претендував. У разі встановлення його невідповідності виконуваній роботі власник упродовж випробувального терміну має право розірвати трудовий договір (ст. 28 КЗпП). Зробити це він може без попередньої згоди профспілкового органу.

В укладенні трудового договору з окремими категоріями працівників є певна специфіка. Скажімо, для інвалідів спеціально створюються робочі місця на підприємствах, визначаються виробництва, цехи та дільниці, де вони можуть працювати.

Є певні особливості укладення договору з молодими людьми і особами похилого віку. Згідно зі ст. 188 КЗпП на роботу приймають молодих людей, які досягли 16-річного віку. Виняток встановлено для п'ятнадцятилітніх, яким дозволяють працювати батьки або опікуни. Навіть учні можуть виконувати легку роботу, якщо це не шкодить здоров'ю і навчанню, але лише за згодою батьків і за досягнення 14-річного віку.

Що ж до пенсіонерів, то власник або уповноважений ним орган виходять з фактичної працездатності особи. Щоправда, є й певні обмеження. Скажімо, законодавство передбачає залишення державного службовця, який досяг 65 років, на державній службі за певних умов, але не більше як до досягнення 70 років.

Для укладення трудового договору працівник має пред'явити паспорт, трудову книжку, а в деяких випадках ще й документ про освіту та про стан здоров'я. Усі інші документи подають лише згідно з чинним законодавством. Вимагати відомостей про партійну належність, національність, забезпеченість житлом, про роботу за сумісництвом заборонено.

Влаштовуючись на роботу, працівник, напевно, найменше думає про звільнення. Однак саме на цей пункт трудового договору варто звернути особливу увагу. Ініціаторами розірвання трудового договору можуть бути роботодавці і працівники. Бажання працівника розірвати трудовий договір, укладений на невизначений термін, і строковий трудовий договір — законне. Та досить часто працівників звільняють не за їх бажанням. У ст. 40, 41 КЗпП передбачено й такі випадки. Серед них: зміни в організації виробництва та праці, виявлення невідповідності займаній посаді, систематичне невиконання своїх обов'язків, прогули, поява у нетверезому стані тощо. У кожному випадку законодавство про працю чітко регламентує порядок звільнення.

Є категорія працівників, які в разі звільнення мають право на вихідну допомогу (ст. 36–40 КЗпП). Серед них ті, хто відмовився від переїзду на роботу в іншу місцевість чи через ліквідацію підприємства.

Згідно зі ст. 47 КЗпП у день звільнення працівникові мають видати трудову книжку з відповідним записом і розрахуватися з ним.

Державний контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють відповідні наглядові органи — Державна служба України з питань праці та її територіальні органи. За порушення карають грошима як роботодавця — юридичну особу чи ФОП, так і безпосередньо винуватця — директора, кадровика, головного бухгалтера. Роботодавець сплачує штраф (ст. 265 КЗпП України). За порушення вимог трудового законодавства при укладенні трудових договорів винна посадова особа несе також кримінальну (ст. 172 ККУ) чи адміністративну відповідальність (ст. 41 КУпАП).

#### **6.4. Роль профспілок.**

Професійні спілки на даний момент є одним з найважливіших демократичних інститутів сучасного суспільства.

Профспілки являють собою добровільну неприбуткову громадську організацію, що об'єднує громадян на підставі загальних інтересів за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

Об'єднання профспілок — це є добровільне об'єднання профспілкових організацій (первинних, місцевих, обласних, регіональних, галузевих) для виконання завдань та функцій, визначених Законом України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” від 15



вересня 1999 р.

Трудові відносини та профспілковий рух тісно пов'язані між собою. У нашій країні профспілковий рух за порівняно короткий історичний період пройшов декілька етапів. Можна виділити перший етап, який характеризується такими моментами: визнанням профспілок “школою комунізму”, “пасами до комунізму” — як ще однієї надбудови у державному апараті, якій доручили виконувати окремі державні функції, пов'язані з видачею путівок, соціальним страхуванням, охороною праці і т.ін. У цей період профспілки фактично не відігравали самостійної ролі і знаходилися під впливом державної й адміністративної влади.

Другий період розпочався із шахтарських страйків 1989 р., коли у профспілковому русі відбувся розкол, з'явилися нові організації та лідери. Профспілковий рух почав проявляти себе як певна самостійна політична сила, організація, яка своєю головною метою вважає захист інтересів трудящих. Ці зміни поступово призвели до того, що вони почали перетворюватися у дійсних захисників прав та інтересів працюючих.

Профспілки виконують важливі для працівника, але невіддільні для однієї людини функції, а саме: участь в колективних переговорах, відстоювання вигідних для працівників умов праці; підготовка та підписання колективної угоди; контроль за виконанням адміністрацією умов колективної угоди та примушування її ліквідувати порушення; представництво трудящих перед адміністрацією, в державних органах, а також в судах.

Сучасне законодавство України, з огляду на характер виконуваних профспілками функцій, найбільший акцент робить на розвиток їхнього правового статусу як суб'єкта трудового права, тому, що саме ця роль найбільше торкається регулювання сфери найманої праці.

Важливо відзначити, що правовий статус профспілок як суб'єктів трудового права визначається стосовно їхніх органів, а не організацій. Ці органи, і насамперед профкоми організацій, визнаються законними представниками прав і інтересів найманих працівників. У тих суспільних відносинах, де профком виступає як суб'єкт трудового права, він представляє інтереси відповідного профспілкового колективу найманих працівників і службовців. При цьому він або реалізує свої власні права (наприклад, при здійсненні нагляду за охороною праці), або діє від імені відповідного трудового колективу (наприклад, при розробці і підписанні колективного договору).

Кодекс законів про працю України закріпив загальні права профспілок представляти інтереси працюючих і визначив області його застосування – виробництво, праця, побут і культуру, а саме: ст. 43-1 КЗпП дозволяє здійснити звільнення з ініціативи власника без попередньої згоди профспілкового органу, працівника, який не є членом профспілки, діючої на підприємстві

## **6.5. Трудові конфлікти і суперечки, шляхи їх вирішення.**

Сутність трудового конфлікту. Трудовий конфлікт є видом соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини й умови їхнього забезпечення. Термін “трудовий конфлікт” з'явився в нашому законодавстві у 1989 р., коли був прийнятий Закон СРСР “Про порядок розв'язання колективних трудових суперечок (конфліктів)”. Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До трудових суперечок відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і роботодавцем із приводу умов праці (І. Шугаєв). Трудовий конфлікт — більш широке поняття. Крім зіткнення в області трудових правовідносин він часто включає зіткнення інтересів. Наприклад, страйки чи демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної плати, але і поліпшення постачання продовольством, а іноді й політичними вимогами. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так і іншими правовими і неправовими засобами.

Види трудових конфліктів. Залежно від того, які сторони залучені в боротьбу, можна виділити міжособистісні і міжгрупові трудові конфлікти.

З огляду на особливості сторін виділяються наступні трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і профспілковим комітетом;

- між адміністрацією і профкомом;
- між трудовим колективом і керівництвом галузі;
- між трудовими колективами різних організацій;
- між трудовими колективами й органами управління держави.

Предмет трудового конфлікту. Залежно від того, у якій сфері взаємодії виникає протиріччя, можна виділити три предмети конфлікту.

1. Умови праці (технологія; нормування; режим; безпека і т. д.).
2. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрата фінансових коштів; розподіл отриманого прибутку; участь працівників в управлінні капіталом; правила проведення приватизації і т. д.).
3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні постачання, розрахунки; погашення боргів і т. п.).

Причини трудових конфліктів:

- бюрократичне відношення адміністрації до інтересів працівників;
- бездіяльність адміністрації в поліпшенні умов праці;
- спроби адміністрації незаконно звільнити працівників;
- незнання чи ігнорування роботодавцем норм чинного трудового законодавства;
- девальвація цінностей трудової культури;
- зниження трудових і соціальних гарантій працюючих;
- низька заробітна плата, несправедливі розцінки;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- нецільова витрата керівниками фінансових коштів;
- порушення договірних зобов'язань з постачання, оплати і т. д.;
- зростання безробіття;
- зuboжіння населення, включаючи найманих робітників.

Функції трудових конфліктів:

1. Трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів [робить внесок у соціальну інтеграцію підприємства. Конфлікт робітників з адміністрацією, з одного боку, підсилює їхню конфронтацію, а з іншого боку — підвищує згуртованість робітників.

2. Трудові конфлікти виконують сигнальну функцію, розкриваючи найбільш гострі протиріччя в житті колективу.

3. Існує інноваційна, творча функція трудового конфлікту<sup>1</sup>. З його допомогою можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального чи духовного розвитку колективу.

4. Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він приводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги. Серед форм розв'язання протиріччя виділяють: виступи на зборах колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звертання до вищого керівництва; звертання за підтримкою до народних депутатів, партій; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію з трудових суперечок; організацію пікетів, локаутів; страйки, які розглядаються більшістю робітників як найбільш ефективний засіб боротьби за свої права.

Страйк — вид міжгрупового трудового конфлікту, який полягає в припиненні чи скороченні роботи, випуску продукції, надання послуг із висуванням вимог економічного, соціального чи політичного характеру. Особливості страйку як конфлікту: масовий характер участі в ньому працюючих; наявність органів управління; значний вплив страйку на тих, проти кого він спрямований. Страйки поділяють на: загальні, повні, часткові, термінові, безстрокові, боротьбу за права і виступи в знак солідарності. Не усі види страйків є легальними. Деякі страйки виходять за рамки трудового конфлікту, переростаючи в соціальні, а іноді й політичні потрясіння. З погляду чинного законодавства вони повинні визнаватися незаконними. Незаконними вважаються страйки:

а) з політичних мотивів, з вимогами про зміну конституційного ладу, скликання, розпуску чи зміни порядку діяльності вищих органів державної влади, відставки їхніх

керівників, а також з вимогами, що викликають порушення національної і расової рівноправності або зміну кордонів;

б) оголошення без дотримання встановлених законом процедур. Припинення роботи як засіб розв'язання колективного трудового конфлікту не допускається, якщо це створює загрозу життю і здоров'ю людей, а також на підприємствах і в організаціях залізничного і міського суспільного транспорту, цивільної авіації, зв'язку, енергетики, оборонних галузей, у державних органах, на підприємствах і організаціях, на яких покладено виконання завдань із забезпечення обороноздатності, правопорядку і безпеки країни, у безупинно діючих виробництвах, припинення роботи яких пов'язане з важкими і небезпечними наслідками.

Попередження трудових конфліктів. У широкому плані попередженню трудових конфліктів сприяє досягнення загальної стабілізації в країні. Зниження соціальної напруженості можливе лише за умови поліпшення економічного становища країни, стабілізації політичної системи, демократизації трудового законодавства, яке відображало б інтереси працюючих і виконувало захисні функції. Якщо розглядати страйк як крайню форму трудового конфлікту, то основними шляхами попередження страйків можуть бути наступні.

1. Створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп — потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їхніх власних зусиль.

2. Створення працюючого “переговорного механізму” між сторонами, причетними до страйку.

3. Прийняття більш ефективного закону про розв'язання трудових конфліктів і норм, що регулюють відносини трудових колективів з роботодавцями.

4. Сприяння посиленню ролі незалежних профспілок.

Основні шляхи розв'язання трудових конфліктів

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є колективний договір, угоди і контракти, які містять права та обов'язки сторін, що домовляються, у тому числі і при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, демократичність процедури його прийняття на загальних зборах колективів дозволяють заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів, планувати заходи із їхнього розв'язання.

Якщо трудові колективи беруть зобов'язання не страйкувати у період дії договорів і угод, то колективні договори стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів. У зарубіжній практиці, наприклад, у Швеції, Фінляндії, Німеччині, страйк можливий лише при порушенні підприємцем колективного договору. Страйк, який проводиться без участі профспілки, вважається незаконним (І. Грабовський).

2. Конфліктні питання щодо роботодавця і працівника можуть розглядатися комісіями з трудових суперечок чи народними судами. Працівник має право, минаючи виборний профспілковий орган, звернутися в суд після розгляду конфлікту в комісії з трудових суперечок.

3. Розв'язанню трудових конфліктів сприяє робота рад і конференцій трудових колективів, регіонів і окремих галузей за участю представників керівництва галузі чи уряду регіону.

4. Позитивно зарекомендувало себе прийняття відомчих і міжвідомчих конвенцій між представниками державних органів, роботодавцями і профспілками.

Мінімум страйків в Австрії, Японії, Швейцарії та інших країнах пояснюється, по-перше, гнучкою диференціацією заробітної плати працівників залежно від якості їхньої праці, по-друге, рівним статусом усіх працівників при користуванні їдальнями, медичними установами, службовими машинами, скасуванням на підприємствах пільг і привілеїв. Умови оплати праці і відпочинку там ретельно регулюються колективним договором. Усі працівники реально беруть участь в управлінні, мають доступ до інформації про розподіл прибутку, вирішення кадрових питань, умови праці.

## **6.6. Охорона праці. Трудова дисципліна.**

Згідно зі ст. 15 Закону «Про охорону праці» така служба обов'язково повинна бути створена на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб у відповідності з Типовим положенням про службу охорони праці. Також має бути розроблено Положення про службу охорони праці цього підприємства, визначено структуру такої служби, її чисельність, основні завдання, функції та права її працівників.

На підприємствах з кількістю працівників менше 50 чоловік функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва (суміщення) особи, які мають відповідну підготовку. А на підприємствах з кількістю працівників менше 20 для виконання функцій служби охорони праці можуть на договірних засадах залучатися сторонні фахівці, які мають не менше трьох років виробничого стажу і пройшли навчання з охорони праці.

Положення, інструкції та інші акти з охорони праці.

Обов'язок роботодавця – затвердити документи, які передбачені ст. 13 Закону «Про охорону праці». Вони повинні встановлювати правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках і робочих місцях. Інструкції та інша документація з охорони праці розробляються на підставі положень законодавства з охорони праці, типових інструкцій та технологічної документації підприємства з урахуванням виду діяльності підприємства і конкретних умов праці на ньому, керівниками структурних підрозділів.

Інструктаж з питань охорони праці.

Перед початком роботи нового працівника роботодавець згідно зі ст. 29 КЗпП зобов'язаний проінформувати його під розписку про умови праці, наявні на його робочому місці. У тому числі, про всі небезпечні чи шкідливі виробничі фактори, які ще не усунуто, та про можливі наслідки їх впливу на здоров'я працівника, а також про можливі пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

Крім того, при прийнятті на роботу всі працівники повинні за рахунок роботодавця пройти вступний інструктаж, навчання, перевірку знань, первинний інструктаж на робочому місці, стажування і набуття навичок безпечних методів праці. Тільки після цього працівники допускаються до самостійної роботи. Вступний інструктаж проводить спеціаліст з охорони праці, а первинний – безпосередній керівник працівника. Надалі з працівниками повинні проводитися повторні інструктажі (раз на квартал при виконанні робіт підвищеної небезпеки або раз на півріччя), решту позапланові (при зміні правил охорони праці, зміни в обладнанні або при порушенні працівником правил охорони праці) та цільові інструктажі (зокрема, при разових роботах, не пов'язаних зі спеціальністю). Інформація про проведення інструктажів має вноситися до відповідного журналу, завірені підписом як того, кого інструктували, так і того, хто інструктував.

Навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Згідно зі ст. 18 Закону «Про охорону праці» працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Навчання з питань охорони праці таких працівників може проводитися як безпосередньо на підприємстві, так і іншим суб'єктом господарювання, що займаються таким навчанням. Перевірка знань працівників з питань охорони праці повинна здійснюватися відповідною комісією підприємства, склад якої затверджується керівником підприємства.

Проведення медичних оглядів.

Згідно зі ст. 169 КЗпП роботодавець зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) та періодичних (протягом трудової діяльності) медоглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі. Також він зобов'язаний проводити щорічний обов'язковий медогляд осіб віком до 21 року.

Результати профмедогляду працівників у вигляді заключення фахівців про можливість допуску працівника до роботи заносяться в їх медичні довідки, які повинні зберігатися у роботодавця.

Інформацію про організацію трудових медичних оглядів, а також взірці відповідних бланків можна отримати на сайті Управління Держпраці у Тернопільській області: розділ «Діяльність», підрозділ «Медичні огляди».

Засобами індивідуального захисту.

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими температурними умовами, працівникам згідно зі ст. 164 КЗпП має безкоштовно видаватися спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту (ЗІЗ).

Атестація робочих місць.

На підприємствах, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та / або матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які можуть негативно впливати на стан здоров'я працюючих, повинна проводитись атестація робочих місць за умовами праці. Така атестація повинна проводитись атестаційною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству в строки, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на 5 років. Порядок проведення такої атестації передбачений постановою КМУ від 01.08.1992 р. № 442. Відомості про результати атестації заносяться в картку умов праці.

Нещасні випадки.

Згідно зі ст. 22 Закону «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у порядку, встановленому постановою КМУ від 30.11.2011 р. № 1232. За результатами такого розслідування роботодавець повинен затвердити акт за формою Н-5 та Н-1 (якщо він визнаний пов'язаним з виробництвом).

Трудова дисципліна — це сукупність, правових норм, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок і встановлюють трудові права та обов'язки сторін трудового договору, а також заохочення за успіхи в роботі та відповідальність за умисне невиконання трудових обов'язків.

Працівники зобов'язані працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу, додержувати трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна власника, з яким укладено трудовий договір.

Трудова дисципліна на підприємствах, в установах, організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю.

Власник або уповноважений ним орган повинен правильно організувати працю працівників, створювати умови для зростання продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно додержувати законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту.

## 2. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) на основі типових правил.

У деяких галузях народного господарства для окремих категорій працівників діють статuti і положення про дисципліну.

До працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Заохочення застосовуються власником або уповноваженим ним органом. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці і заносяться до трудових книжок працівників у відповідності з правилами їх ведення.

Працівникам, які успішно й сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги та пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування (путівки до санаторіїв та будинків відпочинку, поліпшення житлових умов і т. ін.). Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі.

За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією.

3. Стягнення за порушення трудової дисципліни, строки і порядок їх застосування та зняття.

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: 1) догана; 2) звільнення.

Стаття 147-<sup>1</sup>. Органи, правомочні застосовувати дисциплінарні стягнення  
Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника.

Дисциплінарне стягнення застосовується власником або уповноваженим ним органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення та не пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

До застосування дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення.

При обранні виду стягнення власник або уповноважений ним орган повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника.

Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

## **Тема 7. Планування HR**

### **7.1. Поняття про HR планування**

#### **7.2. Мета та завдання HR планування**

#### **7.3. Сутність стратегічного HR планування**

#### **7.4. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі**

#### **7.5. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі**

#### **7.6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі**

#### **7.7. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі**

#### **7.8. Ключові компетенції персоналу**

#### **7.9. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі**

### **7.1. Поняття про HR планування**

HR планування є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно

передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

**HR планування** – це складова частина планування на підприємстві. Зміст HR планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва. HR планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу.

HR планування інтегрується у загальний процес планування. HR планування передбачає відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі та його кількісного і якісного складу.

*Система HRM організації*

1. Формування HR політики організації
2. HR планування потреби у персоналі
3. Розробка вимог до персоналу за посадами і професіями
4. Набір, випробування та відбір персоналу
5. Приймання на роботу
6. Переведення, просування персоналу
7. Професійне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації
8. Оцінка персоналу та результатів його трудової діяльності
9. Аналіз та дослідження персоналу
10. Управління конфліктами
11. Удосконалення роботи з персоналом в організації

## **7.2. Мета та завдання HR планування**

HR планування сприяє підтримуванию конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудових ресурсів.

Розробка HR стратегії – це розробка майбутньої HR політики. Створення можливостей посадового та професійного просування працівників. Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт адаптація їхніх знань до нових умов праці. HR цілі – це визначення конкретних цілей організації і кожного працівника у відповідності з кадровою стратегією. Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працівників.

HR завдання – забезпечення організації у потрібний час, у потрібному місці, у необхідній кількості та відповідної кваліфікації таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей.

Кадрові заходи - це розробка кадрових заходів для виконання конкретних цілей організації і кожного працівника. Визначення витрат на виконання плану кадрових заходів.

HR планування охоплює п'ять послідовних етапів:

- 1- й етап: Інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал і його розвиток у перспективі
  - 2- й етап: Розробка проектів кадрового плану – аналіз HR ситуацій і перспектив їх розвитку; розробка альтернативних варіантів проектів HR плану.
  - 3- й етап: Прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для діяльності HR служби.
  - 4- й етап: Визначення необхідних витрат: проводяться розрахунки витрат на утримання персоналу.
- й етап: Кадровий контроль – здійснення контролю та виконання HR рішень на основі планових і поточних даних організації; коригування кадрових цілей на основі зміни цілей організацій.

## **7.3. Сутність стратегічного HR планування**

Планування людських ресурсів повинно гарантувати, що організація отримає необхідну кількість персоналу відповідної кваліфікації у визначений термін. Ефективне HR планування людських ресурсів в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати

діяльності організації завдяки:

1. Оптимізації використання персоналу;
2. Вдосконалення процесу прийому на роботу;
3. Організації професійного навчання;
4. Скорочення загальних витрат на роботу

**Стратегія HRM** – створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і передбачає відповідні HR стратегії, цілі, задачі і заходи.

Як правило, основна відповідальність за планування майбутньої потреби в кадрах лежить на департаменті людських ресурсів. Однак, лінійні керівники структурних підрозділів також виступають замовниками персоналу, оскільки саме вони розробляють плани розвитку своїх підрозділів і визначають майбутню потребу в персоналі, і тільки лінійні керівники можуть надати детальну інформацію для планування потреб в людських ресурсах організації.

У процесному аспекті HRM реалізується через HR стратегію і HR політику організації.

**HR стратегія** – це визначений, установлений набір методів і засобів HRM, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу HRM, що дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

**HR політика** – це система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, застосовуваних у плині визначеного часу, з метою реалізації вибраної HR стратегії.

HR політика забезпечує існування механізму впливу на персонал, встановленого в рамках HR стратегії методами і засобами протягом визначеного часу для досягнення цілей, що стоять перед організацією.

Основними компонентами реалізації стратегії організації є політика, з відповідними процедурами та правилами, стратегічне та оперативне планування.

Після розроблення стратегії, керівництво має приступити до розроблення додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей.

Політика звичайно формулюється вищими керівниками на тривалий період часу. Вона пояснює, яким чином повинні бути досягнуті цілі, установлюючи віхи, яких потрібно дотримуватися.

Тепер перейдемо безпосередньо до розгляду особливостей HR політики.

*Основною метою HR політики* є своєчасне забезпечення організації людськими ресурсами необхідної якості і кількості. При цьому потрібно мати на увазі зовнішні і внутрішні фактори HR політики, що у цілому аналогічні загальним організаційним факторам.

#### **7.4. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі**

Для того, щоб визначити потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією його розвитку, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Внутрішньо-організаційні фактори – це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначених цілях значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – перехід на випуск нової продукції, на нові технології - потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється.

Внутрішньо-організаційні фактори:

1. цілі організації
2. внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили
3. рух персоналу (тобто звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність).
4. фінансовий стан організації.



5. корпоративна культура.

Служби HRM повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Зовнішні фактори. Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці - джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту.

Зовнішні фактори:

1. стан економіки.
2. розвиток техніки та технологій.
3. державна політика в сфері зайнятості.
4. конкуренція і ринкова динаміка.

Отже, потреба в робочій силі на підприємстві зазвичай визначається після вирішення питання: в якому підрозділі, яку загальну кількість працівників і якої кваліфікації потрібно мати для забезпечення процесу виробництва.

### **7.5. Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі**

Планування чисельності персоналу по категоріях:

**1) робочого персоналу** → виходячи із трудомісткості продукції, фонду робочого часу та рівня виконання норм;

**2) робітників погодинних** → із врахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу;

**3) учнів** → з урахуванням потреби у підготовці нових робочих та планових термінів навчання;

**4) обслуговуючого персоналу і пожежної охорони** → з урахуванням типових норм і штатного розкладу.

Загальна потреба у спеціалістах та службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, ступеня механізації управління і з урахуванням типових штатних розкладів.

Загальна потреба у спеціалістах (Пс) визначається за формулою:

$$Пс = Чс + Дс,$$

де Чс – чисельність спеціалістів у галузі, регіоні, організації на початок планового періоду;

Дс – додаткова потреба у спеціалістах.

Крім загальної виділяють ще додаткову потребу в кадрах як різницю між загальною потребою та фактичною наявністю кадрів на початок планового періоду.

Додаткова потреба у робочих кадрах розраховується на плановий рік і на кожний квартал, тому що обсяг виробництва і зменшення робочих місць по кварталах нерівномірні.

Додаткову потребу в спеціалістах та службовцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, виходячи із затвердженого штату, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників з різних причин та часткової заміни працівників.

Розрахунки додаткової потреби у спеціалістах включають три основних елементи:

1) розвиток галузі, тобто науково обґрунтоване визначення приросту посад, які заміщуються спеціалістами, та у зв'язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягів робіт;

2) часткова заміна практиків, які займають посади спеціалістів з вищою освітою;

3) поповнення природного вибуття працівників, які займають посади спеціалістів і керівників.

Додаткова потреба (Дп) на приріст посад організації визначається за формулою

$$Дп = Пс - Пб,$$

де Пс – загальна потреба у спеціалістах в плановому періоді; Пб – загальна потреба у спеціалістах в базовому періоді.

Додаткова потреба на часткову заміну практиків (Дпв) визначається за формулою:

$$Дпв = Чс * Кв,$$

де Кв – середньорічний коефіцієнт вибуття спеціалістів і практиків. За періодом планування відрізняють потребу у спеціалістах:

- поточна
- перспективна.

Поточна додаткова потреба – це необхідна чисельність спеціалістів у базовому році.

Перспективна потреба визначається на 3–5 та більше років.

При визначенні потреби у спеціалістах на строк до 5 років використовують штатно-номенклатурний метод, який базується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатуру посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою та середньою освітою.

Типові номенклатури посад та вимоги до них розробляються апаратом організації і затверджуються їх керівництвом. Від якості розробки номенклатури залежить достовірність розрахунків потреби, на основі яких складаються плани підготовки спеціалістів різної кваліфікації.

Найменування посад та рівень освіти у номенклатурі посад передбачається кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів та службовців, а найменування спеціальностей – у відповідності з діючим переліком спеціальностей.

Для визначення потреби у спеціалістах на довгострокову перспективу при відсутності деталізованих планових показників використовується метод розрахунку коефіцієнта насиченості, який розраховується співвідношенням кількості спеціалістів на одну тисячу працівників або на 1 млн. грн. За цим методом використовується формула:

$$Пс = Чс * Кн,$$

де Пс – потреба у спеціалістах;

Чс – середньоспискова чисельність працюючих;

Кн – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в управлінських кадрах є метод використання нормативів навантаження, обслуговування, керованості та чисельності спеціалістів.

#### **Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність**

**Вакансія** - наявність незайнятого робочого місця або посади, на яку може бути прийнятий новий працівник.

**Посада** - службове положення працівника, зумовлене колом його обов'язків, посадовими правами та характером відповідальності.

**Професія** – це певний вид трудової діяльності, який потребує спеціальних теоретичних знань і практичних навичок.

**Спеціальність** – комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

### **7.6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі**

**Маркетинг персоналу** – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі.

Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом з 70-х років.

Маркетинг персоналу є специфічна, відносно відокремлена функція служби HRM організації. Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснює комплекс взаємопов'язаних етапів. Маркетингова діяльність у галузі персоналу здійснюється на таких етапах:

**1 етап.** Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності.

**2 етап.** Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрями маркетингової діяльності.

**3 етап.** Розробка заходів за напрямами персонал-маркетингу.

**4 етап.** Формування плану персонал-маркетингу.

**5 етап.** Реалізація плану персонал-маркетингу.

Відбір і аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності здійснюється за наявності зовнішніх і внутрішніх факторів, які повинні враховуватись при визначенні кількісної та якісної потреби у персоналі.

**До зовнішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:**

1. Ситуація на ринку праці: рівень безробіття, попит на персонал, пропозиції у галузі персоналу.

2. Розвиток технології виробництва: зміни у характері та змісті праці формують зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовка та перепідготовка кадрів.

3. Особливості соціальних потреб: структура мотивації праці потенціальних працівників у даний період.

4. Розвиток законодавства: трудового, зайнятості, охорони праці та ін.

5. HR політика конкурентів: вивчення форм та методів роботи з кадрами для формування власної стратегії HR політики.

Джерела покриття потреб у персоналі

Навчальні заклади Комерційні навчальні заклади

Посередницькі фірми по відборі персоналу Центри забезпечення зайнятості (біржі праці) Професійні організації та їх об'єднання Споріднені організації

Вільний ринок праці Власні внутрішні джерела

**До внутрішніх джерел інформації з маркетингової діяльності відносяться:**

1. Цілі організації: довгострокова політика організації у галузі виробництва і реалізації продукції.

2. Фінансові ресурси: наявність фінансових ресурсів для забезпечення потреби у кадрах, їх підготовки та перепідготовки.

3. Кадровий потенціал організації: оцінка можливостей спеціалістів HR служби для формування та реалізації плану персонал-маркетингу.

4. Джерела покриття кадрових потреб: зовнішні та внутрішні можливості організації.

## **7.7. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі**

Первісним етапом планування персоналу є планування потреби в ньому, тобто визначення якісної і кількісної потреби в персоналі, що обумовлена економічним станом підприємства.

Визначаючи потребу в персоналі, необхідно враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці, з тим щоб забезпечити ефективне покриття потреби організації в кваліфікованих працівниках, що є передумовою реалізації її цілей. Доцільно проводити дослідження ринку з метою визначення поточних і перспективних потреб у персоналі з урахуванням його кількості та якості, розвитку виробництва для власного підготування нових робочих місць і вимог до працівників; залучення персоналу, особисті якості якого відповідають вимогам, що їх ставить організація.

Планування потреби проводиться за категоріями персоналу: робітники, професіонали, фахівці та технічні службовці. Потреба в робітниках планується окремо для основного і допоміжного виробництва, за професіями, а також виходячи зі складності робіт – за кваліфікацією. Професіонали, фахівці, технічні службовці групуються за видами діяльності відповідно до функцій управління підприємством.

Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість визначити зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників,

розроблення програми перепідготовки і підвищення кваліфікації для успішного освоєння роботи на новому робочому місці. Джерелом комплектування вакансій передусім мають бути працівники, які вивільнені з інших видів діяльності та діляниць виробництва.

Якісна потреба визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розпису організації та її структурних підрозділів.

**Визначення кількісної потреби у персоналі** передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується за рахунок наймання молоді, яка закінчує професійні навчальні заклади, і набору нових співробітників. Підбір персоналу здійснюється як своїми силами, так і через служби зайнятості, а також незалежними кадровими центрами і фірмами.

Планування набору персоналу ґрунтується на прогнозі, на основі якого визначається потреба в заміні або додатковому наборі співробітників. При цьому враховуються їх якісні та кількісні характеристики. Планування набору здійснюється виходячи з обсягу і структури майбутньої потреби в персоналі (наприклад, пріоритет внутрішнього набору співробітників перед зовнішнім, запрошення на роботу освічених працівників, залучення співробітників соціально нестабільних верств). Якісне і кількісне планування набору персоналу полягає у визначенні кількості працівників кожної категорії персоналу, які повинні бути найняті на роботу на внутрішньому або зовнішньому ринку робочої сили.

Підбір персоналу може здійснюватися на основі таких процедур:

- аналіз поданих із заявою документів (свідоцтва, біографії, характеристики тощо);
- співбесіди під час наймання (у довільній чи підготовленій заздалегідь формі);
- психологічні тести;
- оцінювання особистості через моделювання типових для відповідного робочого місця ситуацій.

## **7.8. Ключові компетенції персоналу**

Поняття "компетенція" у прямому сенсі означає коло повноважень будь-якого органу чи посадовця, або коло питань, в яких певна особа має досвід та знання.

Серед менеджерів-практиків поширена думка, що компетенція працівника полягає у відповідності його здібностей до вимог, що висувуються до певного роду діяльності. З іншого боку, деякі дослідники розглядають компетенції як широкий набір професійних навичок та знань, які можна використовувати у різних ситуаціях.

Рівень особистих компетенцій включає професійні компетенції людини, під якими розуміються базові знання, вміння та здібності особистості.

Високих результатів персонал домагається за рахунок певних аспектів своєї поведінки, ділових якостей і навичок. Ці поведінкові патерни і називаються компетенціями. Сформулювавши для кожного рівня управління та функціональних підрозділів компанії ключові компетенції, можна побудувати ефективну систему HRM, об'єднавши навколо них всі кадрові програми. Для того щоб відобразити всі аспекти, створюють модель компетенцій - набір з 8-10 компетенцій, що містить необхідну і достатню кількість ефективних патернів поведінки.

У компетенції також можуть бути включені мотиваційні аспекти, особисті якості та навички, необхідні співробітникам для досягнення успіху у своїй роботі.

Важливо зазначити, що компетенції тісно пов'язані з завданнями бізнесу і тієї посади, до якої вони належать. Таким чином, реалізується наступна логіка: ефективна поведінка - успішна реалізація задачі посади - досягнення цілей бізнесу. Саме тому при формуванні моделі компетенцій велику увагу приділяється дослідженню стратегічних цілей компанії: з метою закласти в моделі поведінки ті аспекти, які будуть затребувані в перспективі.

Наприклад, для фахівців, чії функції пов'язані в основному з безпосередньою професійною діяльністю виконавців (наприклад, інженерів, монтажників, програмістів), будуть

важливі такі компетенції, як «Старанність», «Націленість на результат», «Орієнтація на якість».

А для топ-менеджерів, у чиї завдання входить довгострокове планування, важливою компетенцією може стати «Стратегічне планування».

### **7.9. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі**

Підбір працівників є важливим та необхідним складником ефективної системи HRM банківської установи. Успішному проведенню підбору персоналу має сприяти добірка інформаційно-роз'яснювальних матеріалів фахівців.

Ефективне оцінювання персоналу має дуже велике значення, надаючи собою основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

Сучасні концепції систем HRM базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції HRM в банківських установах в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей.

#### **Основні особливості американської системи HRM.**

Американські фірми, які використовують традиційні принципи добору кадрів при прийнятті на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Загальними критеріями з добору кадрів є: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. В американських фірмах орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, так само, як інженерів і вчених. Американські фахівці професійні у вузькій сфері знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі. Це обмежує можливості просування рівнями управління, що зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу. Особливі труднощі виникають із забезпеченням кваліфікованими робочими кадрами з таких професій, як наладчики, інструментальники, ремонтний персонал.

В американських фірмах при прийнятті на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору й порядок наймання працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, коли працівника ознайомлюють з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не розповідають про діяльність фірми в цілому та її організаційну культуру.

У більшості американських фірм прийняття на роботу передбачає проходження таких етапів: ознайомлення працівника з описом пропонованих робочих функцій, прав і відповідальності. Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить у річний план, то необхідне її обґрунтування, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її внесення до існуючої системи оплати праці. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, де оголошено вакансію, підібрати кандидатури працівників. Як правило, він складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають цій посаді. У деяких фірмах обов'язковими вважається внесення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних. Кандидати, внесені до списку, зазвичай проходять через серію інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на два-три рівні вище), колегами й за необхідності з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Основні особливості американської системи HRM полягають в такому: навчання персоналу відбувається за різними програмами, що призводить іноді до несумісності у практичній діяльності; підвищена увага служб з роботи з персоналом до питань тестування не завжди представляючи об'єктивні характеристики кандидатів на нові вакансії, підбір кращих працівників банку на керівні посади з боку інших структур; підвищена плинність кадрів, що

досягає 20-25 % на рік, не ефективна робота з резервом на просування; брак уваги до питань підвищення кваліфікації банківських службовців, відсутність спеціалізованих навчальних програм для цих потреб; контрактна система з обмеженням в часі (3-4 роки); широко практикується система соціальних пільг, адекватна за вартістю 60-65 % щорічного доходу банківських службовців.

**Менеджмент у Японії**, як і в будь-якій іншій країні, відображає її історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Він безпосередньо пов'язаний із суспільно-економічним устроєм країни. Японські методи управління в корені відмінні від європейських і американських. Але це не означає, що японці управляють більш ефективно. Японський менеджмент, заснований на колективізмі, має на увазі використання морально-психологічних важелів впливу на особистість. Насамперед, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті аналогічно почуттю сорому.

Дана система тісно пов'язана із методикою «довічного наймання» і заснована на основному принципі - переважної залежності величини заробітної плати й можливості просування від віку й стажу роботи. В умовах «довічного наймання» це не позбавлено логіки, тому що стимулює прив'язування працівників до однієї і тієї ж фірми протягом тривалого часу. Коротко систему можна охарактеризувати в такий спосіб: постійному працівнику великої корпорації гарантується стійке підвищення заробітної плати рік у рік у міру росту стажу роботи у фірмі.

Японський менеджмент використовує й певний порядок наймання, просування й навчання службовців. При прийманні на роботу випускників середніх шкіл і університетів заохочується створення робочих династій, тобто прийом на роботу дітей і близьких родичів кадрових працівників. Широко практикується найм за рекомендацією кого-небудь зі співробітників фірми, що відповідає за свою рекомендацію. Статистичні дані свідчать про те, що число прийнятих на роботу за рекомендацією в компаніях становить приблизно 45%.

Японський менталітет дає змогу підбирати кадри та управляти ними значно ефективніше. Кандидати на роботу в банки додатково слухають лекції практиків з числа керуючого складу. Для перспективних студентів виділяються додаткові засоби для повної або часткової оплати навчання та підвищених стипендій. Затрачені засоби можуть бути довготерміновими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи; батькам, працюючим на підприємстві і бажаючих в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей спеціалістами, надаються позики та готуються робочі місця; використовується система "життєвого найму" гарантує постійне підвищення заробітної платні та одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги літ; здійснюється підвищення кваліфікації працівників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи; широко практикується система морального стимулювання працівників, застосовується рангова система просування по службі; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій; регулярно проводяться семінари та конференції для менеджерів банків.

**Система ФРН** широко відома збереженням традицій у менеджменті. Більшість організацій сформовано на однакових принципах організації HRM. Особливості HRM можна сформулювати таким чином: найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами. Організовується стажування працівників у кращих банках та за кордоном; здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжні професії. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікуються молоддю; розроблені посадові інструкції із збалансованими правилами та обов'язками; використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знанням іноземних мов і т. ін.

**У Франції** до рівня підготовки персоналу приділяється підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо звертають увагу на підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12 % від загальних видатків банківської системи проти 5-6 % в США); використання конкурсів під час заміщення різних посад; тісний зв'язок просування по

службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; навчання всіх працівників за програмою "Психологія спілкування"; постійне інформування персоналу про діяльність підприємства за визначені періоди, про вакансії та використовувані елементи HR політики. У Франції функціонує центр підготовки та перепідготовки службовців.

**В Італії** на півночі країни використовують американські методи HRM. У південних же районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.

Кадрова служба є основним структурним підрозділом установи з управління кадрами, на яку покладені функції з прийому та звільнення працівників, а також з організації їх навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки. Окреслюючи коло завдань з HRM, умовно виділяють основні та додаткові задачі. З-поміж основних завдань можна виділити такі як соціально-психологічна діагностика; аналіз та регулювання групових та міжособистісних взаємин, відносини керівника та підлеглого; управління виробничими і соціальними конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування та контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; врегулювання правових питань трудових відносин; дотримання вимог психофізіології; ергономіки та естетики праці. До додаткових потрібно віднести завдання, які можна виконувати спільно з основними, але зазвичай, управлінський розподіл за ними здійснюють зовнішні (відносно служби персоналу) підрозділи.

У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- ✓ первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;
- ✓ навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- ✓ навчання для підвищення кваліфікації;
- ✓ навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- ✓ навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, котрі були прийняті та раніше не працювали. Перепідготовку організовують з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо вони вже не можуть працювати за своїми професіями.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям із початковим рівнем кваліфікацій, здійснюють з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків.

Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

- внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах);
- організаційна та неорганізаційна (самонавчання);
- професійна чи проблемно-орієнтована (за вимогою), що спрямована на відпрацювання необхідної організації поведінки;
- побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах;
- підготовка, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника

самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді.

Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу.

Докваліфікація персоналу є процесом встановлення рівня виконання службових обов'язків, планових і позапланових завдань. Це сприятиме вдосконаленню процесу планування розвитку персоналу, поліпшенню розстановки кадрів, визначенню їхнього потенціалу, розвитку ініціативи та творчої активності, з'ясуванню потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку з метою підвищення ефективності діяльності банку загалом.

Підбір та докваліфікація дає змогу проаналізувати якісний склад персоналу, виявити кадрові проблеми, підвищити якість управлінських рішень, насамперед пов'язаних зі стратегічним розвитком організації. Добір працівників банківських установ має три складники: самооцінка; оцінка безпосереднього керівника; узгодження оцінки між працівником та безпосереднім керівником.

### **Тема 8. Професійний набір і використання персоналу.**

- 8.1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору
- 8.2. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами організації
- 8.3. Методи залучення кандидатів на роботу
- 8.4. Витрати організації на залучення персоналу
- 8.5. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу
- 8.6. Конкурсний відбір персоналу
- 8.7. Порядок приймання на роботу
- 8.8. Особливості прийняття на роботу окремих категорій працівників
- 8.9. Переведення на іншу роботу

#### **8.1. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору**

**Приймання на роботу** – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації. Процес приймання на роботу здійснюється за такою схемою:

1. Планування трудових ресурсів.
2. Залучення кандидатів на приймання для відбору працівників.
3. Відбір працівників.
4. Зарахування на роботу.

Головною метою добору персоналу є створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням поточних і майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходу на пенсію, закінчення терміну контракту, змін напрямів і характеру діяльності організації.

Здійснюючи відбір, служба персоналу повинна керуватись оптимальною чисельністю персоналу. Не повинно бути як недостачі, так і надлишку працівників. Недостача працівників призведе до невиконання виробничої програми, виробничого травматизму, конфліктних ситуацій у колективі, а надлишок – до збільшення фонду заробітної плати, зниження зацікавленості у якісній і висококваліфікованій праці, звільнення кваліфікованих працівників. Таким чином, завдання служби персоналу полягає у здійсненні контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим завданням. Будь-яка людина, яка вибирає для роботи ту чи іншу організацію, пов'язує її з власними цілями, планами і особливостями. Тому для менеджера по персоналу уявлення про те, як людина шукає роботу, може допомогти організувати найбільш ефективний процес залучення кандидатів. Тут завданнями менеджера по персоналу є:

- 1) проведення аналізу ринка робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть



працювати в організації на конкретному робочому місці;

- 2) вивчення способів одержання інформації щодо необхідних для організації кандидатів на посади;
- 3) оцінка впливовості різних засобів масової інформації на той сегмент ринку праці, з якого можна залучити кандидата для роботи в організацію;
- 4) проведення аналізу конкурентних пропозицій і розробка, за необхідності, способів аргументації своєї організації;
- 5) пропонування додаткових умов, які можуть бути важливими для потенційного кандидата;
- 6) виявлення специфіки мотивації тих людей, які шукають іншу організацію з причин: оплати праці, кар'єрного росту, підвищення на посаді, одержання гарантій і т.ін.;
- 7) виявлення гнучкого підходу у переговорах з кандидатом з питань можливості зміни функціональних обов'язків, статусу і перспективності кандидата.

Постійне спостереження у процесі кар'єрного зростання за просуванням з одного робочого місця на інше, відслідковування нових пропозицій робочих місць та змін можливостей працівників повинні бути загальними установками, які можуть реалізовуватись у процесі трудової діяльності в організації. Про це повинні знати кандидати на роботу в організацію.

### 8.2. Взаємодія менеджера по персоналу з лінійними менеджерами організації

В організаціях добір персоналу здійснює відділ персоналу. Запити на добір працівників можуть надходити і від лінійних менеджерів. Тому в процесі приймання на роботу та здійсненні самого добору HR менеджери працюють разом з лінійними менеджерами.

Таблиця

Взаємодія HR менеджера з лінійним менеджером по процедурі добору на роботу

Процедура добору на роботу	Дії лінійного менеджера	Дії менеджера по персоналу
1. Постановка завдань приймання на роботу	Розробка задач і вимог до кандидата на посаду	Консультування лінійного менеджера про стан ринку робочої сили
2. Рішення про джерела залучення і встановлення політики набору робочої сили	Розробка політики добору персоналу	Консультування лінійного менеджера і остаточне оформлення та дотримання вимог до кандидатів
3. Рішення про методи добору з різних джерел	Консультування менеджера по персоналу з питань методів добору кандидатів	Визначення методів добору кандидатів на посаду
4. Вивчення ефективності добору	Аналіз витрат і вигод добору кандидатів	Аналіз витрат і вигод добору кандидатів на посаду

### 8.3. Методи залучення кандидатів на роботу

Залучення кандидатів на посаду здійснюється із внутрішніх та зовнішніх джерел такими методами:

**Внутрішній конкурс** здійснює служба персоналу шляхом розсилки у всі підрозділи інформації про наявність вакансій з пропозицією надати дані про кандидатів на посади із числа своїх друзів та знайомих або із числа своїх працівників.

У Японії кандидатів зі сторони фірми беруть тільки за відсутності пропозицій з боку власних працівників. Це покращує мікроклімат у колективі, зміцнюється віра співробітників у свою організацію. В організаціях є графіки можливих переміщень працівників і ступінь їх готовності до зайняття більш високої посади (готовий зайняти зараз, через рік, через два, але для цього треба підвищувати кваліфікацію).

Французькі фірми використовують внутрішні джерела добору персоналу у таких випадках:

- 1) при перерозподілі персоналу в результаті реорганізації;
- 2) при переміщенні персоналу по графіку всередині організації.

**Суміщення професій.** Цей метод використовується самими працівниками організації (якщо виконавець потрібний на деякий час для виконання певного обсягу робіт).

**Ротація.** Це метод внутрішнього переміщення керівних кадрів. Тут можливі такі варіанти:

1 варіант – підвищення у посаді з розширенням кола посадових обов'язків, збільшенням прав і рівня діяльності.

2 варіант – доручення керівнику вирішення більш складних завдань без підвищення у посаді, але з підвищенням заробітної плати.

3 варіант – зміна прав та відповідальності без підвищення у посаді і зростання заробітної плати.

**Списки очікування** ведуть відділи персоналу організацій. До них заносять кандидатів, які звернулись в організацію про працевлаштування.

**Центри зайнятості.** Ці служби можуть допомогти знайти необхідних кандидатів на посаду як рядових працівників, так і спеціалістів, які втратили роботу через банкрутство своїх підприємств і пройшли перепідготовку для освоєння нової спеціальності.

**Агентства по найму.** Такі агентства надають послуги з пошуку необхідного персоналу для організації. Для пошуку спеціалістів подається заявка із вказівкою посади, місячного окладу, змісту діяльності, орієнтовних критеріїв вимог до кандидатів при їх відборі. Агентства направляють більше кандидатів, ніж потрібно, щоб організація самостійно зробила свій вибір. На своїх кандидатів агентство дає «гарантію» якості роботи спеціаліста. У разі звільнення його за власним бажанням або некомпетентності протягом передбаченого терміну агентство зобов'язано безкоштовно направити інших кандидатів на дану посаду.

**Самостійний пошук через засоби масової інформації.** Організації надають перевагу самостійному пошуку і відбору кандидатів на роботу. Менеджер по персоналу повинен добре знати, до яких засобів масової інформації необхідно звертатися, маючи на увазі їх тираж, місця розповсюдження та коло споживачів (читачів, глядачів). Важливо правильно написати текст об'яви, щоб привернути увагу осіб, які шукають роботу. У тексті зазначається посада і вимоги до кандидатів (освіта, досвід роботи тощо).

#### **8.4. Витрати організації на залучення персоналу**

Найбільш дешевим засобом залучення кандидатів на роботу є пошук через співробітників, які працюють в організації, їх друзів або родичів. Тут не потрібні великі витрати, тому що співробітники організації виконують значну частину роботи по пошуку і навіть відбору. Якщо організація використовує агентства по найму, то її витрати будуть визначатись у договорі по наданню послуг.

Разом з тим у співробітників агентств не завжди є достатня інформація про стратегію організації, HR політику і особливості роботи підрозділів, для яких підбирається кандидат. Це може призводити до непорозумінь аж до відмови всіх кандидатів, яких пропонує агентство. У цьому випадку витрати організації можуть бути значними.

Витрати по залученню нових кваліфікованих менеджерів у США складають 30–40 тисяч доларів на одну людину. Витрати відносяться на рахунок загальних фондів розвитку компанії, а також на рахунок виділених безпосередньо на цілі залучення персоналу. В середньому витрати на приймання на роботу менеджера складають 30–40 % від майбутньої

річної заробітної плати. У ці витрати включають: вартість об'яв, транспортні витрати агентів і претендентів, оплата послуг фірм, які здійснюють пошук кандидатів, витрати на зарплату осіб, зайнятих прийманням на роботу.

Оцінка якості роботи по найманню на роботу

Робота по найманню на роботу нових співробітників оцінюється кількісними та якісними показниками. Кількісні показники показують кількість прийнятих працівників по окремих посадах, на яких не було перерв у роботі. Визначають рівень комплектування штату організації. Якісний показник ефективності роботи служби персоналу з пошуку та залучення нових працівників розраховується за такою формулою:

$$Я = \frac{P + \Pi_i + \Pi}{\text{ч}},$$

де Я – якість добору працівників, %;

P – середній рейтинг якості виконуваної роботи підібраними працівниками;

$\Pi_i$  – питома вага нових працівників, які підвищились по службі протягом одного року;

$\Pi$  – питома вага нових працівників, які залишились працювати після одного року роботи;

ч – загальна кількість показників, які враховувались при розрахунках.

## 8.5. Оцінка кандидатів при прийманні на роботу

### Етапи оцінки

Сутність оцінки якості кандидатів при прийманні на роботу полягає у тому, щоб відібрати таких працівників, які б могли досягти очікуваного організацією результату. Тому оцінка при прийманні – це одна із форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Відбір – це процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або декількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах. У більшості фірм країн з розвинутою ринковою економікою до прийняття рішення про приймання на роботу менеджерів і спеціалістів кандидат повинен пройти сім етапів відбору

### Методи оцінки

На кожному етапі використовуються свої методи оцінки. Всі вони мають загальний недолік – суб'єктивність, і остаточне рішення залежить від того, хто використовує метод або хто залучений у якості експерта. Тому об'єктивність оцінки претендентів на роботу є загальною вимогою до працівників служби персоналу організації. Вона передбачає незалежність висновків від якоїсь окремої думки або міркування. Після кожного етапу відсіюється частина претендентів, або вони самі відмовляються від подальших процедур, приймаючи інші пропозиції.

Окремі організації реалізують не всі вищезазнані етапи, тому що це вимагає дуже багато часу та великих витрат. Але чим важливіша вакантна посада і більша кількість претендентів, тим важливішим є кожний етап.

#### *Етап 1. Попередня відбірна бесіда*

Основна мета бесіди – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Для деяких спеціальностей необхідно, щоб претенденти приходили на майбутнє місце роботи. Бесіду з ними проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу. Після бесіди претенденти направляються на наступний етап відбору, інколи знаючи, що у них зменшуються шанси для прийняття на посаду.

У малих організаціях попередня бесіда може проходити замість основної бесіди по найманню (етап 3).

#### *Етап 2. Заповнення бланка-заяви і автобіографічної анкети*

Претенденти, які пройшли попередню бесіду, повинні заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитується інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи

претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб на основі цього можна було провести психометричну оцінку претендента.

Питання анкети повинні бути нейтральними і передбачати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Анкета може запитувати дані про здоров'я, склад розуму, ситуації, з якими доводилось зустрічатись. Питання можуть мати закритий характер. Наприклад: «Скільки вам було років, коли Ви закінчили 6-й клас? Менше 10: від 10 до 12; від 13 до 14; від 15 до 16.»

Можуть бути задані запитання про думку претендента з якогось приводу. Слід мати на увазі, що кожний пункт анкети має встановлені критерії результативного відбору.

Анкети з біографічними даними використовуються для виявлення результативності роботи і кількості звільнень.

### *Етап 3. Бесіда по найманню – інтерв'ю*

Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи.

Дослідження показали, що більше 90 % рішень щодо відбору претендентів фірмами США приймаються на основі результатів бесіди.

При прийманні на роботу організації використовують три типи бесід-інтерв'ю:

- 1) за попередньо розробленою схемою;
- 2) слабоформалізовані;
- 3) вільні бесіди не за схемою.

Бесіди за попередньо розробленою схемою запитань здійснюються з використанням стандартного бланку, у якому особа, яка проводить бесіду, відмічає відповіді претендента на поставлені запитання. Багато запитань мають перелік готових варіантів відповідей, і у бланку відмічаються відповіді претендента у передбачених графах. Такі бесіди мають обмежений характер, а одержана інформація не дає широкого уявлення про претендента і можливості пристосувати хід бесіди до відповідей претендента.

Слабоформалізовані бесіди мають більшу гнучкість, тому що попередньо формулюються тільки основні запитання, а працівник організації може приготувати інші, що виникають у ході бесіди. Не дивлячись на те, що цей метод потребує більшої підготовки до бесіди, її результати значно краще розкривають поставлені запитання, тому він заслуговує більшої уваги. Так фіксується реакція претендента на поставлені запитання, емоціональні прояви тощо.

У вільних бесідах представник організації готує лише список тем, яких слід торкнутися, а іноді не робить навіть і цього.

Цей метод бесіди має спонтанний характер, але в ході її недостатньо досвідчені працівники можуть відхилитися від теми, бути непослідовними і, як результат, порушувати плани обох сторін. Один не запитав, що хотів, а другий – не сказав, що хотів.

Тенденція робити висновок про претендента за першим враженням, з перших хвилин бесіди, в залежності від того, як претендент сидить на стільці, чи підтримує зоровий контакт, який має вигляд та ін. Проведення бесіди з новим претендентом під враженням (позитивним або негативним) від зустрічі з попереднім претендентом. Дії представника організації при проведенні співбесіди з претендентом на посаду наведені у таблиці 19.

### *Етап 4. Тестування*

**Тест** – це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформулювати думку про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності.

#### ***Класифікація тестів:***

- ✓ тести на розумові здібності;
- ✓ тести на рух та фізичні можливості;
- ✓ тести на оцінку особистості та інтересів;
- ✓ тести на досягнення;
- ✓ робочі завдання для відбору персоналу.

Дієвість тестів завжди визначається по тому, що він оцінює. При найманні на роботу слово «дієвість» означає, що тест відноситься до виконання даної роботи, тому що результати тесту повинні дати уявлення про здатність людини виконувати певну роботу.

Тестування характеризується двома параметрами: ефективністю критеріїв і дієвістю змісту.

**Ефективність критеріїв** вказує на те, що тест відповідає вимогам, які пред'являються до даного виду діяльності. Тест повинен найкраще відповідати даній діяльності, а його оцінка пов'язуватися з виконанням реальної роботи.

**Дієвість змісту** тесту – це коли тест визначає зміст роботи у вигляді поведінкових дій. Це можуть бути тести на швидкість роботи на комп'ютері, виконання роботи у реальних робочих умовах. Американським законодавством встановлені такі правила тестування претендентів на посаду:

1. Користуйтесь тестами у якості доповнення у комбінації з іншими методами – анкетування та вивчення біографії. Тести можуть передбачити тільки 25 % випадків ефективної роботи.

Вони є хорошим індикатором того, що претендент справиться з роботою, ніж того, що буде працювати успішно.

2. Оцініть дієвість тесту у Вашій організації, у не схожих організаціях.

3. Оцініть, яка частина претендентів відсікається на кожній стадії відбіркового процесу.

4. Ведіть записи. Необхідно ретельно записувати, чому був прийнятий або не прийнятий на роботу кожний кандидат. Комісією по забезпеченню рівноправності при прийманні на роботу запис «недостатня кваліфікація» явно не задовольняє. Вкажіть об'єктивно, чому кандидату відмовили. Пам'ятайте, що причини відмови можуть бути пізніше перевірені.

5. Користуйтесь послугами спеціалістів, які мають відповідну підготовку.

6. Дуже важливі умови тестування. Тестування треба проводити у тихих, світлих і вентильованих приміщеннях. Всі претенденти повинні тестуватись в однакових умовах.

7. Результати тестування повинні зберігатись у суворій секретності і надаватись тільки особи, які мають право на цю інформацію.

8. Дотримуйтесь рівних прав зайнятості при тестуванні.

#### **Тести на розумові здібності:**

- ✓ тести на розумовий розвиток (пам'ять, швидкість мови, словарний запас);
- ✓ тести на особливі розумові здібності (дедуктивне та індуктивне мислення, розвиток словарного запасу, вміння маніпулювати цифрами);
- ✓ тести на рухові та фізичні можливості (на координацію і спритність пальців рук, швидкість рух руки і реакції на силу і витривалість, динамічну силу (підтягування), координування дій (стрибки);
- ✓ тести оцінки особливості та інтересів для прогнозування поведінки людини на роботі:

- ✓ на мотивацію особистості;
- ✓ на стійкість;
- ✓ на екстравертність;
- ✓ емоціональну стійкість;
- ✓ здатність до навчання;
- ✓ на свідомість;
- ✓ на схильність до кар'єри.
- ✓ тести на досягнення у конкретних галузях:
- ✓ економіки;
- ✓ менеджменту;
- ✓ маркетингу;
- ✓ HRM тощо.

Тести у вигляді робочих завдань відзначаються тим, що вони оцінюють ефективність виконання роботи безпосередньо, тоді як особистісні передбачають виконання роботи через оцінку якостей особи. Завдання виконуються на роботі, тому для них важко підібрати

відповіді. Воно має безпосереднє відношення до тієї роботи, на яку наймається претендент, і визначає тільки ділові якості людини.

#### *Етап 5. Перевірка рекомендацій та службового списку*

Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендента, його компетенцію, здатність адаптуватись у колективі. Окремі фірми замовляють описування біографії у спеціальних агентствах, які надають інформацію про фінансовий стан, заборгованість, кредити у банку, характер та стиль життя. Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента – як поточної, так і минулої роботи.

#### *Етап 6. Медичний огляд*

Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента:

- ✓ робота з харчовими продуктами;
- ✓ коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних захворювань;
- ✓ коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу.

#### *Етап 7. Прийняття рішення*

Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення.

### **8.6. Конкурсний відбір персоналу**

**Конкурс** – це конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах.

Система конкурентного відбору складається з таких елементів:

- ✓ претенденти, які виставляють свою кандидатуру на конкурс;
- ✓ конкурсна комісія, яка організовує конкурс і вибирає форми та методи його проведення;
- ✓ механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;
- ✓ механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу і його результати.

Конкурсний відбір претендентів на посаду дає можливість організації: підняти престиж посади, залучити велику кількість претендентів, підвищити об'єктивність рішення про приймання на роботу, продемонструвати демократизацію та відкритість системи HRM, формувати трудовий колектив із числа висококваліфікованих спеціалістів.

Основними елементами конкурсної процедури є:

1. **Конкурсна комісія.** Вона створюється рішенням адміністрації організації і до її складу входять представники власника майна, адміністрації та профспілкової організації. Вона вивчає ділові, професійні та моральні якості претендентами на посаду. Конкурсна комісія може запропонувати претендентам розробити програму або доповідь перед виборцями, а окремим із них зняти свою кандидатуру з голосування. Вона готує висновки про кандидатів і доводить своє рішення до відома зборів.

2. **Підбір** – це рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду. Цей метод застосовується і для керівних посад високого рівня, де поряд з професійною компетентністю велике значення має уміння кандидата налагоджувати відносини з партнерами різного рівня, з вищим керівництвом і підлеглими. Підбір і оцінку кандидатів здійснює вище керівництво на основі аналізу документів і характеристик, проведення співбесіди. Перевагами цього методу є індивідуальний підхід до підбору кандидатів на посаду, а недоліками – високий ступінь суб'єктивізму.

3. **Відбір** – це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка

передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них.

4. **Вибори** – це спосіб відбору претендентів на посаду з урахуванням думки більшості з тих, які мають право вибирати. Попередню думку про кожного претендента висловлює конкурсна комісія на основі вивчення офіційних і неофіційних документів та співбесіди. Ця інформація доводиться до виборців (трудового колективу та ін.), перед якими виступають претенденти зі своїми програмами або повідомленнями. Виборці надають перевагу тому чи іншому кандидату шляхом голосування. Кандидат вважається вибраним, якщо за нього проголосувала, залежності від умов конкурсу, – проста більшість, 2/3, 3/4 або 100 % складу голосуючих.

Перевагами вибірного методу є можливість врахування думки членів колективу, а недоліками – суб'єктивізм виборців щодо маловідомих їм кандидатів. Нерідко голосуючі надають перевагу претенденту на основі спостережень за поведінкою кандидата під час виступу з доповіддю або з відповідями на запитання.

#### **Етапи конкурсу**

Конкурсна процедура проходить у три етапи:

**Етап 1. Підготовчий** – це процес створення конкурсної комісії як органу, що відповідає за підготовку і проведення конкурсу. Об'яви про вибори, інформацію про строки подачі заяв, вимоги до професійно-кваліфікаційних та інших якостей претендентів розміщуються у стінній пресі організації та засобах масової інформації не пізніше як за 1 місяць до встановленого терміну виборів. Організаційно-технічну роботу по підготовці виборів здійснює кадрова служба організації. Список кандидатів для участі у виборах та основні відомості про них доводяться до відома колективу не пізніше як за тиждень до виборів. Кожний кандидат на виборчу посаду має право відмовитись від участі у виборах на будь-якому етапі їх проведення.

**Етап 2. Проведення виборів.** Вибори кандидатів на посаду керівника організації здійснюються на зборах (конференції) трудового колективу. Збори розглядають матеріали конкурсної комісії і виносять рішення про внесення кандидатур відповідних кандидатів для голосування. Всім кандидатам, внесеним до списку для голосування, повинна бути надана можливість виступити перед колективом, доповісти програму своєї майбутньої діяльності. В обговоренні кандидатур може брати участь будь-який член трудового колективу. Збори є правомірними, якщо в них бере участь більше половини загального колективу.

Обраним вважається кандидат, який отримав більшість голосів за умови, що за нього проголосувало більше половини учасників зборів.

Якщо жоден із кандидатів не набрав більшості голосів, то проводиться повторне голосування. До нього допускаються два кандидати, які одержали найбільшу кількість голосів.

Якщо при повторному голосуванні жоден кандидат не отримав більше половини голосів, то призначаються нові вибори.

**Етап 3. Заключний.** На цьому етапі підводяться підсумки виборів шляхом затвердження результатів голосування органом, який створив конкурсну комісію. Це рішення є основою для власника майна при укладанні контракту і видання наказу про його призначення на посаду керівника організації. Для забезпечення конкурентності, справедливості, неупередженості при проведенні конкурсів на заміщення вакантних посад голів правління ПАТ Фонд державного майна України створює постійну конкурсну комісію у складі не менше п'яти осіб.

Очолює комісію перший заступник голови Фонду або, у разі його відсутності, виконуючий його обов'язки.

Персональний склад комісії затверджується наказом голови Фонду. Для забезпечення роботи комісії призначається секретар.

На конкурсну комісію покладаються такі функції:

✓ розгляд документів стосовно запропонованих кандидатур та програм діяльності кандидатів на посаду голови правління ПАТ;

✓ проведення конкурсного відбору кандидатур на заміщення вакантних посад голів правління ПАТ.

Конкурсна комісія має такі повноваження:

- 1) давати висновки щодо програм, наданих кандидатами;
- 2) давати висновки щодо призначення кандидата на посаду голови правління ПАТ;
- 3) визначати терміни проведення конкурсів;
- 4) визначати переможця;
- 5) публікувати підсумки конкурсів;
- 6) запрошувати у разі потреби на свої засідання представників органів виконавчої влади, членів наглядових рад ПАТ та інших зацікавлених осіб;
- 7) за потреби залучати до роботи в комісії працівників Фонду з правом дорадчого голосу;
- 8) у разі потреби вимагати від кандидатів надання додаткової інформації щодо положень своєї програми;
- 9) запрошувати до розгляду програм, наданих кандидатами, незалежних експертів.

#### **Порядок роботи комісії**

Комісія скликається на засідання у разі:

- ✓ видання Фондом відповідного наказу про звільнення голови правління ПАТ та про проведення конкурсу на заміщення цієї вакантної посади;
- ✓ якщо голова правління працює на умовах контракту й термін його дії закінчується, а домовленості між сторонами про продовження контракту немає;
- ✓ ухилення голови правління від укладення контракту.

Комісія починає роботу на підставі рішення голови комісії та діє відповідно до регламенту роботи комісії, в якому зазначаються:

- ✓ питання, які будуть розглянуті комісією;
- ✓ термін розгляду документів або заслуховування учасників;
- ✓ дата проведення конкурсу;
- ✓ дата публікації про проведення конкурсу в засобах масової інформації.

Засідання комісії вважається правомірним, якщо на ньому присутні не менше  $\frac{3}{4}$  складу комісії. Учасником конкурсу може бути фізична особа, яка має відповідний рівень професійної підготовки та досвід практичної роботи на керівних посадах.

Учасник конкурсу повинен відповідати іншим вимогам, визначеним законодавством. Для участі у конкурсі подаються такі документи:

- 1) заява про участь у конкурсі;
- 2) заповнений у встановленому порядку особовий листок з обліку кадрів з наклеєною фотокарткою;
- 3) автобіографія, написана власноручно;
- 4) копії документів про освіту;
- 5) план роботи на посаді голови правління ПАТ;
- 6) програма покращення фінансово-економічного стану ПАТ або програма виходу з кризового стану;
- 7) листи-подання з організацій, які рекомендують учасника (у разі наявності).

Листи-подання повинні бути підписані керівниками відповідних організацій та містити оцінку плану роботи і програми, надані учасником характеристики особистих якостей і висновки про можливість займати посаду голови правління ПАТ. План роботи та програма повинні містити техніко-економічне обґрунтування заходів щодо забезпечення прибуткової роботи ПАТ, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ, плани ліквідації, у разі наявності заборгованостей з виплат зарплат, перед бюджетом, Пенсійним фондом та ін.

Документи приймаються секретарем комісії. Кінцевий термін прийняття документів – 30 днів з дати оголошення конкурсу.

У разі наявності лише одного претендента на заміщення вакантної посади голови правління ПАТ комісія приймає рішення про розгляд документів, якщо подані ним документи відповідають вимогам умов конкурсу. Рішення про визначення переможця конкурсу



приймається на підставі підсумків голосування членів комісії простою більшістю голосів, про що складається відповідний протокол. За рівної кількості голосів голос голови комісії є вирішальним.

Протокол, підписаний членами комісії, які були присутні при обговоренні кандидатур та голосуванні, є підставою для укладання Фондом контракту та видання наказу про призначення учасника, який пройшов конкурс, на посаду голови правління ПАТ. Протокол затверджується головою Фонду або особою, що виконує його обов'язки.

Підсумки проведення конкурсу в п'ятиденний термін після затвердження протоколу подаються секретарем комісії для опублікування в «Українській інвестиційній газеті».

## **8.7. Порядок приймання на роботу**

Прийняття на роботу у підприємствах різних форм власності здійснюється відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, затверджених керівниками підприємств та погоджених із профспілковими організаціями.

Згідно з Конституцією України, під час прийняття на роботу не допускається яке б то не було пряме чи непряме обмеження прав або врахування прямих чи непрямих переваг залежно від статі, раси, національності та віросповідання.

Забороняється відмовляти в прийнятті на роботу за такими мотивами:

- ✓ вагітність жінок або матері з малими дітьми;
- ✓ соціальне походження, засудження батьків або родичів, судимість, якщо останнє не передбачене законом.

Забороняється приймати на посади з матеріальною відповідальністю осіб, яких було засуджено за крадіжку, хабарництво та інші карні злочини, якщо у вироку окремо і не зазначалось про позбавлення права обіймати певну посаду. Це обмеження діє до зняття судимості.

Конституційне право на працю робітники та службовці використовують шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві. Трудовий договір – це угода між працівником і підприємством, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підкоряючись внутрішньому розпорядку підприємства, а підприємство зобов'язується платити йому заробітну плату та забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективною угодою та згодою сторін.

Трудові договори за терміном дії бувають таких видів:

- ✓ договори, укладені на невизначений строк;
- ✓ договори, укладені на визначений строк;
- ✓ договори, укладені на час виконання певної роботи.

Трудові договори укладаються в письмовій формі та підписуються працівником і керівником підприємства, після чого працівники оформляються на роботу наказом по підприємству. На підставі наказу про зарахування на роботу в трудовій книжці працівника робиться відповідний запис.

Влаштуваючись на роботу, працівник має подати адміністрації (працівнику з кадрової роботи) трудову книжку, а у випадках, коли особа влаштовується на роботу вперше – довідку з домоуправління, ЖЕКу або сільської ради про останню зайнятість; звільнені у запас військовослужбовці подають військові квитки, а молоді спеціалісти – направлення на роботу, яке видається навчальним закладом. У всіх випадках повинен бути паспорт.

У разі прийняття на роботу, яка потребує спеціальних знань, адміністрація може вимагати від працівника диплом (копію) про закінчення навчального закладу або документ про спеціальну професійну підготовку. З метою охорони здоров'я населення працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування, продовольчих магазинів, дитячих закладів, усіх видів транспорту, а також підприємств шкідливими умовами праці під час прийняття на роботу мають пройти медичний огляд. Списки професій та порядок медичного обстеження встановлює Міністерство охорони здоров'я України.

## 8.8. Порядок оформлення на роботу

Начальник відділу по роботі з персоналом (працівник по кадрах) під час бесіди з особою, яка влаштовується на роботу, пересвідчується у тому, що її трудова книжка, паспорт, диплом, посвідчення, а для військовозобов'язаних – і військовий квиток відповідним чином оформлені, тобто записи у них зроблено правильно, фотокартка у паспорті відповідає особі пред'явника документів. Після цього для особи, яка влаштовується на роботу, виписується бланк наказу про прийняття на роботу. Підписаний начальником HR відділу бланк наказу віддається працівникові для ознайомлення з умовами праці та для співбесіди з керівником відділу, який на зворотному боці бланка пише свій висновок про можливість прийняття, а також візує наказ: на яку посаду може бути призначений претендент, з яким окладом або за яким розрядом. Результати медичного обстеження, відмітки про інструктаж з техніки безпеки та протипожежний мінімум проставляються на зворотному боці бланка наказу про прийняття на роботу. Після підписання наказу про прийняття на роботу відділ персоналу заповнює особову картку, а у трудовій книжці робляться необхідні записи (додаток).

Під час оформлення на роботу службовців їх ознайомлюють з посадовою інструкцією. Всі особи, які влаштовуються на роботу, повинні ознайомитись з правилами внутрішнього трудового розпорядку. У наказі про прийняття на роботу слід точно зазначити назву посади, на яку призначено робітника або службовця, відповідно до штатного розкладу.

Особливий порядок виборів і призначення нового голови правління ПАТ відбувається у такому порядку:

1. власникам майна видається наказ про призначення нового виконуючого обов'язки голови правління ПАТ відповідно до статуту та оголошується проведення конкурсу на заміщення цієї вакантної посади;
2. після проведення конкурсу та визначення переможця видається наказ про затвердження підсумків конкурсу і укладання контракту з переможцем;
3. після підписання контракту з переможцем видається наказ про призначення на посаду голови правління ПАТ. Відділ персоналу ПАТ робить відповідний запису трудовій книжці.

У разі ухилення або зволікання переможцем конкурсу з укладанням контракту без поважних причин протягом місяця від затвердження наказу про підсумки конкурсу видається наказ про оголошення нового конкурсу на заміщення вакантної посади.

Призначення голів правлінь холдингових та державних акціонерних компаній здійснюється аналогічно ПАТ.

Щодо прийняття на роботу деяких категорій працівників встановлено додаткові правила. Так, законодавством дозволяється приймати на роботу підлітків від 15 до 16 років, якщо це погоджено з комітетом профспілки. На керівні посади працівників висувають за ініціативою власника майна підприємства на підставі рішення відповідного органу. Призначення на виборчу посаду відбувається за наявності протоколу зборів про обрання працівника на цю посаду. Якщо відповідно до законодавства або статуту підприємства певна посада заміщується на засадах конкурсу, то призначення на роботу відбувається на підставі рішення відповідного органу про обрання за конкурсом. Особливим порядком регулюється прийняття на роботу за сумісництвом. Сумісництво на службі означає одночасне обіймання, крім основної, іншої оплачуваної посади на підприємстві або виконання іншої регулярно оплачуваної роботи.

Особливості оформлення осіб, котрі призначаються на посади з матеріальною відповідальністю, полягають у тому, що з ними укладається особливий письмовий договір про відповідальність за збереження переданих їм цінностей, який зберігається у бухгалтерії або в особовій справі працівника.

У разі бригадної матеріальної відповідальності бригадир або його заступник призначається наказом після обрання на зборах членів бригади. Нових робітників приймають тільки за згодою загальних зборів бригади.

## 8.9. Переведення на іншу роботу

Переведення на іншу роботу – це зміна місця роботи працівника, виду трудової діяльності або інших суттєвих умов праці. До суттєвих умов праці належать:

- розмір і система заробітної плати;
- ступінь складності та важкості роботи;
- час і порядок виконання роботи;
- право на скорочений робочий день;
- право на додаткову відпустку, пільгову пенсію та ін.

У випадках, якщо працівник зарахований до підрозділу, розміщеного в іншій місцевості, то його можна перевести до іншого підрозділу тільки за його згоди, тому що змінюється одна з головних умов – місце роботи.

Для переведення на прохання працівника на іншу роботу потрібно мати згоду адміністрації. Таке прохання адміністрація повинна виконати у таких випадках:

- якщо працівник через хворобу, перенесену операцію або інші пошкодження здоров'я потребує більш легкої праці;
- якщо вагітна жінка або мати неповнолітніх дітей не може виконувати своїх звичайних трудових обов'язків.

За працівниками, переведеними за станом здоров'я на легшу роботу, зберігається попередній середній заробіток. Переведення через виробничу потребу відбувається тоді, коли слід виконати роботи для недопущення чи ліквідації стихійного лиха, виробничої аварії або негайного ліквідування їх наслідків, при виникненні нагальності зміни відсутнього працівника та в інших виняткових випадках.

Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника (тимчасова непрацездатність, відпустка, відрядження), якщо спричинено потребою виконання розпорядчих функцій.

Призначення працівника виконуючим обов'язки на вакантній посаді не можна вважати заміщенням, а тільки переведенням на іншу роботу зі згоди на це працівника.

Не допускається переведення на іншу роботу, не сумісну зі станом здоров'я працівника. Працівники, які мають дисциплінарні порушення, можуть бути переведені на нижчу посаду терміном на один рік. Після закінчення терміну, визначеного адміністрацією, працівник повертається до колишньої роботи.

Переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, а також переведення на роботу на інше підприємство або в іншу місцевість, хоча б і разом з підприємством, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник не має права переміщати працівника на роботу, не сумісну з його станом здоров'я.

У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого дня, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад тощо – працівник повинен бути повідомлений не пізніше як за два місяці. Якщо колишні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється.

### **Тимчасове переведення на іншу роботу в разі виробничої потреби**

У разі виробничої потреби власник має право переводити працівників на термін до одного місяця на не обумовлену трудовим договором роботу на тому ж підприємстві або на іншому підприємстві, але в тій же місцевості з оплатою праці за виконаною роботою, але не нижчою від середнього заробітку за попередньою роботою. Таке переведення допускається з метою попередження стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків;

для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування державного або громадського майна та в інших виняткових випадках, а також заміни відсутнього працівника.

Тривалість переведення на іншу роботу для заміни відсутнього працівника не може перевищувати одного місяця протягом календарного року. Відмова без поважних причин від тимчасового переведення на іншу роботу в разі виробничої потреби вважається порушенням трудової дисципліни.

#### **Тимчасове переведення на іншу роботу в разі простою**

У разі простою працівники переводяться з урахуванням їх спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на цьому ж підприємстві на весь час простою або на інше підприємство, але в тій самій місцевості на термін до одного місяця. Відмова без поважних причин від такого переведення вважається порушенням трудової дисципліни.

При переведенні на нижче оплачувану роботу внаслідок простою за працівниками, які виконують норми виробітку, зберігається середній зарібок за попередньою роботою, а за працівниками, які не виконують норми або переведені на почасово оплачувану роботу, – їх тарифна ставка (оклад). У разі простою чи тимчасової заміни відсутнього працівника не допускається переведення кваліфікованих працівників на некваліфіковані роботи.

### **Тема 9. Організація діяльності та функції HR служб.**

- 9.1. Призначення та роль сучасних HR служб в організації
- 9.2. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб
- 9.3. Різновиди HR служб
- 9.4. Основні функції та відповідальність HR служб
- 9.5. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень
- 9.6. Взаємозв'язок HR служби з іншими підрозділами організації
- 9.7. Реорганізація роботи HR служби
- 9.8. Роль HR менеджера.
- 9.9. Процес планування роботи з персоналом.
- 9.10. Види та вибір методів планування.
- 9.11. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації
- 9.12. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис HR менеджера

#### **1. Призначення та роль сучасних HR служб в організації**

Робота з персоналом підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. На різних підприємствах використовуються різні назви цієї служби: відділ кадрів, служба кадрів, відділ по роботі з персоналом і т. д.

За статусом служба HRM є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т. д.). [1]

Кадрова служба організації – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом з зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках вибраної HR політики. Головне призначення HR служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні HR політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні.

Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва.

Підвищення ролі соціальної складової виробництва обумовило якісні зміни систем управління та знайшло відображення в нових формах і методах роботи з персоналом.

В останні десятиліття прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення

кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу. Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією HR відділу. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів. [2]

В умовах ринкового господарювання персоналу організації притаманний високий динамізм розвитку. Він проявляється не тільки в прискоренні процесу оновлення професійних знань, навичок, але й у постійному зростанні ролі професійно важливих ділових якостей працівників. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей є нині основними якісними характеристиками персоналу. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам та вимогам виробництва. Отже, для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення розроблення та реалізації HR політики, підвищення ефективності діяльності служб HRM в організації.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері функціональних обов'язків HR служб. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HRM. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб HRM не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної HR політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом.[6]

Ефективність роботи сучасної HR служби на підприємстві залежить від:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємопов'язаності роботи структурних підрозділів у середині самої служби;
- органічного зв'язку роботи HR служби з роботою технічної і економічної служби підприємства;
- кадрового забезпечення служби.

Кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами на підприємстві. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією HR політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням робітників, а також створювати соціально-психологічний клімат у колективі і соціальний захист робітників. [5]

## **2. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб**

В організаційних структурах організації відділ кадрів з'явився не так вже й давно. Спочатку він був відділом обліку фактичного використання працюючих. Відділ виконував

звичайні канцелярські функції, а у 30-х роках, коли на відділи кадрів були покладені функції і відповідальність за роботу з кадрами, роль їх значно посилилась. Цьому сприяв розвиток профспілкового руху. Керівництво, зіткнувшись зі звинувачуваннями у встановленні заробітної плати, нижчої за стандарт або у невинуватому звільненні працівників, у неправильному службовому просуванні та переведенні і т. п., вирішило, що кращим способом уникнути виникнення профспілок є усунення недоліків, які змушували робітників вступати до них. У багатьох організаціях відділам кадрів були надані широкі повноваження щодо розробки єдиної HR політики, контролю та управління її впровадженням.

Незважаючи на ці зусилля, профспілки з'являлися, і відділам кадрів були надані повноваження на проведення переговорів щодо укладання трудових угод і розгляду скарг. А оскільки профспілки постійно прагнуть знайти вразливі місця в роботі керівництва і намагаються створювати прецеденти у взаємовідносинах між відділами, то відділи кадрів були уповноважені здійснювати централізований контроль за кадровою діяльністю у всій організації.

Другим фактором, який допоміг піднести роль відділів кадрів, є визначення керівництвом їх ролі у виробництві. Якщо власник (управитель) у допромислову епоху знав своїх співробітників за іменами, мав можливість особисто займатися потребами своїх робітників, то індустріалізація змінила взаємовідносини. Із зростанням розмірів організації усе більше й більше інстанцій з'являлось між окремим працівником і керівником. У великих корпораціях до 10 інстанцій або рівнів існують між працівником, який одержує погодинну платню, та вищим керівництвом. Якщо зусилля людей, які займалися кадрами у 20-ті роки, мали вигляд опікунства, то у 30–50-х науковці вважали, що метою успішного керівництва кадрами є виявлення найкращих якостей працівників. У 1994 р Томас Дж. Спейте (професор кафедри керівництва кадрами Йельського університету) зробив визначення успішного управління кадрами, яке підкреслює як людський, так і професійний аспект цієї проблеми: управління кадрами – це кодекс методів організації та такого поведіння з людьми на роботі, внаслідок якого найбільш повно досягалась б реалізація внутрішніх здібностей кожного з них окремо, тобто максимальна ефективність їх самих та їх груп. Це дає підприємству, частиною якого вони є, вирішальну перевагу під час конкуренції та дає змогу досягати оптимальних результатів. Коментуючи це визначення, Пігоре та Мейєре поглиблюють його, зосереджуючи увагу на розвитку особистості: гарне управління кадрами допомагає окремим особам повністю реалізувати свої здібності та досягти не тільки максимального особистого задоволення від своєї праці, а й від того, що вони є частиною робочої групи. Якщо людина й належить до певної групи, то вона не обов'язково розчиняється у ній. Вона не повинна втрачати свою індивідуальність через те, що є частиною групи. Успіх її як члена групи значною мірою відображує правильність точки зору, яка надає важливого значення кадрам і відповідній програмі роботи з ними.

Створення HR відділів на підприємствах було підпорядковано головним чином одній меті – найманню робочої сили. У зв'язку з цим головна функція HR служби того часу полягала у прийманні та звільненні працівників. Наявність потрібних трудових ресурсів гарантувало успішне вирішення цього завдання.

Прискорення НТП підвищило вимоги до загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної підготовки робітників і службовців, підвищення кваліфікації, оцінки діяльності працівників, раціонального використання персоналу. Організація виконання цих вимог до працівників на підприємстві є функцією HR відділу. Його роль в апараті управління останніми роками безперервно зростає, тому що ефективність виробництва і управління все більшою мірою визначається успішним підбором кадрів, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими функціями, які складають обов'язки кадрових служб підприємства. Роль відділу персоналу в апараті сучасного підприємства визначається також і тим, що його функція наближується до роботи інших відділів, технічних і економічних служб з питань подальшого зміцнення трудової та виробничої дисципліни, скорочення плинності кадрів.

За останнє десятиріччя вчені відзначають суттєві зміни в статусному рівні та сфері

функціональних обов'язків HR служб. Щоб забезпечити ефективну діяльність, сучасна організація має визначити принаймні три ключових завдання: по-перше, вибрати сферу діяльності, по-друге, підібрати необхідних фахівців, по-третє, організувати їхню роботу з максимальною ефективністю. Як бачимо, два з цих напрямів роботи безпосередньо пов'язані з діяльністю служби HRM. Отже, можна стверджувати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від помилок під час підбору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Якщо в недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були технологія, організаційна структура, інвестиційна політика, то з недавнього часу до неї відноситься і така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних іноземних компаній свідчить про те, що діяльність служб HRM не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Наприклад, служба персоналу наймогутнішої компанії у сфері персональних комп'ютерів IBM, поряд зі звичайними функціями відповідає за розроблення ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної HR політики. Це щорічні опитування суспільної думки, проведення днів відкритих дверей, розвиток гласності всередині фірми. Остання програма гарантує кожному працівникові корпорації можливість спілкування з її вищим керівництвом.

Є ціла низка проблем в HR службах. Часто вони не відповідають новим вимогам сучасного виробництва, обмежуючи власну діяльність вирішенням питань наймання та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На багатьох підприємствах не проводиться системна робота з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване вивчення професійних здібностей працівників, планування їхнього кар'єрного просування, розроблення перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної HR політики й структура HR служб та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.

У зв'язку з цим удосконалення діяльності HR служб за сучасних умов має передбачати такі напрями роботи:

- Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.
- Перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що потребує від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій.
- Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах досить актуальною є проблема випереджальної підготовки робітників та спеціалістів для освоєння нової техніки та технології, що вимагає від кадрових служб розробки перспективних планів формування трудового колективу.
- Організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватись на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних підприємствах.
- Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично-психологічних стимулів.
- Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості через кваліфіковане додержання фахівцями HR служб порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

Реалізація цих напрямів удосконалення HRM має бути пов'язана з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової роботи, постійним зростанням рівня освіти, кваліфікації та авторитету працівників HR служб. [6]

### 3. Різновиди HR служб

Структура HR служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

HR Відділ є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства. За основу розрахунку потрібної кількості штатних працівників відділу персоналу приймається чисельність робітників, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва та послуг. [2]

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій HR служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т.д.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або HR відділу, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями..

На великих підприємствах у складі відділу персоналу є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. Тобто, великі виробничі або комерційні структури вимагають створення розгалуженої служби HRM по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора .

- філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

У структурі служб HR відділів в залежності від чисельності працівників і виконуваних завдань можуть створюватися такі підрозділи:

- сектори;
- бюро;
- групи, функції яких виконують окремі виконавці.

До складу HR відділів можуть входити менеджери та інспектори по кадрах, інженери з підготовки кадрів, соціологи, психологи, фізіологи та інші спеціалісти.

Чисельність працівників, необхідних для виконання всіх робіт з комплектування та обліку персоналу, визначається такими показниками:

- о загальна трудомісткість робіт, розрахована за типовими нормами за рік (квартал);
- о чисельність персоналу в організації;
- о фонд оплати праці на утримання відділу персоналу.

Діяльність працівників відділу персоналу регламентується посадовими інструкціями, що розробляються у відповідності з Кваліфікаційним довідником посад службовців і затвердженим керівником організації або структурного підрозділу.

Розподіл робіт між виконавцями здійснюється в залежності від їх кваліфікації, досвіду роботи і ділових якостей. HRM контролює всі підрозділи і функції підприємства та



виробництва: виробництво, торгівля, фінанси та ін. HR Відділ створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

#### **4. Основні функції та відповідальність HR служб**

##### **Функції та відповідальність HR відділу**

Для виконання поставлених завдань HR відділ на підприємстві виконуються такі функції:

1. Разом з економічним відділом, відділом праці та соціального захисту складає перспективні та поточні плани потреби в різних категоріях персоналу та джерел його поповнення з урахуванням впровадження нової техніки та технології, введення нових потужностей, нових структур управління та документообігу.
2. Організовує та забезпечує комплектування підприємства працівниками всіх категорій, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій відповідно до плану по праці.
3. Організовує приймання на роботу, переведення, звільнення, відпустки особового складу персоналу підприємства відповідно до чинного законодавства та нормативних документів.
4. Здійснює облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів.
5. Формує та підготовляє резерв спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівника підприємства.
6. Організовує облік порушень працівниками підприємства трудової дисципліни та громадського порядку.
7. Вивчає ділові та особистісні властивості працівників для їх переміщення або зарахування до резерву на висування.
8. Аналізує професійний, освітній та віковий склад персоналу, а також інші соціально-демографічні дані з метою використання для поліпшення якісного складу персоналу, для складання відповідних розділів плану соціального розвитку колективу.
9. Складає розрахунки і заявки на потреби підприємства у молодих спеціалістах і кваліфікованих працівниках, які закінчили університети, інститути, коледжі, технікуми, школи, училища.
10. Бере участь в організації роботи та виробничої практики студентів базових та прикріплених до підприємства навчальних закладів.
11. Перевіряє обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів підприємства.
12. Виконує роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників підприємства, а також щодо обліку та контролю результатів їх навчання.
13. Веде облік заохочень та винагород робітників і службовців.
14. Організовує проведення атестації та інших видів оцінки діяльності керівників та спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб. Розробляє заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролює їх виконання.
15. Оформлює, зберігає та видає трудові книжки, своєчасно заносить до них потрібні дані (про переміщення по роботі, зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, прізвища, про заохочення, присвоєння почесних звань, винагороди).
16. Підготовляє договори з місцевими органами зайнятості населення щодо забезпечення підприємства робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом.
17. Підготовляє та видає довідки на прохання працівників про сучасну та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики на робітників і службовців за запитами уповноважених органів.
18. Підготовляє всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу.

19. Контролює виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань роботи з персоналом.

20. Розробляє та реалізує кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування, виготовлення бланків трудових книжок, прийняття на роботу, матеріалів соціологічних досліджень.

21. Підготовляє та оформляє пенсійні документи для працівників.

22. Веде облік військовозобов'язаних.

23. Організовує проведення соціологічних досліджень щодо підвищення ефективності роботи з персоналом та стабільності трудового колективу.

24. Допомогає у працевлаштуванні особам, які звільняються, підприємствах у випадках, передбачених чинним законодавством.

Права HR відділу

HR Відділ на підприємстві має такі права [2]:

1. Контролювати використання робітників і службовців у відповідності з їх професією, спеціальністю та кваліфікацією.

2. Вимагати від керівників підрозділів інформацію про роботу з персоналом, а також інші матеріали з комплектування, розстановки, використання та оцінки діяльності працівників.

3. Репрезентувати з питань виконання своїх обов'язків підприємство у державних громадських закладах.

4. Брати участь у розробці та вдосконаленні організаційної структури управління підприємством, штатного розкладу, завдань відділам підприємства.

5. Пропонувати заходи заохочення та покарання за порушення трудової дисципліни.

6. Контролювати виконання трудового законодавства підрозділами підприємства (спільно з профспілковим комітетом та юридичною службою).

Відповідальність HR відділу

Начальник HR відділу, його працівники залежно від посадових функцій та відділ персоналу в цілому відповідає за [2]:

1. Забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників, спеціалістів та допоміжного персоналу, потрібних професій, спеціальностей та кваліфікацій у визначені планом строки.

2. Наявність резерву підготовлених інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів для висування на керівні посади номенклатури керівництва підприємства.

3. Стан обліку та звітності за усіма видами роботи з персоналом, зберігання документів та стан діловодства щодо персоналу.

4. Збільшення плинності всіх категорій персоналу та стан трудової дисципліни.

5. Своєчасне вирішення питань за заявами та скаргами, що стосуються персоналу.

Функції HR менеджера в американських фірмах [2]

1. Планує і виконує роботу на всіх стадіях діяльності персоналу:

- набір;
- інтерв'ювання;
- відбір на вакантні місця.

2. Планує і проводить нову орієнтацію службовця. Щоб сформувати позитивне відношення до цілій організації

3. Веде справи по страхуванню, пенсійному плану і операціях з персоналом таких як:

- ☐ прийом;
- ☐ просування;
- ☐ переміщення;
- ☐ звільнення.

4. Досліджує нещасні випадки і готує звіт для виплати страховок.

5. Визначає розмір компенсаційних виплат.

6. Проводить аналіз зарплати у межах ринку праці, щоб визначити конкурентоспроможну ставку заробітної плати.
7. Складає план дій персоналу.
8. Зустрічається з представниками профспілок для розгляду скарг.
9. Пише окремі зауваження службовцям з їх обґрунтуванням, проводить переговори для визначення подальших дій.
10. Готує доповіді і рекомендує процедури по скороченню кількості прогулів і пропусків.
11. Представляє організацію в слуханнях і дослідженнях відносно персоналу.
12. Укладає контракти із зовнішніми постачальниками, щоб забезпечити для працівників послуги типу буфету, транспортування або допомоги при переселенні.
13. Може складати план дій персоналу, використовуючи комп'ютер.
14. Може давати поради керівництву і керувати випробуванням претендентів.
15. Може контролювати службовців.
16. Може зберігати характеристики найманих працівників для урядових звітів.
17. Може укладати угоди на переговори між підприємцями і профспілками, про умови праці з представниками ділових кіл, профспілок.

Функції відділу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу

Відділ підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства виконує такі функції [2]:

- 1) забезпечує постійне підвищення рівня професійних знань, умінь та навичок працівників підприємства у відповідності з цілями і стратегією підприємства, HR політики, напрямками та рівнем розвитку техніки, технології та організації управління, освоєнням нових видів виробів, робіт (послуг), інтересами працівників для досягнення високої ефективності праці з виробництва конкурентоспроможної продукції;
- 2) створює і забезпечує ефективне функціонування системи безперервного навчання всіх категорій працівників підприємства;
- 3) бере участь у розробці стратегії розвитку персоналу підприємства, програми професійного розвитку;
- 4) здійснює планування підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, визначає напрями, форми, методи і терміни навчання на основі аналізу загальної потреби підприємства у кадрах визначеного рівня і профілю підготовки, замовлень структурних підрозділів з урахуванням результатів атестації та індивідуальних планів розвитку працівників;
- 5) укладає договори із закладами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації, підприємствами, у тому числі зарубіжними, з навчання і стажування персоналу;
- 6) визначає витрати на навчання;
- 7) організовує направлення працівників на навчання у відповідності із укладеними договорами, оформляє необхідні документи для навчання за кордоном;
- 8) здійснює організаційно-методичне керівництво, оснащення і розвиток матеріальної бази професійного навчання та курсів підвищення кваліфікації, які входять у структуру підприємства;
- 9) впроваджує у навчальний процес комп'ютерів і автоматизованих комплексів;
- 10) організовує добір кадрів викладачів, майстрів виробничого навчання, наставників молоді та інструкторів із числа спеціалістів і висококваліфікованих робітників у відповідності з навчальними програмами, встановлює режим занять для всіх видів професійного навчання кадрів;
- 11) проводить роботу з професійного орієнтування молоді і організації профвідбору, використання наукових методів відбору контингенту для навчання масовим професіям і спеціальностям;
- 12) забезпечує функціонування системи адаптації молодих спеціалістів і робітників на підприємстві, у тому числі проведення «дня відкритих дверей», церемоній вступу на роботу

«перший робочий день», розвиток наставництва;

- 13) організовує виробничу практику студентів та учнів;
- 14) укладає трудові угоди з викладачами та майстрами виробничого навчання, складає документи на оплату праці за навчання і управління виробничою практикою;
- 15) контролює систематичність і якість проведення занять, успішність слухачів, додержання термінів навчання, виконання навчальних планів і програм, ведення документації;
- 16) аналізує якісні результати навчання і його ефективності, розробляє пропозиції з удосконалення форм і методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 17) контролює додержання соціальних гарантій працівників у період навчання (збереження стажу, надання скороченого робочого дня, оплачуваних відпусток і т.д.), створення необхідних умов для навчання без відриву від виробництва;
- 18) контролює витрати коштів на навчання, складає звітність з підготовки та підвищенню кваліфікації персоналу.

Функції бюро соціології праці, соціолога та психолога підприємства

Бюро соціології праці підприємства виконує такі функції [2]:

- 1) проводить дослідження у галузі соціології, психології та фізіології праці і управління соціальними процесами;
- 2) створює і оновлює нормативно-методичну та інформаційну базу досліджень з метою підготовки пропозицій і обґрунтування для розробки програм соціального розвитку підприємства;
- 3) бере участь у розробці соціальних прогнозів і моделюванні соціальних процесів на підприємстві;
- 4) проводить соціологічні та психофізіологічні дослідження, розробляє заходи за конкретними напрямками удосконалення управління соціальним розвитком підприємства для створення оптимальних трудових процесів, встановлення раціональних режимів праці та відпочинку, покращення морально-психологічного клімату, розвитку трудової мотивації працівників, зміцнення їхнього здоров'я, забезпечення соціальних гарантій;
- 5) бере участь у розробці пропозицій щодо забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства у рамках колективно-договірного регулювання трудових відносин;
- 6) спільно з економічною службою проводить аналіз ефективності діючих форм матеріального та морального стимулювання і розробляє рекомендації щодо посилення їх впливу на підвищення трудової і соціальної активності персоналу;
- 7) проводить аналіз змін соціальної структури кадрів, професійно-кваліфікаційного і демографічного складу робітників;
- 8) бере участь у роботі по формуванню резерву керівників, складанні прогнозів потреб у кадрах, ви рішенні питань формування кар'єри, профорієнтування, профвідбору, розстановки і адаптації робітників і службовців, розробці систем оцінки працівників і результатів їх праці;
- 9) розробляє заходи по соціально-психологічному забезпеченню впровадження нової техніки і прогресивних технологій, аналізу змін у праці і їхнього впливу на розвиток особистості і трудових колективів;
- 10) бере участь у розробці заходів по створенню умов для підвищення задоволеності працею, забезпеченню зростання престижності професій, посиленню творчого характеру праці;
- 11) вивчає і узагальнює вітчизняний і зарубіжний досвід з управління соціальним розвитком підприємства;
- 12) здійснює методичну та консультативну допомогу підрозділам підприємства по впровадженню в практику роботи соціально-психологічних методів HRM, проведенню обстежень, співбесід з кандидатами на вакантні посади та ін.

## **5. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень**

Кожний підрозділ або окрема посада, що входять до складу структури управління,

мають певні функції. Їхнє здійснення вимагає від учасників управлінського процесу володіння певними повноваженнями, тобто офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження й виконувати дії в інтересах організації.

Межі повноважень визначаються статутом, положенням, посадовими інструкціями, усними вказівками й у загальному випадку звужуються зверху вниз.

Жодна людина не в змозі одноосібно вирішувати виникаючі проблеми: їх занадто багато й вони настільки специфічні, що потребують використання знань і досвіду багатьох людей.

Розподіл управлінських повноважень в організації здійснюється двома шляхами:

☐ на основі єдиноначальності й поділу повноважень. Це припускає, що повноваження приймаються тільки з рук безпосереднього керівника, що потім без крайньої потреби не втручається в діяльність виконавця, а тільки контролює його й при необхідності надає допомогу;

☐ на основі множинного підпорядкування й поглинання повноважень, коли вищестоящий керівник, передаючи підлеглому повноваження, одночасно повністю зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів керування.

Масштаби повноважень, концентрованих на тому або іншому рівні, визначаються:

1) характером розв'язуваних проблем. Чим вони важливіше й різноманітніше, тим значніше повинні бути повноваження відповідного рівня. У зворотному напрямку діє поділ праці, що спрощує окремі операції, дозволяє їх стандартизувати, а отже знижується потреба в додаткових повноваженнях, необхідних для прийняття рішень;

2) розвиненістю систем комунікацій. Якщо можна без праці зв'язатися з керівництвом й одержати необхідні вказівки, більших повноважень виконавцю не потрібно;

3) особистими особливостями виконавців (досвідом, освітою. Чим вони вище, тим повноважень може бути надане більше.

4) морально-психологічним кліматом в організації.

При розподілі управлінських повноважень в організації виходять із:

- достатності їх для вирішення поставлених завдань;
- ув'язування з повноваженнями тих, з ким суб'єкту доводиться взаємодіяти;
- забезпечення чіткості лінії повноважень, популярності, від кого вони виходять, кому передаються й хто перед ким несе відповідальність;
- обов'язки виконавця в їхніх рамках самостійно вирішувати всі проблеми й нести повну відповідальність за свої дії.

Повноваження розподіляються не завжди рівномірно й можуть бути з тим або інших причин зосереджені переважно на верхніх або на нижніх її "поверхах". Тоді в першому випадку має місце їх «централізація», а в другому – «децентралізація».

На ступінь централізації управлінських повноважень впливають такі обставини:

- 1) дефіцитність ресурсів, які необхідно контролювати;
- 2) витрати, пов'язані з ухваленням рішення;
- 3) завдання забезпечити однаковість у проведеній політиці;
- 4) розміри організації (чим вона крупніше, тим складніше координувати її діяльність, тому повноваження краще децентралізувати);
- 5) динаміка бізнесу, напруженість ситуації (коли немає часу для передачі інформації або консультацій, рішення краще приймати вищому керівництву.);
- 6) історичні традиції організації;
- 7) наявність кадрів, здатних приймати кваліфіковані рішення на низових рівнях.

Централізація приводить до більших витрат часу на передачу інформації.

Децентралізація дозволяє:

- ☐ швидко розробляти й приймати рішення;
- ☐ відмовитися від детальних інструкцій з центра. У той же час у децентралізації є такі недоліки:

□ слабкий облік і навіть ігнорування в прийнятих рішеннях інтересів інших учасників управління й організації в цілому внаслідок відособленості процесу їхнього вироблення.

Виділяють кілька видів управлінських повноважень:

1. Розпорядницькі (загальні, лінійні й функціональні);
2. Координаційні - забезпечують погоджену взаємодію суб'єктів на низових рівнях управління.
3. Контрольно-облікові - перевіряють у встановлених рамках діяльність нижчестоящих суб'єктів.
4. Єднальні повноваження - полягають у тому, що їхні власники відповідно до закону зобов'язані виразити своє відношення до рішень, прийнятих у рамках розпорядницьких або координаційних повноважень. [4]

## **6. Взаємозв'язок HR служби з іншими підрозділами організації**

У реальній практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки HR підрозділу з іншими структурами організації. Проте формальне закріплення є підмогою для запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами. [4]

HR відділ у виробничому середовищі організації взаємодіє з усіма структурними підрозділами. Так, відділ персоналу спільно з планово-економічним відділом:

1. Розробляє перспективні й поточні плани комплектування підприємства персоналом усіх професій і кваліфікацій.
2. Розраховує потреби в усіх категоріях персоналу з урахуванням змін складу працюючих при впровадженні нової техніки та технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також у зв'язку із введенням нових потужностей або підрозділів.
3. Складає кошторисно-фінансові розрахунки на організацію прийняття персоналу та молодих спеціалістів.
4. Готує розрахунки та пропозиції керівнику щодо плинності персоналу, стану трудової дисципліни.
5. Складає розділи звітності для органів статистики про наявність працюючих, плинність персоналу, потребу в ньому.
6. Готує пропозиції керівництву щодо коригування всіх згаданих планів у зв'язку із зменшенням або збільшенням обсягів виробництва а також з інших причин.

Разом із відділом організації праці та соціального захисту:

1. Вивчає та аналізує втрати робочого часу (хвороба, простої, відпустки з дозволу адміністрації, прогули та ін.), розробляє пропозиції щодо поліпшення умов праці, закріплення персоналу на підприємстві.
2. Готує матеріали для керівництва про заохочення, винагороди, стягнення за підсумками роботи за місяць, квартал, рік.
3. Організовує дослідження професійного, освітнього, складу працюючих за віком і статтю з метою поліпшення умов та продуктивності праці, удосконалення різних видів робіт з персоналом.
4. Розробляє форми морального та матеріального стимулювання і подає ці пропозиції керівництву підприємства на розгляд.
5. Перевіряє стан трудової дисципліни та розробляє заходи щодо її зміцнення.
6. Здійснює контроль за станом умов праці на підприємстві.

Спільно з керівниками структурних підрозділів:

1. Узгоджує питання прийому, звільнення та переміщення працівників підприємства.
2. Готує проекти пропозицій керівництву щодо складу атестаційних та кваліфікаційних комісій, порядку їх роботи, оформлення матеріалів для заохочення, винагород за високі показники у праці.
3. Виконує організаційну роботу щодо створення резерву персоналу на висування,

вивчення ділових та особистісних властивостей працівників списку резерву.

4. Організовує роботу щодо добору молодих працівників для навчання у вищих навчальних закладах.

5. Бере активну участь у розробці та здійсненні заходів щодо виховання працівників.

Спільно з бухгалтерією підприємства: Організовує та контролює виконання кошторисно-фінансового плану витрат на всі види робіт з персоналом, документальне оформлення прийому, переведення, відпусток, звільнень.

Разом із юрисконсультом організовує та здійснює контроль за дотриманням трудового законодавства, виконання наказів, вказівок і рішень з питань роботи з персоналом.[2]

У зовнішньому середовищі відділ персоналу щодо роботи з персоналом взаємодіє з різними державними та недержавними органами (рис. 15).

□ разом з керівниками інших структурних підрозділів організації розробляє HR політику й плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництвом компанії;

□ періодично (раз на рік на вимогу) представляє керівництву організації аналітичні записи про HR ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями по їхньому рішенню;

□ разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;

□ контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб співробітників (оперативне медобслуговування, харчування, постачання промисловими й продовольчими товарами, транспорт і т.п.);

□ спільно із службою безпеки виробляє пропозиції щодо попередження комерційної інформації організації, перевірки лояльності співробітників, забезпеченню безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

## **7. Реорганізація роботи HR служби**

Реорганізація, як можливий варіант інновацій, дозволить не порушувати існуючої організаційної єдності структурних підрозділів апарату управління та разом з тим, забезпечить утворення нового структурного підрозділу на основі об'єднання, уточнення та зміни функцій зараз існуючих структурних підрозділів. Реорганізація HR відділу повинна переслідувати мету більш повного здійснення цього відділу функцій комплексного управління людськими ресурсами підприємства.

Реорганізація спрямована на підвищення продуктивності праці, скорочення рівня управління, організації. Таким чином, переведення застосовується до тих працівників, які не мали можливості підвищення, і персонального зростання по службі.

Слід відмітити, що реорганізації HR служби може відбуватися за рахунок злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення підприємства, його окремих філій. [2, 3]

При реорганізації HR служб необхідно створити такі HR служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції щодо керівництва організаційною структурою, засновані на ретельному кадровому плануванні, а також створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри державних службовців, аналізом роботи персоналу установи. [7]

На процес реорганізації системи HRM суттєвий вплив має раціональна організація самого процесу її проведення. Вона передбачає необхідність певної послідовності, етапності у проведенні і разом з тим застосування не "локальних" заходів по "вдосконаленню" окремих елементів та підсистем, а комплексного підходу до цієї діяльності. Важливим у зв'язку з цим є організація чіткого планування, визначення конкретних розмірів потрібних для комплексної реорганізації системи фінансових та інших ресурсів.

Реорганізація системи HRM не можлива без реорганізації HR служб. Ця проблема є актуальною для багатьох підприємств, установ, організацій України, які ведуть сьогодні

активний пошук шляхів оптимізації своєї діяльності. У цій діяльності реорганізація кадрових підрозділів, змісту та методів їх роботи набуває пріоритетного значення.

Якщо звернутися до досвіду розвинутих зарубіжних країн, то побачимо, що тут спостерігається перегляд місця кадрових служб в організації, підвищується їх роль й у процесі HRM. Відбуваються суттєві зміни у кадровому складі цих служб. В той же час майже не відбувається змін кількісних характеристик кадрового складу, тобто ускладнення діяльності HR служб, розширення їх функцій не призвело до росту чисельності працівників, що реалізують ці функції. Головними причинами цієї обставини називають високий професіоналізм працівників HR служб, забезпечення сучасними технологіями, насичення HR служб комп'ютерною технікою.

Другий етап реорганізації HR служб, але, який відбувається паралельно з процесом перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників HR служб – це внесення необхідних змін у їх структуру, створення нових робочих місць, розробка кваліфікаційних та етичних вимог до персоналу HR служби.

Ця діяльність проводиться у відповідності до завдань та функцій, що покладаються на відповідні структурні підрозділи. Саме вони зумовлюють структуру HR служби і аж ніяк не навпаки.

Завершує процес реорганізації HR служби забезпечення її необхідним інструментарієм, тобто адаптованими до умов підприємств регламентами та методиками, якими воно повинне керуватися та безпосередньо використовувати у власній управлінській діяльності. Важливим є залучення працівників служби до розробки цих документів. Остаточна адаптація HR служби до нових умов діяльності здійснюється у процесі її експлуатації. [8]

Ефективність управлінської діяльності HR служб значною мірою залежить від її авторитету в організації. Не випадково у великих зарубіжних компаніях HR службам, підкреслюючи їх важливість у загальній структурі компанії, виділяють кращі приміщення. HR служба – це своєрідна візитна картка організації. І місце її розташування, обладнання приміщень, робочих місць працівників поряд з іншими факторами набувають суттєвого значення для формування у людини так званого ефекту першого враження, що надовго визначає її ставлення як до певної структури, так і до організації у цілому.

## **8. Роль HR менеджера.**

У сучасному суспільстві визначенню ролі менеджерів в організації приділяється значна увага. Згідно з дослідженням американського вченого Геста керівники нижньої ланки виконують за день у середньому 583 операції різного характеру. Другий видатний вчений Мінцберг виділив одну загальну рису керівної роботи – роль керівника. Роль керівника, за його визначенням, є набором правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Так само як герої п'єси мають свої ролі, які примушують їх поводитись обумовленим чином, менеджери займають визначені посади керівника, і від цього залежить їхня службова поведінка. «Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори, менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча, як особистість, можуть давати власне трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять ролей, які, на його думку, виконують керівники в різні періоди по-різному.

За його класифікацією ці ролі можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень.

Менеджери у процесі діяльності дотримуються визначених принципів. Принципи – це початок, основа, це те, що є в підвалинах визначеної теорії науки. Керування людьми, здійснюване менеджером, ґрунтується на ряді принципів:

- 1) підтримка в підлеглих почуття самоповаги. Спочатку потрібно похвалити підлеглого і тільки потім – давати вказівки щодо поліпшення роботи;
- 2) увага проблемам, а не особистостям;
- 3) активне використання методів підкріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних – на небажані. На зміну поведінки людей реагувати потрібно відразу ж, тому що



відстрочена реакція викликає зайву плутанину;

4) висування ясних вимог, підтримка постійного контакту з людьми, міцних зворотних зв'язків.

Ґрунтуючись на цих принципах, менеджер повинний домагатися від підлеглих бажаних результатів:

- ☐ наводити на думки тих, хто бідує лише в підказці;
- ☐ давати поради тим, хто має потребу в тому, щоб їх постійно наставляли, консультували, спонукали до дій;
- ☐ давати прямі вказівки, нагадувати про необхідність діяти некітливим;
- ☐ у категоричній формі наказувати, наполегливо вимагати виконання від тих, хто нехтує порадами, вказівками, рекомендаціями;

☐ звільняти, якщо немає іншого засобу змусити людей підкорятися, і, навпаки, заохочувати за сумлінне виконання усіх вказівок керівника.

Як і з ким працювати – багато в чому залежить від особливостей характеру людей, не тільки підлеглих, але і керівників. Цей момент менеджер обов'язково повинний враховувати.

Роль менеджерів в управлінні виконанням посадових обов'язків полягає у тому, аби[10]:

- ☐ підтримувати й удосконалювати систему управління виконанням;
- ☐ визначати критерії оцінки (цілі підрозділів, компетенції);
- ☐ повідомляти працівників про стратегічні плани підрозділів, зіставляючи їх із головною метою організації;
- ☐ залучати працівників до процесу розроблення командних й індивідуальних цілей;
- ☐ постійно навчати працівників і надавати їм можливість прямо й відкрито висловлювати свою думку при обговоренні результатів їхньої роботи та розвитку;
- ☐ проводити оціночні інтерв'ю, об'єктивно оцінювати роботу працівників і досягнення ними поставлених цілей, заповнювати відповідні форми;
- ☐ налагоджувати з працівниками зворотній зв'язок з проблем виконання посадових обов'язків;
- ☐ ініціювати перед вищим керівництвом рішення, спрямовані на підвищення рівня виконання посадових обов'язків підрозділу в цілому;
- ☐ ухвалювати рішення про стимулювання працівників на підставі результатів оцінювання одержаних ними результатів.

Більшість керівників різних великих підприємств і клієнтів з боку звертають увагу на те, як ведеться робота з персоналом, якщо вони беруть безпосередню участь в процесі роботи з даним підприємством. Наявність даного менеджера говорить про те, що керівник піклується про свій колектив.

Структура організації, її інтереси, зв'язки в першу чергу передаються через фахівця з персоналу, який зустрічає, адаптує співробітників і постійно взаємодіє з ними. Від його діяльності багато в чому залежить успіх компанії. Перед тим, як брати на роботу менеджера з персоналу, головному керівник повинен знати, що входить в обов'язки даного фахівця і якими знаннями він повинен володіти.

1. HR Менеджер представляє інтереси колективу.

Вся справа в тому, на якому рівні проблем працює менеджер: з колегами та з керівництвом. Основні проблеми полягають у тому, що керівництво не залучає HR менеджера в свої завдання і турботи, зараховуючи його до табору підлеглих, що є помилкою. У результаті, зростає взаємна незадоволеність роллю такої посади в компанії і результатами роботи її представника.

На жаль, навіть у такій традиційній функції, як підбір персоналу, HR-менеджер найчастіше не має вагомого слова у формуванні вимог до кандидатів, умов найму, у прийнятті остаточного рішення. Даний співробітник стає виконавцем і буде формально ставитися до своєї роботи, тобто навіщо працювати багато, якщо все одно головне рішення приймаєш не

ти, або до тебе майже не прислухаються. Часто про ухвалені рішення менеджер дізнається останнім і вже нічого не може змінити. Адже відомо, що велика частина розумних і правильних рішень залишаються нереалізованими тільки тому, що їх не довели до персоналу.

## 2. Роль HR менеджера в організації.

Усе починається з підбору фахівця з персоналу. Перевага віддається відкритим, приємним і м'яким людям. Більша частина представників цієї професії - психологи. Корінь проблеми в тому, що такі люди мають потребу в позитивній оцінці оточуючих, в схваленні і прийнятті. У дотриманні тонкого балансу між інтересами керівництва та персоналу важко догодити всім. Більшість даних фахівців володіють такими властивостями, як вимогливість, вміння правильно аналізувати роботу співробітників і добре уявляти, на що здатна людина саме в цій компанії. У більшості своїй, ця категорія людей прагне завоювати становище і отримати схвалення своєї роботи з боку головного керівництва.

## 3. HR Менеджер має займатися підбором кадрів.

Що є головною перевагою у великій компанії? Природно - її персонал. Наскільки він буде кваліфікованим і успішним, настільки буде і успішна робота всієї організації.

HR менеджер повинен забезпечити ефективність роботи людського ресурсу. Він вчасно дбає про кількість потрібного персоналу, про його розвиток і мотивації. Стимулювання і утримання - дві функції, які останнім часом стають пріоритетними для більшості компаній. Технологія роботи з персоналом, яка допускає проведення селекції, акумулювання в організації тільки ефективних співробітників, дозволить витратити інші ресурси компанії з максимальною віддачею. У цьому випадку буде зрозуміло, у кого з працівників треба інвестувати, кого просувати, кого утримувати. [9]

## 9. Процес планування роботи з персоналом.

Стратегія HR-менеджменту створюється на основі загальної стратегії розвитку організації і являє собою способи дій відносно персоналу щодо досягнення цілей організації.

Стратегічне HR планування полягає у зіставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії розвитку й практичного стану людських ресурсів організації.

На рис. 16 показане місце HR (кадрового) планування в системі HRM організації. Сутність HR планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу й необхідній кількості відповідно до здатностей і вимог виробництва.

HR планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах персоналу. Для організації важливо розташовувати в потрібний час у потрібному місці, у потрібній кількості й з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для вирішення виробничих завдань.

На основі стратегії HRM розробляється план ОПМ, що містить пакет конкретних дій, строки й методи виконання, а також потреби в ресурсах (складається на один календарний рік).

Створення плану ОПМ, по суті, є процесом планування людських ресурсів.

У процесі планування (визначаються потреби в персоналі) треба враховувати наступні фактори:

Внутрішні:

- мета (стратегічні завдання, бізнес-план);
- рух персоналу (звільнення, виходи на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність); фінансовий стан, традиції і т.д.

Зовнішні:

- стан економіки в цілому (темпи економічного зростання галузі, рівень інфляції й безробіття);

- розвиток техніки й технології, державна політика (зміна трудового законодавства, податкового режиму, системи соціального страхування);

- конкуренція й ринкова динаміка.

Процес планування людських ресурсів підлягає завданню реалізації підприємством

загальної стратегії. Відправною точкою планування потреби в людських ресурсах є план розвитку організації на майбутній період.

Можна виділити такі етапи планування:

- 1 етап – вивчення матеріалів професійних періодичних видань, ресурсів;
- 2 етап – аналіз внутрішніх ресурсів організації з погляду задоволення майбутніх потреб організації (для досягнення планованих організацією цілей).  
Для проведення адекватного аналізу важливо знати структуру й динаміку робочої сили організації за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал); вікову й освітню структуру персоналу; плинність кадрів; витрати на робочу силу. Необхідно мати інформацію про кваліфікації персоналу й статистику професійного навчання;
- 3 етап – прогноз ситуації на планований період на основі аналізу;
- 4 етап – аналіз конкретних потреб організації (коли, скільки, якої кваліфікації працівники будуть потрібні на планований період). При відсутності в організаціях стратегічних планувань неможливо займатися й довгостроковим плануванням людських ресурсів;
- 5 етап – аналіз можливостей задоволення конкретних потреб організації за рахунок існуючих людських ресурсів;
- 6 етап – ухвалення рішення про необхідність залучення додаткових ресурсів, задоволення майбутніх потреб організації за рахунок існуючого персоналу. [4]

## **10. Види та вибір методів планування.**

Існує ряд методів визначення потреб організації в персоналі - екстраполяція, метод експертних оцінок, математичні моделі й т.д.

Вибір методів планування обумовлюється специфікою конкретної організації: видом діяльності, розміром, фінансовим станом.

Розуміння динаміки факторів, що впливають на потребу організації в персоналі, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують різні методи планування - від найпростіших до складних багатofакторних моделей.

Привабливість методу екстраполяції полягає в його загальнодоступності, обмеженість виявляється в неможливості врахувати зміни в розвитку організації й зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для організацій зі стабільною структурою, що діють у стабільному навколишньому середовищі.

Багато організацій користуються методом скоректованої екстраполяції, що враховує зміни в співвідношенні факторів, які визначають чисельність співробітників - підвищення продуктивності праці, зростання цін і т.д.

Приклад планування чисельності організації з технічного обслуговування. Організація з технічного обслуговування ліфтів використовує метод скоректованої екстраполяції для визначення потреб у персоналі на наступний рік.

Дані про організації цього року:

- Число ліфтів на технічному обслуговуванні - 10,25
- Загальне число продуктивних годин, відпрацьованих на обслуговуванні – Чисельність працівників:
  - виробничі (механіки) – 145;
  - невиробничі - 16

При розрахунку чисельності на наступний рік керівництво організації ґрунтується на наступних припущеннях:

1. продуктивність праці механіків по обслуговуванню збільшиться на 15%;
2. ефективність використання робочого часу зросте на 10%;
3. портфель замовлень (кількість ліфтів, що обслуговують,) залишається без змін;
4. співвідношення між виробничими й невиробничими працівниками не зміниться.

На підставі результатів поточного року розраховуються основні пропорції:

- 1) Число продуктивних годин на один ліфт (продуктивність праці) =  $218,0/10,252 = 22,3$ .
  - 2) Число продуктивних годин на одного механіка (ефективність використання робочого часу) =  $218,0/145 = 1,503$ .
  - 3) Число продуктивних працівників (механіків) на одного непродуктивного =  $145/16 = 9,1$ .
- З урахуванням планових параметрів розраховують показники на наступний рік:
- 1) Число продуктивних годин на один ліфт =  $22,3/1,15 = 19,4$ .
  - 2) Необхідне число продуктивних годин =  $19,4 \cdot 10,252 = 198,888$ .
  - 3) Число продуктивних годин на одного механіка =  $1,503 \cdot 1,1 = 1,653$ .
  - 4) Чисельність механіків =  $198,888/1,653 = 120$ .
  - 5) Чисельність непродуктивних працівників =  $120/9,1 = 13$ .

Експертні оцінки – це метод, що ґрунтується на використанні думок фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями в організації є керівники підрозділів. Відділ людських ресурсів займається збором і обробкою їхніх оцінок.

Залежно від розмірів організації і числа лінійних керівників можуть використовуватися різні методи – групове обговорення, письмовий огляд, метод Дельфі. Останній являє собою письмовий діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів. Відділ людських ресурсів розробляє запитальник з приводу потреб у персоналі й направляє його експертам, потім обробляє їхні відповіді й повертає узагальнені результати експертам разом з новими запитаннями. Ця процедура повторюється доти, поки експерти не дійдуть згоди відносно потреб у робочій силі.

Переваги методу експертних оцінок полягає в участі лінійних керівників; їхні знання й досвід надають плану додаткову вагомість в очах вищого керівництва.

Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю процесу збору й обробки думок експертів, а також суб'єктивністю їхніх суджень.

Комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, які дозволяють одночасно використати методи екстраполяції, експертних оцінок, а також інформацію про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в людських ресурсах.

## 11. Основні напрями діяльності та ролі HR менеджера організації

Менеджер займає ключове положення у системі управління організації. Ця важлива роль менеджера визначається тим, що він наділений повноваженнями приймати рішення, вирішує що, кому, коли і як робити; несе за це відповідальність перед власником майна організації.

Володіючи реальною владою, менеджер впливає на трудовий колектив, а через нього на характер і результати функціонування самого об'єкту управління. Він підбирає, розставляє і використовує персонал за своїм розумінням. Високопрофесійний менеджер оточує себе кваліфікованими, знаючими справу колегами, а слабкий – ще більш слабкими підлеглими. І як результат – перший менеджер веде організацію до процвітання, а другий зі своїм персоналом – до збитковості, а потім – банкрутства. Знаючий свою справу менеджер чітко формулює завдання колективу, ясно розуміє свою роль у їх вирішенні, здатний задіяти внутрішні стимули до самостійних дій, передбачити можливі труднощі, попереджати невдачі й знаходити найкраще рішення проблем у кожній конкретній ситуації.

Будучи довіреною особою власника майна, менеджер втілює його завдання (директиви) у конкретні дії, але у той же час в якості лідера колективу він виражає і його інтереси. Тобто менеджер вирішує двоєдину задачу - задовольнити обидві сторони одержанням прибутку від своєї діяльності і за це він несе особисту відповідальність.

Зокрема, менеджер може:

- 1) керувати будь-якою з них (або її частиною);
- 2) керувати кількома одразу;

3) керувати всією організацією в цілому.

Поняття "менеджер" не завжди має однаковий зміст, тому є ще менеджери загального керівництва, лінійні й функціональні, і при тому на різних рівнях управління організацією.

Менеджери загального керівництва очолюють організації. Вони займають посади директорів, голів правління, президентів та ін., здійснюють управління організацією, виконують функції планування, організації, мотивації, і контролю у повному обсязі, координують і регулюють діяльність персоналу в цілях виконання всіх виробничо-технологічних, економічних і організаційних процесів. Вони забезпечують безперервне функціонування виробництва, економічну та соціальну ефективність організації через апарат управління і діють на основі статуту, затвердженого власником майна.

Лінійні менеджери очолюють відносно відокремлені підрозділи. Вони займають посади керівників філій, представництв, виробничих підрозділів. Кожен з них через наданий йому апарат управління не тільки координує діяльність підпорядкованого йому персоналу, а й приймає управлінські рішення відносно виконання завдань менеджера загального керівництва з питань виробничого, соціально-економічного, організаційного, технічного характеру призначені гарантувати ефективну роботу всього підрозділу. Вони діють на основі Положення, затвердженого вищим керівництвом організації.

Функціональні менеджери – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організацією (головні спеціалісти, керівники відділів маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, економіки, фінансів, обліку, аудиту та ін.). В обов'язки функціональних менеджерів входить підготовка рекомендацій менеджерам загального та функціонального керівництва для змін тих чи інших параметрів управляемого об'єкта.

Функціональний менеджер одночасно може бути і лінійним по відношенню до ним структурного підрозділу, який він очолює. Коло функцій та обов'язків встановлюється тільки у межах визначених менеджером загального керівництва у запровадженому ним Положенні про структурний підрозділ. Якщо порівняти діяльність менеджерів, які займають посади з однаковою назвою і в однакових організаціях, то часто виявляється, що обсяг, а у деякій мірі, і характер функцій, які вони виконують, не співпадає. І це закономірно для конкуруючих організацій. Але є функції, які у сукупності складають обов'язковий зміст діяльності будь-якого керівника. Пізнання їх відноситься до формування конкурентоспроможного менеджменту. [11]

Крім того, в залежності від того, скількома компонентами (сферами) організацією управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий
2. Середній
3. Нижчий

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формується місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широкую свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку належать менеджери-керівники виробничих та функціональних

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її

реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособистісних відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособистісні відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г.Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації та класифікувати їх за трьома групами (див. рис. 19.).

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (переписка, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації. Представник

– передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт. Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію. Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів. Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах. [12]

HR політика – це система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів державних органів та організацій основної ланки управління, направлених на встановлення цілей, задач, форм і методів кадрової роботи у всіх сферах людської діяльності. HR політика не може формуватися стихійно, так як вона відображає основні сторони суспільних відносин і носить об'єктивно зумовлений характер. HR політика відіграє важливу роль у розвитку цивілізаційного суспільства і окремої організації.

В останні роки функції HRM розглядалися в рамках трансформації:

- перетворення оперативної діяльності в стратегію;
- якості в кількість;
- контролю в партнерство;
- короткострокового планування в довгострокове;
- адміністративного керівництва в консультативне;
- функціональної орієнтації у підприємницьку;
- внутрішньої орієнтації у зовнішню та орієнтовану на споживача;
- реактивності у прогнозування;
- активності у прийнятті рішень.

Ці перетворення «із...в» здаються простими і примітивними. В реальності функції HR менеджера більш широкі. Кадровики повинні займатися як оперативною діяльністю, так і стратегічним плануванням; вони повинні бути як контролерами, так і партнерами; їм необхідно відповідально відноситися до досягнення якісних і кількісних цілей в коротко-і довгостроковому плануванні діяльності фірми чи організації. Для підвищення ефективності менеджери з персоналу повинні кардинально змінити свої функції та ролі.

Для досягнення поставлених цілей HR менеджеру необхідно сконцентруватися на можливих змінах системи, а не на поточній діяльності фірми. Коли визначені необхідні зміни, слід говорити про розробку нових ролей та організаційну структуру підприємства чи організації.

Ролі HR менеджера у створенні конкурентоздатної організації:

1) Довгострокові стратегічні цілі:

А) стратегічний менеджмент трудових ресурсів; Б) Управління перетвореннями в організації.

2) Короткострокові/ оперативні цілі:

А) Менеджмент організаційної структури; Б) Оперативне HRM.

Опис ролей персоналу:

1. Стратегічний менеджмент – поточна стратегія – стратегічний партнер – порівняння системи трудових ресурсів;
2. Менеджмент організаційної структури – побудова ефективної організаційної структури – адміністративний експерт – реінжиніринг організаційних процесів : «колективне обслуговування»;
3. HRM– розширення обов’язків і можливостей службовців – лідер персоналу – уважне відношення до співробітників: «забезпечення співробітникам»;
4. Управління перетвореннями і змінами – створення оновленої організації – агент змін – управління трансформацією фірми «забезпечення змін».

Вирішення ключових ролей HRM дозволить перепрофілювати функції HR менеджерів у сторону партнерства. Ця схема була розроблена в ході дослідження діяльності багатьох фірм та опитувань сотні HR менеджерів; більшість фірм потім використало дану схему для пере визначення ролі трудових ресурсів у залежності від поставлених цілей. Цілі ранжуються від довгострокових (стратегічних) до короткострокових (оперативних). Менеджер з персоналу повинен піклуватися одночасно про оперативну роботу і стратегію фірми, як в довгостроковому, так і в короткостроковому періодах планування діяльності, яка включає в себе декілька етапів: від процесу (система та інструменти) до HRM (людьми).

Ці дві системи формулюють основні ролі HR системи на підприємстві:

- 1) стратегічний HRM;
- 2) менеджмент організаційної структури;
- 3) оперативне HRM;
- 4) управління перетвореннями і змінами у компанії.

Для того, щоб більш чітко зрозуміти значення кожної ролі, необхідно запам’ятати три визначення:

- 1) висхідні дані, які визначають роль трудових ресурсів;
- 2) характерні особливості кожної ролі;
- 3) діяльність HR менеджера, направлена на реалізацію цієї ролі.

Все це в цілому представляє собою комплексну модель HRM. Саме управління перетвореннями і змінами дозволяє виявити можливості фірми. Якщо компанія вирішує розпочати перетворення, HR менеджер виступає як бізнес-партнер, який пояснює співробітникам нові функції і задачі; в умовах змін фірми кадровик знаходить процеси, які можуть бути зміненими чи оптимізованими. Тому роль HR менеджера слід назвати «агент перемін». Виступаючи в цій ролі, кадровик стикається з парадоксами, властивими всім компаніям, які намагаються модифікувати свою діяльність. Частіше всього ці зміни повинні базуватися на діяльності компанії в минулому. HR Менеджер повинен знати і поважати традиції компанії для того, щоб вона ефективно працювала в майбутньому. Роль кадровика є аналогічною ролі бізнес-партнера. Для реалізації поставленої задачі HR менеджеру необхідно виявляти проблеми, створювати нові довірчі взаємовідносини всередині організаційної мережі і будувати нові плани компанії. Кадровики, які ініціюють зміни, дозволяють фірмі швидше пристосуватися до вимог ринку, вони бачать необхідність змін, оцінюють виробничі процеси і контролюють результати. [2,4-6]

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них:

- 1) технічні здібності ( здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- 2) аналітичні здібності ( здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);
- 3) діагностичні здібності ( здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- 4) здатність взаємодіяти з людьми ( здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) концептуальні здібності ( здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

## **12. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера HR служби**

Від кандидата на посаду керівника HR служби вимагається:

- 1) спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки;
- 2) знання іноземної мови;
- 3) юридична підготовка;
- 4) досвід роботи з кадрами протягом кількох років.

Для управління HR службою прийнятним вважається вік від 31 до 40 років. Найважливішими завданнями, які вирішуються керівниками HR служб, є:

- ☐ розвиток персоналу;
- ☐ планування штатного розкладу;
- ☐ підбір кадрів та їх адаптація;
- ☐ консультування лінійних менеджерів з кадрових питань;
- ☐ співробітництво з виробничою радою фірми;
- ☐ організація оплати праці;
- ☐ розстановка кадрів та ін.

У HR службі працюють референти, які мають спеціальну підготовку. Третина кількості референтів займається заробітною платою, а решта – вирішують питання HR політики фірми.

Референту мають бути притаманні не тільки властивості HR менеджера, але й додаткові:

- готовність брати на себе відповідальність;
- вміння переконувати співрозмовника;
- гнучкість.

## **Тема 10. Формування колективу організації.**

10.1. Колектив як соціальна група

10.2. Етапи розвитку колективу організації

10.3. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.

10.4. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

10.5. Формальні і неформальні групи

10.6. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.

10.7. Роль HR-менеджера у формуванні колективу.

10.8. Специфіка жіночих колективів

10.9. Лідерські якості керівника в HRM

10.10. Корпоративна культура в системі HRM

10. 11. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу

### **1. Колектив як соціальна група**

Група - це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. Групи можуть бути формальними і неформальними. Колектив - це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю.

Трудовий колектив організації утворюють громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з організацією.

Повноваження трудового колективу визначаються законодавством.



Елементами колективу є:

- 1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Деякі американські автори називають колектив "самим могутнім знаряддям, відомим людині". Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і насаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

Принципи формування колективу

Принципи HRM – це об'єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління.

Виділяють такі принципи:

Принцип науковості – передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і рядових робітників.

Принцип системності – передбачає, що при формуванні системи HRM необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень.

Принцип економічності – передбачає ефективну та економічну організацію системи HRM, за якої витрати на ситему HRM перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження.

Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – в будь-яких вертикальних розрізах системи HRM повинна забезпечитись ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.

Принцип узгодженості – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинне бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

Принцип перспективності та прогресивності – при формуванні системи HRM необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

## **2. Етапи розвитку колективу організації**

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій).

Нині існує багато різних версій створення та розвитку колективу організації. 1. Формування (зародження) колективу.

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи мало пов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

### **2. Становлення колективу**

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу.

### 3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі -- взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

### 4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статичність колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Інший погляд на ряд послідовних етапів:

1. Притирання.
2. Переворот (зміна чи утвердження лідера, розформування колективу).
3. Результативність (прийняття мір щодо підвищення продуктивності).
4. Ефективність (акцентується правильне використання часу).
5. Майстерність (установлення високих стандартів досягнень).
6. Старіння (цілі не відповідають задачам нового часу).
7. Смерть (реорганізація підприємства або його ліквідація).

### 3. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність.

До ознак колективу належать:

1) наявність загальної цілі у членів колективу. Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом -- їхні цілі хоча і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2) психологічне визнання членами групи один одного та отождіння себе з нею (основною чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т. п.);

3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети. У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо

-- без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати набагато також виникнення духу змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників.

4) сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма). У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист;

у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень. Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні. Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки. У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

#### **4. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.**

**ЛЮДИНА** – це високоорганізована соціальна та біологічна істота, що є носієм свідомості. Це поняття значно ширше за означені поняття: індивід, суб'єкт, особистість, індивідуальність, бо включає в себе досить великий перелік соціальних і біологічних ознак – антропологічних, етнографічних, культурних та ін. Але головне в цьому сенсі те, що кожен з нас є людиною настільки, наскільки є змістовним коло наших стосунків у суспільстві.

**ОСОБА (ОСОБИСТІСТЬ)** – це не сама по собі людина, а її соціальна характеристика і рівень її індивідуальності та суспільної свідомості, духовної потреби та інтереси, цінності орієнтації, ставлення до інших людей і т.ін. Це єдність соціального і індивідуального в людині, яка не народжується особистістю, а стає нею в процесі соціалізації, здобуваючи знання і соціальний досвід, використовуючи те, що створено іншими.

**ПОТРЕБА** - це стан індивіда, створюваний нестачею матеріальних і нематеріальних (інтелектуальних, духовних) об'єктів, необхідних для існування людини, її розвитку, й такі, що виступають джерелом її активності. Задовольняючи свою потребу, людина втягується у виробництво матеріальних і духовних об'єктів, розробку методів цього виробництва, утягується в історичний процес, процес створення культури. Процес - не тільки початок конкретної діяльності, але іноді і її кінець (початок нового циклу), тому що в результаті цієї діяльності нерідко формуються нові потреби.

**МОТИВ** - спонукання, причина поведінки чи вчинку, причина діяльності. Причина може бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, не опосередкованою психікою людини. Вона може бути усвідомленою та неусвідомленою. Причиною може бути прагнення до матеріального об'єкта (наприклад, заробіток) та ідеального (наприклад, цікава робота сама по собі). Відносно стійку й індивідуально-неповторну систему мотивів, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають їх спрямованість, а також сам процес дії мотивів називають «мотивацією». Це більш загальний, більш описовий термін, ніж термін «мотив».

Соціологи та культурологи воліють казати про цінності. Це поняття використовується у двох смислах:

- 1) те, що людина особливо цінує в житті чи, зокрема, у праці (трудова цінність) і тому є одним із джерел мотивації поведінки;
- 2) те, що виступає як еталон належного (високі цінності, «загальнолюдські цінності») й тому коректує поведінку.

Система цінностей і особливо цінностей, що вважаються високими, - важливий елемент культури взагалі й корпоративної культури зокрема. При цьому важливий не тільки перелік цінностей, а і процес їх формування та дії, що обумовлюють мотивацію, а також середовище, яке впливає на цей процес. Цінності відносно просто можуть бути визначені за допомогою анкетних опитувань чи тестів. Цінності - це те, що особливо важливо для людини. Їх усвідомлення та реалізація дають їй можливість сформуватись як особистість, відчувати

задоволення від праці.

**ЦІННОСТІ - ДЖЕРЕЛО мотивації діяльності.** Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації й у цілому її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

## **5. Формальні і неформальні групи**

Група – це дві або більше особи, які взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо або через мережу зв'язків, працюють для досягнення одного або кількох завдань, керуються визначеною системою поведінки, підтримують стабільні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних мереж протягування їх відштовхування. Групова робота впливає на досягнення визначеної цілі організації.

Існують два види колективів - формальні і неформальні. Формальні створюються керівництвом на певний строк, тимчасово або постійно, з метою виконання якоїсь офіційної праці. Це можуть бути підрозділи, які знаходяться в рамках ієрархічної структури підприємства чи організації, можуть бути і між функціональні, необхідні для корекції діяльності підрозділів, спільного пошуку важливих рішень. Формальна група створюється з волі керівника та передбачена в структурі підприємства для виконання конкретних завдань. Серед формальних груп виділяють:

- команди – супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників;
- робочі (цільові) групи – створюються з метою і на час виконання певних задач;
- комітети – спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.

Одночасно із створенням формальних груп спонтанно виникають неформальні, що створюють неформальну організацію. В неї об'єднуються ті ж самі співробітники формальних колективів для досягнення своєї власної мети, далекої від офіційної, знаходячи в процесі службового спілкування точки зіткнення. На відміну від формального колективу, неформальний ніхто не створює - він утворюється спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації). Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються у колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (наприклад, між робочими та службовцями);
- чітко обкреслені централізація і формалізованість організаційної структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);
- недоліки у формальній організації, що обумовлює утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;
- недолік інформації, через який працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати слухи і привести до зміни інформації);
- негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, що займає сильну позицію завдяки власним здібностям або особистим якостям.

Особливості неформальних груп:

- 1) їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб;
- 2) індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;

3) відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею;

4) у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.

5) неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистих якостей він має авторитет і здатний надавати більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);

6) неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена. Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

В будь-якому колективі існує так звана "шкала престижу", де робітники займають місце відповідно з визнанням колег. Це місце не завжди співпадає з формальним положенням людини в офіційних рангах. Часто буває так, що найбільшим авторитетом в колективі користується людина, яка формально не займає ніяких відповідних посад. Така людина стає неформальним лідером колективу. Згуртованість будь-якого колективу є основною його силою. Колектив, сформований формально чи неформально може бути різним з точки зору згуртованості його членів. Згуртованість може бути дуже високою, коли люди тісно пов'язані один з одним, разом відповідають за досягнення певної мети, яка стоїть не лише безпосередньо перед ними, але і перед організацією в цілому, тому вони роблять все для успішного її досягнення.

Неформальна група може допомагати формальній у досягненні поставлених цілей за таких умов:

- керівництво організації повинно визнавати наявність неформальних груп, працювати з ними і не загрожувати їх існуванню;
  - враховувати думку і пропозиції лідерів неформальних груп;
  - коли неформальний лідер протистоїть роботодавцю, його вплив може підірвати авторитет керівника;
  - при прийнятті непопулярних рішень необхідно визначити можливий негативний вплив неформальної групи;
  - для того щоб ослабити опір змінам з боку неформальної групи, необхідно залучати її до прийняття рішень;
  - не допускати чуток через недостатність інформації.
- До методів впливу на неформальні групи належать:
- консультації з групами замість спроби нав'язати свою волю силою влади. Вони дають можливість заздалегідь викласти свою думку і перешкодити рішенням, яке у разі прийняття було б потім скасоване, але це вже негативно впливає на престиж керівництва;
  - навчання і пропаганда діяльності керівництва сприяють формуванню у трудовому колективі лояльного ставлення до неформальних лідерів. Це важливий механізм управління;
  - забезпечення лояльності керівників. Якщо вище керівництво організації домоглося лояльності формальних лідерів, то тоді вони стають захисниками точки зору організації перед своїми колективами;
  - керівник повинен знати, хто є лідером у кожній неформальній групі, і співпрацювати з ним, заохочуючи до сприяння досягненню цілей організації;
  - якщо неформальний лідер не входить до неформальної організації, то він розглядається як «порушник спокою». Він може стати центром колективного опору впливу організації;
  - керівництво повинно надавати неформальним лідерам офіційного визнання шляхом призначення на вищу посаду або здійснювати горизонтальне переміщення;
  - перевагами неформальної групи є можливість полегшення управлінського навантаження;
  - підтримка керівництва неформальними групами сприяє зміцненню взаємодії

персоналу, підвищенню продуктивності праці і реалізації прийнятих планів.

## **6. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу.**

Соціальна структура персоналу підприємства - це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо).

Вирішення питань соціального розвитку колективу підприємства належать до найважливіших чинників підвищення ефективності виробництва, високої результативності виробничо-господарської та комерційної діяльності. Сучасні умови господарювання висувають підвищені вимоги до персоналу підприємства, рівня його загальної освіти, професійної підготовки, творчої активності. Постійний розвиток здібностей людини є необхідною передумовою її успішної праці, уміння використовувати сучасні технічні засоби, нову техніку й технологію, новітні наукові досягнення.

Для задоволення соціальних потреб працівників будь-яке підприємство має скласти план соціального розвитку, тобто обґрунтовану, фінансове та матеріально забезпечену систему заходів, спрямованих на вдосконалення соціальної структури кадрів, поліпшення умов праці й побуту всіх категорій працівників, їхнього соціально-культурного обслуговування, підвищення трудової активності.

Однією з передумов ефективного HRM підприємства є прогнозування змін у соціальній структурі трудового колективу. Так, встановлення необхідних співвідношень різних категорій працівників за статтю і віком має на меті своєчасне забезпечення потреб у кадрах сучасного виробництва, адаптованого до ринкових умов господарювання. Характер і зміст праці, що невпинно й швидко змінюються під впливом досягнень науково-технічного та організаційного прогресу, потребують такого самого динамічного поліпшення професійної та кваліфікаційної структури персоналу, а відтак у плані соціального розвитку підприємства дуже вагомими мають бути заходи щодо підвищення рівня спеціальної освіти працівників, зменшення плинності кадрів.

У плані соціального розвитку обов'язково треба передбачити конкретні заходи, спрямовані на вдосконалення санітарно-гігієнічних умов праці (зниження рівня шуму, вібрації, запиленості та загазованості повітря тощо). Не менш важливою є розробка заходів для збереження належної працездатності протягом тривалого часу і запобігання швидкій стомлюваності. Ці заходи сприятимуть усуненню надмірних фізичних та нервово-психологічних навантажень, установленню оптимальних режимів праці й відпочинку, організації робочого місця, технічного стану знарядь праці, інтенсивності роботи, належної виробничої естетики тощо. Особливу увагу треба приділити заходам, що підвищують безпеку праці та усувають виробничий травматизм, а також запобігають професійним захворюванням.

Головні аспекти плану соціального розвитку підприємства мають бути узгоджені з відповідними територіальними планами. Це зв'язано з тим, що чимало соціальних проблем за своїм значенням і можливостями розв'язання виходять за межі окремого підприємства.

## **7. Роль HR менеджера у формуванні колективу.**

Для створення ефективного трудового колективу менеджер повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;

- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

У формуванні колективу менеджер відіграє роль у:

1. в організації набору й відбору персоналу, прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем і умовою праці; перехід на нову роботу.
2. професійна підготовка, спрямована на виявлення потенційних можливостей співробітника, з метою подальшого службового росту.
3. атестація й оцінка внеску кожного працівника, питання матеріальної винагороди, заробітна плата;
4. контроль над умовами праці й техніки безпеки;
5. відношення соціального характеру (підготовка колективних договорів, сприяння в суспільних заходах)
6. формування корпоративної культури й сприятливого соціального клімату.

## **8. Специфіка жіночих колективів**

Згідно зі ст. 24 Конституції України жінки мають рівні з чоловіками права і свободи. Рівноправність жінок у сфері трудових відносин забезпечується наданням їм рівних з чоловіками можливостей у професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; спеціальними заходами щодо охорони праці та здоров'я жінок; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Вони не говорять прямо: починають здалеку, попутно даючи оцінку всьому що тільки можна, спотворюючи факти.

Багато керівників стикалися з ситуацією, коли, даючи завдання співробітницям і уточнюючи, чи все зрозуміло, чули у відповідь «так, все зрозуміло», а потім отримували зовсім не ті результати. Звичайно, не завжди саме формулювання завдання є чітким і прозорим, але виникає і резонне питання. Якщо щось незрозуміло, то чому не перепитали? Тут ми маємо справу з «ефектом пазлів» (домислювання) і страхом «погано виглядати». Сенса ефекту пазлів полягає в тому, що жінки при зіткненні з «білими плямами» схильні самотійно добудовувати образ до повноти. Тому їх відповідь «все зрозуміло» є щирим. Їм дійсно все зрозуміло, а якщо щось і незрозуміло, то вони в процесі додумуються. Жінка побоюється, що, ставлячи додаткові запитання, вона справить на нього враження «бестолкової пустишки», тому краще розбиратися самотійно. Зазвичай до такого страху схильні новенькі співробітниці. Щоб уникнути таких ситуацій, максимально чітко формулюйте задачу. Причому бажано письмово і, припустимо, по електронній пошті, щоб не загубилася. Не передавайте завдання через інших співробітників, якщо мова не йде про стандартні операції. Тут є ризик не тільки отримати інший результат, але й колег посварити між собою.

Мотивація трудової діяльності у жінок має певні відмінності, але вони викликані швидше своєрідністю особистості і не носять закономірний характер.

- Жінки більш консервативні, бажають стабільності. Слабка стать більше орієнтується на збереження існуючого порядку, аніж на суттєві революційні зміни, авантюри. Ці самі обставини визначили схильність жінок-керівників до тактичного, а не стратегічного планування. Встановлено, що жінки мають детальний та виважений підхід, смак "до дрібниць": вони значно краще сприймають та аналізують деталі, подробиці подій, вміють розділити ціле на частини та провести логічний аналіз складових.

- Пунктуальність, ретельність, любов до деталей, ці якості більшою мірою притаманні саме жінкам. Справа в тому, що жінки більш спостережливі до робочого процесу, деталей чужого гардеробу й навіть до виразу обличчя потенційного покупця, а у випадку бібліотеки - читача.

- здатність тривалий час займатись монотонною роботою. Проте, це не означає, що всю нудну і нецікаву роботу слід перекласти на прекрасну половину. Не забувайте про їх підвищену емоційність. В той момент, коли настане втома, вони іноді можуть дати

непередбачену реакцію - наприклад, влаштувати гарну сварку, виплеснути незадоволення на абонента, що потрапив під руку.

- Жінки більш працелюбні, терплячі та не пасують ні перед чим, навіть тоді, коли на новому робочому місці не все виходить. В таких випадках вони йдуть наперекір труднощам й досягають мети, а чоловіки залишаються безсилими.

- Жінки дійсно більш терплячі, але до певної межі. Вони рідше схильні до відкритих бунтів. Що ж робити в таких випадках? Можна спробувати "розбавити" такий колектив чоловіками, нехай навіть не постійно працюючими.

- Жінка більш емоційна, й ця риса особливо характеризує жіночий стиль управління та її поведінку на роботі. Вона "близько до серця" приймає все, пов'язане з роботою, достатньо довго залишається під владою переживань. Жінка більше схильна "програвати" ситуацію, переживати можливий результат подій. При прийнятті рішень жінка-керівник частіше опирається на свої передчуття, інтуїцію, жіночу логіку. В силу підвищеної емоційності жінка хворобливо реагує на критику, грубість, а тим паче образу, що не дозволяє їй бути об'єктивною та конструктивною.

- При своїй ураженості жінка більш стійка до стресів. Виплескуючи своє невдоволення з незначних приводів, жінка дає вихід власним емоціям, отже, легше переносить стреси.

- У жінки значно вище щоденна потреба в інтенсивному емоційному спілкуванні. Саме тому багато з них ходять на роботу не стільки працювати, як спілкуватись. От до цього, окрім суто ділових відносин, і потрібно бути готовим, працюючи в жіночому колективі. Як правило, жінки готові обговорювати всі проблеми, і не лише виробничі. Загалом, такі відносини нагадують "групу підтримки" для своїх. Правда, в жертву таким відносинам часом можуть принести саму роботу.

- У взаємовідносинах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління характеризується більшою гнучкістю, ситуативністю, умінням адаптуватись до складних обставин. В управлінні персоналом жінка-керівник більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, їй більше, ніж чоловіка, хвилює сфера міжособистісних відносин.

При визначенні дистанції з підлеглими спостерігається 2 варіанта поведінки:

1. "Залізна леді" - холодна, авторитарна, самовпевнена та добре знає свою ціну. Вона досконало володіє закулісними прийомами, відхиляє дискусії та обмін думками як неефективний засіб; сувора і вимоглива до підлеглих, в системі мотивації спирається на покарання, від підлеглих очікує дисципліни та поступливості, цінує, головним чином, їх професійні здібності.

2. "Старша сестра" навпаки спирається на колективні форми прийняття рішень, заохочує дискусії та полеміку. Будучи неординарною особистістю, хоче бачити біля себе таких же сильних колег. Прихильна до підлеглих, очікує від них повної віддачі. Вона цінує у своїх співробітниках почуття єдиної команди. Для "старшої сестри" важливі не тільки професійні, а й моральні, психологічні якості працівників. Вона не переносить інтриг, розвиває гласність, конструктивну критику. В системі мотивацій робить наголос на винагороди, заохочує новаторство й творчий підхід до справи.

Хотілось би згадати ще про одну особливість жіночого колективу – зовнішній вигляд. Як відомо, кожна жінка хоче виглядати привабливою й чарівною. Й саме через це на роботі вона припускається ряду помилок.

Як бачимо, жіночий колектив має багато психологічних, професійних та інших особливостей, з якими обов'язково потрібно рахуватись. І все-таки жінки прокладають собі шлях не пристосуванням до стилю, звичок, визнаних вдалими для чоловіків, а саме через запровадження навиків та відносин із власного досвіду. Вони досягають успіху саме тому, що деякі характеристики вважаються жіночими й не прийнятними для лідера, через свої жіночі якості. Учасниками численних опитувань соціологів неодноразово висловлюється думка, що жінки в порівнянні з чоловіками мають ряд переваг: більша тривалість активного життя, відкритий характер, порівняно легке подолання стресових ситуацій та кращий опір хворобам, більш висока відповідальність та дисциплінованість на фоні дуже гнучкого використання всіх управлінських технологій.



## 9. Лідерські якості керівника в HRM

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації та контролю. HRM пов'язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, HR політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації HRM означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою HRM є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації.

Управління здійснюється завдяки використанню різних методів, тобто сукупності способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи для координації їхніх дій. Отже, робота керівника має значення не тільки з погляду результатів організації, але й з позицій особистого життя працівників.

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом.

За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи й мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання персоналу. У діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя. У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи й реалізуючи політику менеджменту персоналу (комплектування штатів, підбір, навчання, розстановка й переміщення кадрів). Виконуючи функцію організатора, керівник створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього керівник повинен чітко розуміти цілі діяльності, уміти визначати найсуттєвіші в даному періоді завдання, оцінити передумови, ресурси й методи їх вирішення. Як спеціаліст керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями й досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їхнім виконанням. Функція керівника як споживача, генератора й передавача інформації ґрунтується на широких комунікативних зв'язках його з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Завдяки цим зв'язкам він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів та підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу. Виховна функція керівника є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми та спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості й колективу в цілому. Для цього важливо, щоб керівник умів впливати на підлеглих по можливості не силою наказу, а переконанням, а також, щоб прийняті ним рішення стосовно результатів діяльності передбачали виховні наслідки. Усе більшого значення набувають уміння керівника створювати таку моральну атмосферу, яка стимулювала б ефективну діяльність і блокувала небажані процеси, зокрема такі, що зумовлюють конфлікти.

У взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника – це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації. Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами, який викликає доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу: необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. У цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

Лідер – це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Керівник-лідер користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високорозвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування та встановлення контактів з персоналом.

Результативність діяльності керівника залежить від таких факторів, як особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді, освіта в галузі управління та бажання працювати керівником. Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності – як вроджені, так і набуті.

Обов'язковими здібностями є такі:

- технічні – здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
- аналітичні – здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
- діагностичні – здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;
- концептуальні – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;
- комунікативні – здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Існує багато класифікацій якостей, необхідних керівникові. Наведемо одну з них, яка враховує сім груп якостей:

- морально-етичні (особиста відповідальність за доручену справу, чесність і добросовісність, уважне ставлення до людей, принциповість, уміння сприймати критику й бути самокритичним);
- дисципліна та ставлення до праці (працелюбність, дисциплінованість);
- рівень знань (освіта, компетентність, ерудиція);
- організаційні здібності (діловитість, ініціативність, уміння працювати з підлеглими, чітко та ясно висловлювати думки, створювати команду, цілеспрямованість);
- забезпечення ефективної системи управління (уміння своєчасно приймати рішення, забезпечувати контроль за їхнім виконанням; уміння швидко орієнтуватися в ситуації та запобігати виникненню конфліктів);
- риси характеру (урівноваженість, наполегливість, комунікабельність, порядність, скромність);
- інші якості (здоров'я, стаж роботи, зовнішній імідж).

Оскільки HRM ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями є:

- атракція – здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;
- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- емпатія (співпереживання) – уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- толерантність – уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;
- уміння мислити проблемно й перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;

- уміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Центральним моментом творчого HRM, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Це означає, що його вплив обґрунтований, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження. Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання. Навіювання (сугестія) – особливий вид цілеспрямованого, неаргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам. На відміну від навіювання, переконання як метод психологічного впливу на підлеглих спрямоване на формування в них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов'язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доказів для формування в підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним завданням і потребам діяльності. Основними способами переконання є інформування, роз'яснення та аргументація, у результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися в психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

## **10. Корпоративна культура в системі HRM**

Культура організації – це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації.

Корпоративна культура HRM – це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі HRM, яка не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три рівні:

Перший – поверхневий рівень – це зовнішні прояви (манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель).

Другий – смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє мету інвестування корпорації.

Третій – глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Спочатку корпоративну культуру вносять засновники і вище керівництво виконавчої влади організації. Вони приносять свою філософію життя, погляди на світ, ідеї, цінності, норми поведінки, мову і манеру спілкування.

Корпоративна культура виконує такі функції:

- внутрішня інтеграція компанії в єдине ціле,
- формування конкретного іміджу компанії,
- адаптація організації до ситуації в країні, світі.

У структурі корпоративної культури можна виділити 6 складових.

1. Домінантні цінності. Визначаються основні внутрішні цінності, яких мають дотримуватися і поділяти усі її члени (якість надання послуг, висока ефективність праці).

2. Філософія. Напрацьована організацією політика, що відображає її уявлення про те, як варто поводитися з внутрішніми (тобто співробітниками) і зовнішніми клієнтами організації.

3. Норми. Чинні стандарти поведінки, що показують ставлення до праці.

4. Форми регулярної поведінки. Це форми взаємодії членів організації для вияву поваги або демонстрації прийнятної поведінки (загальна мова, термінологія, ритуали), які піддаються спостереженню.

5. Правила. В організації існують чітко встановлені правила поведінки. Щойно прийняті співробітники повинні їх засвоїти, щоб стати повноправними членами організації.

6. Організаційний клімат. Загальне враження, яке виникає від організації простору приміщення компанії, стилю керування, способу спілкування співробітників між собою, із

клієнтами та іншими сторонніми особами.

Управління корпоративною культурою – це кропітка щоденна праця. Спочатку поведінка керівників та інших членів організації визначає і формує культуру, а потім культура організації визначає поведінку її співробітників. Отже, корпоративну культуру можна визначити як комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, стосунків і способів ведення діяльності, що поділяються членами організації і обумовлюють індивідуальність організації.

## **11. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу**

До основних форм втілення корпоративної культури належать:

- ритуали і церемонії;
- історії;
- символи;
- мова.

Ритуали і церемонії будь-якої події призначаються для глядачів, їх подають у художній формі, яка відповідає цінностям організації.

Види ритуалів:

- звикання працівника до нової посади;
- підвищення працівника до нового соціального статусу;
- у сфері навчання і розвитку працівника.

Історії – це усні розповіді про дійсні події в організації, які повідомляються новим працівникам як приклад служіння культурним нормам і цінностям.

Символи – це зображення знаком чи моделлю, що відображає якусь етичну цінність.

Мова – це специфічна манера мовлення, терміни, числа, що допомагають виразити те, що може бути засвоєне із загальноприйнятої мови.

На формування цінностей організації впливають внутрішні і зовнішні фактори:

1. Відносини влади.

Влада – це вплив однієї особи на іншу для зміни її поведінки. Влада є необхідною умовою управління.

На корпоративну культуру впливають п'ять видів влади:

- 1) Легітимна (законна) влада.
- 2) Влада заохочення як сприяння у просуванні по службі.
- 3) Влада примушення.
- 4) Експертна влада як влада професіоналізму.
- 5) Еталонна влада як влада прикладу.

2. Цінності і норми зовнішнього середовища. Кожен працівник організації зобов'язаний постійно орієнтуватися на взаємодію з іншими організаціями як з можливими джерелами зовнішніх зразків.

3. Особисті риси працівників та організаційна поведінка персоналу. Тут розглядається жорстка адміністративна і демократична особистість.

4. Формальна організаційна структура і організаційні процеси.

Цей фактор впливу, що формує етику управління, містить основні принципи побудови організаційної структури управління організацією.

Типи корпоративних культур

Практика корпоративного управління має чотири категорії корпоративних культур.

1. Адаптивна (підприємницька культура)
2. Культура стратегічного завдання
3. Кланова культура ринку.
4. Бюрократична культура

Адаптивна (підприємницька) культура має велику гнучкість і адаптивність до вимог.

Культура стратегічного завдання вимагає дотримуватись власної стратегічної цілі шляхом досягнення проміжних цілей.

Кланова культура зацікавлює всіх членів організації в участі у загальній справі. Бюрократична культура націлена на стратегічні цілі у стабільному середовищі.

Організаційна культура розглядає з точки зору владних відносин два види культури в корпоративних організаціях:

- демократична культура;
- авторитарна культура.

За фактором впливу формальних організаційних структур і процесів на формування корпоративних культур можна виділити для об'єднань чотири типи корпоративних культур:

1. Клубна культура має централізовану культуру
2. Храмова культура має жорстку рольову культуру
3. Цільова культура спрямована на досягнення конкретних результатів
4. Екзистенціальна (крапкова) культура об'єднує індивідуальних зі-рок, що

складають тісне коло.

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносять основні положення й ідеї, прийняті в організації. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах організації ці принципи і зобов'язання дозволяють згуртувати співробітників навколо спільних визначених завдань і цінностей та забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою.

На форму і зміст системи цінностей впливають ряд факторів:

- реальний зміст конкретної діяльності;
- політичні і соціальні традиції країни, де знаходиться організація;
- особисті погляди співробітників організації.

Наявність настільки різномірних факторів мала б викликати труднощі на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої організації принципів.

Однак експерти вказують на процес формування загальної, зручної і придатної корпоративної культури, яка зводиться до такого переліку:

- 1) завжди виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
- 2) брати на себе ініціативу і йти на ризик;
- 3) пристосовуватися до змін;
- 4) приймати рішення;
- 5) працювати в команді;
- 6) бути "відкритим" для інформації, знань, новин про потенційні або актуальні проблеми;
- 7) довіряти і бути гідним довіри;
- 8) поважати інших (клієнтів, колег, постачальників та ін.), а також самого себе;
- 9) відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;
- 10) застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу, винагороджувати і бути нагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку чітко вирізняються дві групи положень. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві.

Варто звернути увагу на стандарти поведінки. Як правило, основний перелік правил і норм поведінки, стандартів взаємин як всередині організації, так і з клієнтами та партнерами формулюється організаціями у вигляді офіційних документів: положень, етичних кодексів, інструкцій. Крім того, у світовій практиці відомі приклади створення великими організаціями спеціальних відділів з етики, покликаних забезпечити неухильне дотримання персоналом етичних норм і правил поведінки, стандартів професійної практики.

Основні цінності і переконання знаходять вираження не тільки в програмних документах, у ряді законів, кодексах честі, внутрішніх стандартах ведення діяльності, але й у девізах, гаслах. Як елемент корпоративної культури, вони в лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї чи іншої організації. Наступний елемент корпоративної

культури – це символи. Вони так чи інакше пов'язані із системою корпоративних цінностей, наприклад, червона стрічка (організація, яка захищає людей з ВІЛ/СНІД).

Головними методами формування і підтримки корпоративної культури можна назвати наступні: заяви, заклики, декларації керівництва, навчання персоналу, систему стимулювання, критерії відбору в організацію, підтримку корпоративної культури у процесі реалізації основних управлінських функцій, широке впровадження корпоративної символіки. Проте у надрах зовнішньо високоорганізованої системи рано або пізно починаються процеси дезорганізації, коли в рамках корпоративної культури починають розвиватися процеси дезорганізації. Для корпоративної культури характерно відстеження неблаганних фактів і прийняття відповідних рішень, спрямованих проти дезорганізаційних процесів. Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності. По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, внутрішньорганізаційна культура, більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Признаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання).

Приклади:

Корпоративна культура компанії «Славутич» визначається директором, але це не означає, що вона визначається лише тим, що говорить директор.

Співробітникам не можливо прищепити розуміння культури і цінностей компанії просто на словах. Директор може хоч по сто раз на день проводити виховні бесіди з підлеглими, розповідаючи їм про правила і норми, прийняті в компанії. Але якщо його слова розбігаються із справою в діаметрально протилежні сторони, то, природно, що ці розповіді персонал не сприйматиме в серйоз. Керівник має найбільший вплив на формування стандартів спілкування в компанії. Просто тому, що він завжди знаходиться в центрі увазі. Менеджери відноситимуться до компанії так, як до неї відноситься директор, і неусвідомлено пропагуватимуть таке ж відношення і своїм підлеглим.

У компанії «Славутич» існує ряд установок, які доносяться до кожного співробітника, не залежно від посади:

☐ Бізнес процвітатиме лише в тому випадку, якщо його будуватимуть люди, що щиро люблять свою справу.

☐ Дисципліна - через культуру. Порядок і ефективність в роботі ґрунтуються на дисципліні, а її неможливо нав'язати.

☐ Дисципліна виробляється самими співробітниками, якщо вони розуміють її важливість для компанії в цілому і своєї кар'єри зокрема.

☐ Головне – перемога, а не участь. У бізнес не приходять, щоб просто «пограти». Сюди приходять перемагати.

☐ Помилка - це спосіб повчитися. Співробітники «Славутич» мають право здійснювати помилки, адже помилки дають можливість рухатися вперед. Якщо людина, що зробила помилку, визнає її і зробить виводи, він навряд чи повторить її ще раз.

### РОЗДІЛ 3. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Тема 11. Згуртованість і соціальний розвиток колективу.

11.1. Колектив як соціальна група.

11.2. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності.

11.3. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

11.4. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей.

#### 1. Колектив як соціальна група.

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен порізному:

- конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не наслідуються висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
- почуттям переоцінки, завищенням своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття "ми", що послаблює сприйняття ризику);
- взаємним "зараженням сміливістю". Цей ефект виникає в групових комунікаціях;
- притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;
- широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;
- впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягненні мети.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Такі характеристики, як: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

- 1) ілюзія невразливості групи (члени групи схильні до переоцінки правильності

своїх дій і у більшості випадків із захопленням сприймають ризиковані рішення);



2) безмежна віра в моральну правоту групових дій (члени групи переконані у моральній бездоганності своєї колективної поведінки та у непотрібності критичних оцінок з боку сторонніх);

3) ігнорування неприємної або неугодної інформації (інформація, що не узгоджується з груповими поглядами часто не приймається до уваги, а застереження не враховуються; наслідком цього є ігнорування необхідних змін);

4) негативна стереотипізація сторонніх (цілі, думки і досягнення зовнішніх конкурентів, як правило, трактуються як слабкі, невірні, ворожі і т.п.);

5) самоцензура (окремі члени групи через побоювання порушення групової гармонії утримуються від висловлювання альтернативних точок зору і вираження власних інтересів);

6) ілюзія постійної єдності (через самоцензуру і сприйняття мовчання як "знаку згоди" при вирішенні проблем занадто швидко, без необхідного всебічного обговорення досягається зовнішній консенсус).

Окремі члени групи прагнуть не давати можливості брати участь у справах групи людям, що не належать до неї, оскільки побоюються, що це порушить групову єдність.

Наведені вище симптоми групового мислення і групового тиску виявляються далеко не завжди і зовсім не є обов'язковими. Проте, керівник повинен знати подібні небезпеки і запобігати їх. Йому варто також враховувати такі форми групового тиску, як різного роду неформальні санкції з боку більшості членів групи стосовно порушників групових норм, "зрадників" і т.п., особливо з числа "новачків". Такі санкції можуть привести до гострих конфліктів.

Спектр групового впливу на поведінку окремих працівників досить широкий. Групи впливають на своїх членів у питаннях дотримання групових стандартів в сфері поведінки, продуктивності, відносин до керівництва, понаднормових робіт і т.п. У багатьох ситуаціях сила впливу групи на окремого працівника перевищує загрозу санкцій з боку керівника і навіть переверщує залежність від ритму, що задається технікою, оскільки повсякденний моральний вплив (осуд, презирство, відмовлення у захисті або психологічній розрядці і т.п.), а іноді й інші санкції, що накладаються групою, переносяться людиною більш важко, ніж адміністративні та інші міри, прийняті керівництвом. Вплив групи на поведінку окремих працівників може як підвищувати, так і знижувати ефективність їхньої роботи.

Існує чимало способів нейтралізації негативних проявів групового "тиску". Наприклад, керівник може запропонувати групі повторно обговорити те чи інше помилкове, на його погляд, рішення, вказавши на його слабкі сторони. Якщо неформальний вплив керівника у групі є недостатнім, доцільно обмежувати вплив неформального лідера або сприяти біполярній структурі неформального лідерства у колективі. Доцільно також розвивати в групі культуру толерантності, волі думок, критики, самокритики і дискусій. Звичайно, різні способи нейтралізації негативних наслідків групового тиску і максимального використання переваг згуртованої групи залежать від конкретної ситуації.

## **2. Формування трудового колективу, ознаки та ефективність його діяльності.**

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- уміння слухати, співчувати;
- готовність допомагати іншим;
- уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси;
- чіткість і ясність позицій;
- прагнення уникнути конфліктів;
- відкритість, гнучкість.

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

Не завжди і не з будь-яких робітників можна сформувати згуртовану групу. Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи. Чинники групової згуртованості наведені на рис. 24.

Керівник відділу персоналу "Макдоналдс Юкрейн Лтд" Ирина Маркіна відзначила: "У нашій компанії аналіз особистісних характеристик показав, що переважна більшість топ – менеджерів мають практично однакову точку зору по широкому спектру питань, і тільки по небагатьох – відмінну. Багато в чому конфлікти, що супроводжують прийняття рішень, були пов'язані не з тим, що точка зору меншості відрізнялася, і їй не приділялося належної уваги". Лише вміння членів колективу знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси сприяє формуванню згуртованої групи.

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складну задачу, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими групами.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей групи, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням.

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи?
2. Якби Вам запропонували таку ж роботу за рівну зарплату в іншій групі, чи подумали б Ви про можливість переходу туди?
3. Як, краще чи гірше, виглядає Ваша група у порівнянні з іншими групами підприємства?
4. Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що включають зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом з тим, попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв'язуваних командою задач її високу згуртованість.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: "З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?" або "З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?" і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс Згр. до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини:

- характер і зміст діяльності;
- відношення людей до діяльності;
- престижність роботи;
- розміри винагороди;
- перспективи зростання;
- наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

- фізіологічних (статевікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик (табл. 16).

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками.

У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка. Легкість зміни настроїв і захопленість холерика добре доповнюють спокій, логічність і стійка цілеспрямованість флегматика.

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньо орієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що спираються на інші методики, тести та інструментарій. На базі особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають відношення робітника до справи, до себе, інших людей і т.д. Риси характеру можуть бути дуже різними: серйозність – легковажність, принциповість – безпринципність, колективізм – індивідуалізм, альтруїзм – егоїзм, акуратність – неохайність і т.п. Урахування і оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.

Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей.

Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється, в основному, лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку робітники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій;

3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

Явище гомеостазису найбільш яскраво спостерігається у високо мотивованих, згуртованих колективах і виявляється, зокрема, у тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), вишукує сховані резерви.

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтацій, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишніх і більш активне залучення людей у його діяльність; відчуття ними особистої безпеки.

Групове управління. Виробничі успіхи обумовлені відданими своїй роботі людьми; взаємозв'язок через загальну ставку в організаційні цілі веде до створення взаємовідносин, основаних на довірі і повазі.

Блейк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва - оптимальним стилем - була поведінка керівника в позиції 9.9. За їх думкою, такий керівник поєднує в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є багато видів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали, що професійна підготовка і свідоме відношення до цілей дозволяє всім керівникам наближатись до стилю 9.9, тим самим підвищуючи ефективність своєї роботи. Не дивлячись на те, що було проведено немало емпіричних досліджень, є багато прикладів, що свідчили про ефективність цієї управлінської решітки.

Стратегію багатонаціональних фірм можна зрозуміти, якщо пам'ятати, що така фірма повинна задовольнити інтереси:

- власників акцій, що зацікавлені в збільшенні дивідендів;
- найманого персоналу, що потребує росту зарплатні;
- споживачів, що мріють про зниження цін на готову продукцію;
- товариства в цілому, що розраховує на підвищення податків із корпорацій.

У довгостроковій перспективі багатонаціональна фірма просто зобов'язана домогтися кожної з перерахованих вище цілей. У протилежному випадку групи, що уособлюють кожну ціль і володіють достатнім впливом, спроможні спровокувати гострий конфлікт. Проте, оскільки інтереси названих груп часто суперечать один одному, у тактичному плані керівництво компаній по черзі віддає перевагу то одним цілям, то іншим. При цьому пошук поступок ускладнюється міжнародним характером діяльності подібних фірм, коли рішення, прийняте в одній країні, позначається на інших країнах. Найбільше поширеною помилкою про наслідки діяльності багатонаціональних корпорацій є думка, що зводиться до того, начебто в результаті міжнародних операцій МНК одна країна обов'язково виграє, а інша - зазнає втрат. Реальна практика, звичайно, не виключає подібної ситуації, але вона припускає й інші можливі результати: обидві сторони можуть виграти або обидва програти, виграш або програш може не співпасти з очікуванням. В іноземній літературі існує велика кількість пояснень причин виникнення багатонаціональних фірм, їхнього вибору на користь закордонного розміщення виробництва. Не відтворюючи тут весь цей довгий перелік причин, відзначимо лише, що усі вони в тому або іншому ступеню пов'язані з недосконалістю ринку. Мова йде, зокрема, про таке:

- тарифи й інші бар'єри на шляху розвитку міжнародної торгівлі створюють неоднаковий доступ до ринків окремих країн. Фірми ж зацікавлені в максимальній свободі дій;
- ринкова недосконалість на ринках чинників виробництва, сильна монопольна влада виробників, цінова дискримінація;
- характер віддачі від масштабу;
- зниження ризику за допомогою міжнародної диверсифікації капіталу: розбіжність фаз ділового циклу в окремих країнах, різниця в податковому законодавстві і т.д.;
- валютний контроль і транспортні витрати.

4. Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і чекання. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі та міжособистісні.

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перерахованих ролей.

Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно грати дві або більше ролей, що неминуче приведе до виникнення внутріособистісних, а потім міжособистісних конфліктів.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:

- 1) ведучі (авторитетні, честюлюбні і чимось привабливі для навколишніх робітників);
- 2) ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

- дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;
- дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;
- невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва;
- суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі;
- кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Генеральний директор групи компаній "Іспанський дім" відзначив: "Я вважаю, що ринку потрібні, в першу чергу, не зірки екстракласу, а злагоджені дії всієї компанії. Тому навіть з дуже талановитими людьми, що порушують цілісність такої взаємодії, приходиться прощатися або відводити їм роль консультантів. Для ефективної роботи потрібні взаємодопомога і підтримка. І справа тут не в альтруїзмі або турботі керівника про те, щоб усім було гарно. Мова йде про винятково економічний фактор: величезні гроші викидаються через те, що люди не вміють взаємодіяти" .

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи:

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде прикладати максимум зусиль, щоб зберегти своє "місце під сонцем", і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, – зводиться до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, що підлеглі другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати недолік одних якостей можна не тільки активною роботою в інших областях, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т.п.

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Необхідно мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди ґрунтується на індивідуальних розумових процесах кожного, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та узагальнюються. Таким чином, при зборі і первинній обробці інформації члени колективу у будь-якому випадку виступають як "ізолянти", і лише потім починається власне колективна робота.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

- 1) методом Дельфі;
- 2) методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийнятного у даних умовах.

Таким чином, метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи.

Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглузвих на перший погляд, тому що у

кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

Існує безліч варіантів методу мозкової атаки. Вона може відбуватися:

- у вигляді критики і оцінки вже існуючих положень;
- у формі відповідей на питання, що швидко задаються;
- у доповненні та обговоренні пропозицій, зроблених письмово;
- у вигляді "суду" над заздалегідь складеним проектом.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена: тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високо згуртовані групи мають наступні характеристики: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці, схильність до групового мислення.

Характеристиками групового мислення і групового тиску є: ілюзія невразливості групи, безмежна віра в моральну правоту групових дій, ігнорування неприємної або неугодної інформації, негативна стереотипізація сторонніх, самоцензура, ілюзія постійної єдності.

Для формування згуртованої групи необхідні наступні умови: люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач; сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці; більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі); кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи: прийняття членами групи один одного, розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень, формування групової солідарності, прагнення до максимізації групового успіху.

Колектив підприємства має наступні психологічні характеристики: характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від: психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу); соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників, контрастність властивостей і якостей, гомеостазис (саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності).

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і

органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі, міжособистісні.

До виробничих ролей робітників у колективі належать: координатор, генератор ідей, контролер, шліфувальник, ентузіаст, шукач вигод, виконавець, помічник.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи: ведучі (авторитетні, честюлюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники); ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин: дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі; дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин; невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі; кооперація антагоністів (суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин).

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами: методом Дельфі, методом мозкової атаки. Метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи. Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

## **Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві.**

12.1. Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення.

12.2. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства

12.3. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.

### **12.1. Поняття «партнерство» історичні передумови виникнення.**

Уперше термін «партнерство» стосовно соціальних відносин між працівниками і роботодавцями використав англійський філософ Джон-Стюарт Мілль, доводячи у своєму дослідженні «Основи політичної економії і деякі аспекти їх застосування до соціальної філософії» (1848), що розвиток соціальних відносин відбуватиметься шляхом об'єднання робітників із капіталістами і через об'єднання робітників між собою.

У першій половині ХХ ст. за умов посилення концентрації виробництва, ускладнення економічних зв'язків, загострення соціальних проблем, мілітаризації світової економіки відбулося розширення економічних функцій держави. Держава активніше почала втручатися в регулювання економічних і соціальних відносин. У багатьох країнах Західної Європи і США у 40 – 50 рр. ХХ ст. під тиском лівих сил і профспілок набуло розвитку соціальне законодавство. До державної соціальної політики входили програми досягнення високого рівня життя населення шляхом створення державної системи освіти, охорони здоров'я, житлового будівництва, програм соціального захисту, регулювання мінімального розміру заробітної плати тощо. Пізніше вони були доповнені демографічними, екологічними та іншими програмами. Було розроблено та затверджено систему мінімальних стандартів соціального забезпечення громадян, гарантованих державою. Підсумком цієї діяльності держави стала досить чітка фіксація тієї частини соціально-трудових відносин (мінімальна заробітна плата, середня тривалість робочого тижня, відпусток, розміри соціальної допомоги тощо), у яких держава була гарантом. Одночасно держава визначила сферу, де соціально-трудові питання могли стати предметом переговорів найманих робітників і власників капіталу



(питання оплати праці, зайнятості, соціального забезпечення, що встановлюються понад гарантований державою мінімум).

Ідея соціального партнерства одержала практичне втілення в Німеччині у 60-х рр. ХХ ст., де стали проводитися «погоджувальні акції», у межах яких за участю уряду представники об'єднань підприємців і лідери профспілок ухвалювали рішення щодо питань економічної політики країни. Інструментом такої взаємодії стали тристоронні комісії за участю уряду, роботодавців і профспілок, щорічно укладалися угоди про соціальне партнерство і регламентувалася діяльність роботодавців (своєчасна виплата й індексація заробітної плати, створення нових робочих місць, дотримання техніки безпеки) і найманих робітників (дотримання технологічної дисципліни тощо).

Загалом поняття «соціальне партнерство» науковці розуміють як систему колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, державою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

На наш погляд, недостатньо визначати соціальне партнерство як метод узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців, яке здійснюється за посередницької ролі держави. Тому сформулюємо авторське визначення поняття «соціальне партнерство»: це механізм цивілізованого вирішення (запобігання) трудових, соціально-економічних, екологічних та інших конфліктів й усунення суперечностей між інтересами робітників і власників, який ґрунтується на принципах рівноправності, довіри, соціальної справедливості, взаємної відповідальності сторін і реалізується шляхом укладання суспільного договору (угоди) між державою, профспілками і роботодавцями відповідно до чинного законодавства та шляхом визначення напрямів його вдосконалення на ґрунті соціального діалогу. Сутність соціального партнерства розкривається через його функції. По-перше, воно може виступати механізмом узгодження соціальних інтересів з урахуванням їх відмінностей і навіть суперечностей. По-друге, воно може бути засобом реалізації соціальної політики, що забезпечує участь усіх соціальних суб'єктів в організаційно-управлінській діяльності. При цьому соціальне партнерство може забезпечити взаємодію соціальних суб'єктів у будь-якій сфері – економічній, політичній, культурній та ін. Держава в соціальному партнерстві існує в декількох ролях: власника, законодавця, посередника, працедавця. Тому головні функції держави в системі соціального партнерства: законодавча, нормотворча, організаційна, прогностична, контрольна та судова.

Соціальне партнерство вибудовується на основі так званого трипартизму (лат. tres – три і partis – частина, галузь, відділ), тобто трудові відносини регулюються умовами тристороннього співробітництва держави, працівників і працедавців. При цьому укладання кожного індивідуального трудового договору перебуває під впливом держави, організацій працедавців і організацій працівників (професійних спілок). Працівник, укладаючи індивідуальний трудовий договір, користується підтримкою держави і профспілки, працедавець – держави та організації працедавців (таблиця).

Узгодження інтересів найманих працівників і власників капіталу у сфері соціально-трудових відносин здійснюється шляхом переговорів і завершується укладанням колективних договорів і угод. Крім того, система соціального партнерства реалізується через укладання угод на рівні суспільства загалом або на рівні окремих регіонів (вертикальна система договорів і угод). На рівні суспільства предметом переговорів стають основні напрями соціально-економічної політики держави, включаючи розробку показників соціального добробуту нації, системи соціальних гарантій для всіх прошарків населення, а також заходів із захисту інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. Відповідні угоди укладаються між організаціями, що представляють найманих працівників, об'єднаннями роботодавців і державою.

В Україні таким документом є Генеральна угода (далі – Угода) між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців і підприємців та всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями. Згідно з Угодою на 2008 – 2009 рр., сторони зобов'язались спрямовувати скоординовані зусилля на радикальне прискорення людського розвитку та виконання першочергових завдань у соціально-економічній і трудовій сферах, підвищення рівня зайнятості населення та належне матеріальне забезпечення

працівників, подальший розвиток соціального діалогу, досягнення стабільності та злагоди в суспільстві. Сторони також домовилися: здійснювати соціальний діалог з питань проведення державної соціально-економічної політики, у тому числі під час розроблення проєктів актів законодавства, які стосуються економічних і соціально-трудових відносин, соціального захисту населення, і розглядати їх за участю всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців і підприємців, які є суб'єктами угоди, та профспілок; не допускати внесення на розгляд Кабінету Міністрів та прийняття ним актів законодавства, які стосуються соціально-економічних, трудових прав та інтересів працівників і роботодавців без проведення попереднього соціального діалогу.

Крім того, з метою підвищення ролі професійних спілок і організацій роботодавців та їх об'єднань у формуванні економічної та соціальної політики держави, подальшого розвитку соціального діалогу як одного з головних чинників забезпечення соціальної стабільності, розвитку громадянського суспільства, запобігання суспільним конфліктам і, відповідно, до Указу Президента України від 29 грудня 2005 р. № 1871 «Про розвиток соціального діалогу в Україні», була створена Національна тристороння соціально-економічна рада (далі – Національна рада) як консультативно-дорадчий орган при Президентові України з представників Кабінету Міністрів України, всеукраїнських професійних спілок та їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців.

Основними завданнями Національної ради є:

- сприяння узгодженню позицій сторін соціального діалогу щодо шляхів дальшого розвитку соціально-економічних і трудових відносин, укладанню угод з питань регулювання таких відносин;
- розроблення та внесення Президентові України пропозицій з питань формування та реалізації державної соціально-економічної політики.

Національна рада має тристоронню структуру представництва сторін соціального діалогу: від уряду, всеукраїнських профспілок та їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців. Очолюють Раду три співголови, які одночасно є координаторами сторін.

Відповідно до рішення Національної ради в її структурі утворено з однаковою кількістю членів сторін 4 постійні комісії:

- із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів;
- інформаційно-методичної роботи та зв'язків з інституціями соціального діалогу всіх рівнів;
- дотримання норм і принципів соціального діалогу;
- питань конкурентоздатності вітчизняної економіки.

На наш погляд, одним з основних завдань Національної ради має стати забезпечення оптимального співвідношення між рівнем заробітної плати і цінами на товари та послуги в країні. І тому в доповнення до комісії із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів доцільно створити комісію з цін та ціноутворення. Вона повинна займатися регулюванням цін на товари та послуги, на які не встановлюються ціни в межах державного регулювання, і не допускати необґрунтованого їх зростання. Тобто будь-яке їх підвищення підприємці (представники організацій роботодавців) здійснюють тільки після узгодження із «соціальними партнерами», у ході якого детально обґрунтовується таке підвищення.

Усі рішення підвищення цін і збільшення заробітної плати приймаються Національною радою за поданням комісій із законотворчої діяльності та мінімальних державних соціальних стандартів і запропонованої нами комісії із цін та ціноутворення. У разі неможливості досягти домовленості щодо розміру заробітних плат та рівня цін у межах Національної ради «соціальні партнери» можуть вийти із рекомендаціями про введення на певний вид товарів чи послуг механізму державного регулювання, передбаченого законом про ціни, або підвищення рівня соціальних стандартів. Тобто державне регулювання цін, законодавче запровадження соціальних стандартів і регулювання в системі «соціального партнерства» – процеси взаємопов'язані, що мають комплексно доповнювати один одного.

## 12.2. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, в межах компетенції цих підрозділів. Угода укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі. Колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом, з однієї сторони, і однією або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво

трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними і уповноваженими трудовим колективом з іншої.

Сторонами генеральної угоди виступають:

- професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди;
- власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди на підприємствах, на яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій трудящих, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм на більшості підприємств, що входять у сферу їхньої діяльності.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємств, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими уповноваженими трудовими колективами органами.

Право на ведення переговорів і укладення колективних договорів, угод від імені найманих працівників надається професійним спілкам, об'єднанням профспілок в особі їх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділених трудовими колективами відповідними повноваженнями. При наявності на підприємстві державного, галузевого, територіального рівнів кількох профспілок чи їх об'єднань або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення угоди або колективного договору.

У разі недосягнення згоди у спільному представницькому органі угода вважається укладеною, якщо її підписали представники профспілок чи їх об'єднань або інші уповноважені трудовим колективом на представництво органів, до яких входить більше половини найманих працівників держави, галузі, території. У разі недосягнення згоди щодо колективного договору у спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу приймає найбільш прийнятий проект колективного договору і доручає профспілці або іншому уповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його основі провести переговори і укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або уповноваженим ним органом. Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, забороняється включати до договорів і угод. Забороняється також будь-яке втручання, яке може обмежити законні права працівників та їх представників або заборонити їх здійснення з боку органів представницької і виконавчої влади та господарського управління, політичних партій, власників при укладенні та виконанні колективних договорів, угод.

Не допускається ведення переговорів та укладення колективних договорів і угод від імені працівників організаціями або органами, які створені чи фінансуються власниками або уповноваженими ними органами, політичними партіями. У разі якщо інтереси трудового

колективу представляє профспілковий орган, інтереси власника не можуть представляти особи, які є членами виборного органу цієї профспілки.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- 1) зміни в організації виробництва і праці;
- 2) забезпечення продуктивної зайнятості;
- 3) нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- 4) встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- 5) участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- 6) режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- 7) умов і охорони праці;
- 8) забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- 9) гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантій, соціально-побутові пільги.

Угодою на державному рівні регулюються основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема щодо:

- 1) гарантій праці і забезпечення продуктивної зайнятості;
- 2) мінімальних соціальних гарантій оплати праці і доходів всіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя;
- 3) розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів;
- 4) соціального страхування;
- 5) трудових відносин, режиму роботи і відпочинку;
- 6) умов охорони праці і навколишнього природного середовища;
- 7) задоволення духовних потреб населення.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо:

- 1) нормування і оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі);
- 2) встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці і зайнятості;
- 3) трудових відносин;
- 4) умов і охорони праці;
- 5) житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку.

Галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою. Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Дія колективного договору, угоди

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства. Положення генеральної, галузевої, регіональної угод діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін, які підписали угоду. Колективний договір, угода набирають чинності з дня її підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному

договорі, угоді. Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором. Колективний договір, угода зберігають чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір, угода. У разі реорганізації підприємства колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

У разі зміни власника підприємства, чинність колективного договору зберігається протягом терміну його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього терміну проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний термін після реєстрації підприємства.

Усі працюючі, а також щойно прийняті на підприємство працівники повинні бути ознайомлені з колективним договором власником або уповноваженим ним органом.

Сторони, що уклали угоду, повинні інформувати громадян через засоби масової інформації про зміну угоди та хід її реалізації.

Галузеві та регіональні угоди підлягають відомчій реєстрації Міністерством праці України, а колективні договори реєструються органами державної виконавчої влади.

### **12.3. Колективні переговори та вирішення розбіжностей.**

Відповідальність сторін договору, угоди Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори.

Будь-яка із сторін не раніше як за три місяці до закінчення терміну дії колективного договору, угоди письмово повідомляє інші сторони про початок переговорів.

Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом.

Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом, створюється робоча комісія з представників сторін. Склад цієї комісії визначається сторонами.

Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів. Крім того, вони зобов'язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору, угоди. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання.

Робоча комісія готує проект колективного договору, угоди з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, трудових колективів галузей, регіонів, громадських організацій, і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом. Для врегулювання розбіжностей під час ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури. Якщо в ході переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей, до якого вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про терміни відновлення переговорів.

Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони проводять консультації, формують з свого складу примирну комісію, а у разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у термін до семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації по суті спору. У разі недосягнення згоди між сторонами

відносно внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України.

Для підтримання своїх вимог під час проведення переговорів з розробки, укладення чи зміни колективного договору, угоди профспілки, інші уповноважені працівниками органи можуть проводити у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Особи, які беруть участь в переговорах як представники сторін, а також спеціалісти, запрошені для участі в роботі комісій, на період переговорів та підготовки проекту, звільняються від основної роботи із збереженням середнього заробітку та включенням цього часу до трудового стажу. Всі витрати, пов'язані з участю у переговорах і підготовці проекту, компенсуються в порядку, передбаченому законодавством про працю, колективним договором, угодою. Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

У разі якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

Угода (генеральна, галузева, регіональна) підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через 10 днів після завершення колективних переговорів. Зміни і доповнення до колективного договору, угоди протягом терміну їх дії можуть вноситися тільки у разі взаємної згоди сторін в порядку, визначеному колективним договором, угодою. Контроль за виконанням колективного договору, угоди проводиться безпосередньо сторонами, що їх уклали, чи уповноваженими ними представниками. У разі здійснення контролю сторони зобов'язані надавати необхідну для цього наявну інформацію. Сторони, що підписали колективний договір, угоду, щороку в терміни, передбачені колективним договором, угодою, звітують про їх виконання.

На осіб, які представляють власників чи профспілки і ухиляються від участі в переговорах по укладенню, зміні або доповненню колективного договору, угоди або навмисно порушили визначений строк та не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами терміни, накладається штраф в розмірі десяти встановлених неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

На осіб, які представляють власників чи профспілки і з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання по колективному договору, угоді, накладається штраф в розмірі до ста встановлених мінімальних заробітних плат і також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. За вимогою профспілок власник зобов'язаний вжити заходів, передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання по колективному договору, угоді. Особи, які представляють власника чи профспілки і винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективних договорів, угод, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі п'яти встановлених неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

## Рекомендована література

### Основна література

1. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
3. Вerezom'ska I.G., Oliinik O.M. Кадровий менеджмент: Практикум. Київ: Ліра-К, 2018. 76 с.
4. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К.: Вид-во Ліра-К. 2015. 338с.
5. Негрей М.В., Тужик К.К. Теорія прийняття рішень. Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
7. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
8. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб.. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
10. Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник для студентів освітньокваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя, 2013. 80 с.
11. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 14 edition. Kogan Page, 2017. 657 p.
12. Beaven K. Strategic Human Resource Management: An HR Professional's Toolkit. Kogan Page, 2019. 266 p.
13. Crawshaw J., Budhwar P., Davis A. Human Resource Management: Strategic and International Perspectives. 2 ed. SAGE, 2017. 496 p.
14. Immink R., O'Kane B. Starting Your Own Business: A Workbook, 4th Edition. Oak Tree Press, 2018. 202 p.
15. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
16. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI Режим доступу: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_zajnyatist\\_naselennya.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm)
17. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
18. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
19. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
20. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-XII від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

### **3. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ, САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**



## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	2	3	4
1.	Тема 1. HR менеджмент як наука	2	-
2.	Тема 2. Практика HR менеджменту	2	-
3.	Тема 3. Організаційні складові HR	2	-
4.	Тема 4. Мотивація персоналу: теорії і практики	2	-
5.	Тема 5. Оцінка і контроль заходів HR	2	-
6.	Тема 6. Трудові відносини і трудове законодавство	4	-
7.	Тема 7. Планування HR	4	-
8.	Тема 8. Професійний набір і використання персоналу.	4	-
9.	Тема 9. Організація діяльності та функції HR служб.	4	-
10.	Тема 10. Формування колективу організації.	4	-
11.	Тема 11. Згуртованість і соціальний розвиток колективу	2	-
12.	Тема 12. Соціальне партнерство на підприємстві	2	-
	Разом	32	-

### Завдання для практичних занять:

#### Завдання 1

Визначте свої основні цінності. Зі списку, наведеного далі, виберіть і запишіть кожен основний параметр, який максимально підходить вам. Не виправляйте зробленого вибору. Коли ви зачитуєте список, просто випишіть характеристики, які максимально притаманні особисто вам. Якщо ви хочете зазначити якусь характеристику, якої немає в переліку, то обов'язково напишіть її.

Перелік основних особистісних цінностей: авантюризм; автономія; амбіції; бадьорість; бажання бути кращим; баланс; бачення; безпека; благодійність; благополуччя; вдумливість; вдячність; веселощі; виклик; відданість родині; відкритість мислення; відносини; відповідальність; ви- знання; винахідливість; гарне здоров'я; гнучкість; гнучкість у дружбі; го- товність ризикувати; громадськість; добробут; доброзичливість; доброта; досконалість; достовірність; досягнення; духовність; експресивність; емпатія; ентузіазм; жага до свободи; жертвування; заздрість; захист; захищеність; захоочення; знання; зобов'язання; зухвалість; ідеальність; індивідуальність; інноваційність; інтуїція; командна робота; кооперація; корисність; кохання; креативність; лідерство; лояльність; мир; мотивація; мудрість; навчання; надійність; натхнення; незалежність; оптимізм; оригінальність; орієнтованість на домашній затишок; особистий розвиток; розуміння; підготовленість; популярність; почуття гумору; послідовність; правдоподібність; привабливість; природність; пристрасть; проактивність; просування; професіоналізм; пунктуальність; пустотливість; результативність; розум; самовідданість; самоконтроль; сила; слугування; сміливість; співпраця; співчуття; спокій; стабільність; стійкість; суспільне визнання; схвалення; традиційність; турбота; увага; універсальність; унікальність; уміння розрізняти; успіх; цікавість; чесність; чутливість; щедрість; якість; яскравість.

## Завдання 2

Завдання "Зміни своє відношення" вказує на наше відношення до того, як ми формуємо наші очікування; як ми справляємося з ситуацією, коли наші очікування не справджуються; і, нарешті, як ми підсумовуємо власний досвід. Коли ми щоденно зосереджуємо увагу на покращенні нашого ставлення, ми звикаємо мислити позитивно, і вся наша особистість змінюється. Само собою зрозуміло, що роботодавці воліють наймати на роботу працівника з позитивним ставленням та мисленням, а не з негативним. Що ж для цього робити?

1. Прокинувшись вранці, вирішіть для себе, що сьогодні буде найкращий день!
2. Контролюйте негативні думки.
3. Намагайтеся уникати негативного мислення.
4. Проводьте час із позитивними людьми. У кожного, мабуть, є друг, який завжди випромінює негатив, або колега, який постійно скаржиться. Люди, які так себе поведуть, можуть негативно вплинути на наше ставлення до життя та на формування ваших життєвих цінностей. Відмінним способом зберегти позитивне мислення та не зіпсувати відносини або обмеження часу взаємодії з такими людьми, коли це можливо, або чіткий контроль над негативною інформацією, яку вам намагатимуться донести.
5. Проводьте час у зручному середовищі. Якщо ваш матрац не зручний і вам не вистачає сну, досить важко позитивно мислити! Або якщо світло у вашому офісі занадто темне, важко почувати себе комфортно протягом дня. Подивіться навколо і дослідіть свій фізичний простір. Чи відповідає він бажаним очікуванням?

## Завдання 3

Тест "Визначення типу мислення та рівня креативності".

*Діагностика за методом Дж. Брунера*

У кожної людини переважає певний тип мислення. Цей тест допоможе вам визначити тип свого мислення.

Якщо згодні з висловлюванням, поставте "+", якщо ні "-".

**Твердження:**

1. Мені легше що-небудь зробити, ніж пояснити, чому я так зробив.
2. Я люблю налаштовувати програми для комп'ютера.
3. Я люблю читати художню літературу.
4. Я люблю живопис (скульптуру).
5. Я не вважав за краще б роботу, в якій все чітко визначено.
6. Мені простіше засвоїти щось, якщо я маю можливість оперувати предметами.
7. Я люблю шахи та шашки.
8. Я легко висловлюю свої думки як в усній, так і в письмовій формі.
9. Я хотів би займатися колекціонуванням.
10. Я люблю і розумію абстрактний живопис.
11. Я швидше хотів би бути слюсарем, ніж інженером.
12. Для мене алгебра цікавіше, ніж геометрія.
13. У художній літературі для мене важливіше не що сказано, а як сказано.
14. Я люблю відвідувати видовищні заходи.
15. Мені не подобається регламентована робота.
16. Мені подобається що-небудь робити своїми руками.
17. У дитинстві я любив створювати свою систему слів/знаків/шифрів для листування з друзями.
18. Я надаю великого значення формі вираження думок.
19. Мені важко передати зміст оповідання без його образного уявлення.
20. Не люблю відвідувати музеї, так як всі вони однакові.
21. Будь-яку інформацію я сприймаю як керівництво до дії.
22. Мене більше приваблює товарний знак фірми, ніж її назва.

23. Мене приваблює робота коментатора радіо, телебачення.
24. Знайомі мелодії викликають у мене в голові певні картини.
25. Люблю фантазувати.
26. Коли я слухаю музику, мені хочеться танцювати.
27. Мені цікаво розбиратися в кресленнях і схемах.
28. Мені подобається художня література.
29. Знайомий запах викликає всю картину подій, що відбулися ба-гато років тому.
30. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше.
31. Істинно тільки те, до чого можна доторкнутися.
32. Я віддаю перевагу точним наукам.
33. Я за словом в кишеню не лізу.
34. Люблю малювати.
35. Один і той же спектакль/фільм можна дивитися багато разів, головне – гра акторів, нова інтерпретація.
36. Мені подобалося в дитинстві збирати механізми з деталей кон-структора.
37. Мені здається, що я зміг би вивчити стенографію.
38. Мені подобається читати вірші вголос.
39. Я згоден з твердженням, що краса врятує світ.
40. Я вважав би за краще бути закрійником, а не кравцем.
41. Краще зробити стілець руками, ніж займатися його проектуванням.
42. Мені здається, що я зміг би опанувати професію програміста.
43. Люблю поезію.
44. Перш ніж виготовити якусь деталь, спочатку я роблю креслення.
45. Мені більше подобається процес діяльності, ніж її кінцевий ре-зультат.
46. Для мене краще попрацювати в майстерні, ніж вивчати крес-лення.
47. Мені цікаво було б розшифрувати старовинні тайнописи.
48. Якщо мені потрібно виступити, то я завжди готую свою промову, хоча впевнений, що знайду необхідні слова.
49. Більше люблю вирішувати завдання з геометрії, ніж з алгебри.
50. Навіть у налагодженому механізмі поточних справ намагаюся творчо змінити щось.
51. Я люблю вдома займатися рукоділлям, майструвати.
52. Я зміг би опанувати мови програмування.
53. Мені неважко написати твір на задану тему.
54. Мені легко уявити образ неіснуючого предмета або явища.
55. Я іноді сумніваюся навіть у тому, що для інших очевидно.
56. Я вважав за краще б сам відремонтувати праску, ніж нести її в майстерню.
57. Я легко засвоюю граматичні конструкції мови.
58. Люблю писати листи.
59. Сюжет фільму можу уявити як ряд образів.
60. Абстрактні картини дають велику поживу для роздумів.
61. У школі мені найбільше подобалися уроки праці, домоводства.
62. У мене не викликає труднощів вивчення іноземної мови.
63. Я охоче щось розповідаю, якщо мене просять друзі.
64. Я легко можу уявити в образах зміст почутого.
65. Я не хотів би підкоряти своє життя певній системі.
66. Я частіше спочатку зроблю, а потім думаю про правильність рішення.
67. Думаю, що зміг би вивчити китайські ієрогліфи.
68. Не можу не поділитися тільки що почутої новиною.
69. Мені здається, що робота сценариста/письменника цікава.
70. Мені подобається робота дизайнера.

71. Вирішуючи якусь проблему, мені легше йти методом спроби помилок.
72. Вивчення дорожніх знаків не складно / не є для мене важким.
73. Я легко знаходжу спільну мову з незнайомими людьми.
74. Мене приваблює робота художника-дизайнера.
75. Не люблю ходити одним і тим же шляхом.

### Методичні рекомендації до виконання тесту

Оброблення та аналіз даних проводиться шляхом підрахунку суми плюсів за кожним стовпцем (табл. 1).

Таблиця 1

#### Ключ до тесту

Предметне мислення	Мислення символами	Мислення знаками	Образне мислення	Креативне мислення
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$	$\Sigma=$

#### Інтерпретація результатів

Рівень креативності та базового типу мислення розбивається на три інтервали: низький рівень (від 0 до 5 балів), середній рівень (від 6 до 9 балів), високий рівень (від 10 до 15 балів).

**Предметне мислення.** Людам з практичним складом розуму притаманне предметне мислення, для якого характерні нерозривний зв'язок з предметом у просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою предметних дій, послідовне виконання операцій. Існують фізичні обмеження на перетворення. Результатом такого типу мислення стає думка, втілена в новій конструкції.

**Мислення символами.** Люди з математичним складом розуму віддають перевагу символічному мисленню, коли відбувається перетворення інформації за допомогою правил виведення (зокрема, алгебраїчних правил або арифметичних знаків і операцій). Результатом є думка, виражена у вигляді структур і формул, які фіксують істотні відносини між символами.

**Знакове мислення.** У людей з гуманітарним складом розуму переважає знакове мислення. Воно характеризується перетворенням інформації за допомогою власних висновків. Знаки об'єднуються в більш великі одиниці за правилами єдиної граматики. Результатом є думка у формі поняття або висловлювання, що фіксує істотні відносини між предметами, які позначаються.

**Образне мислення.** Людам з художнім складом розуму притаманний подібний тип мислення. Це відділення від предмета в просторі та часі, здійснення перетворення інформації за допомогою дій з образами. Немає фізичних обмежень на перетворення. Операції можуть

здійснюватися як послідовно, так і одночасно. Результатом служить думка, втілена в новому образі.

**Креативність** — це творчі здатності людини, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей. Креативність включає підвищену чутливість до проблем, до дефіциту або суперечливості знань, дії за визначенням цих проблем, пошуку їх рішень на основі висунення гіпотез, по перевірці та зміні гіпотез, по формулюванню результату рішення. Для розвитку творчого мислення використовуються навчальні ситуації, які характеризуються незавершеністю або відкритістю для включення нових елементів, заохочуються до формулювання безліч питань.

#### Завдання 4

Тест на виявлення аналітичних здібностей.  
*Хто розводить рибок? (або "Загадка Ейнштейна")*

На одній вулиці розташовано 5 будинків різного кольору (синього, білого, жовтого, зеленого і червоного). В цих будинках живе 5 людей різних національностей (швед, данець, англієць, німець і норвежець), які п'ють 5 різних видів напоїв (пиво, кава, чай, вода, молоко), курять 5 різних марок цигарок (Dunhill, Marlboro, Rothmans, Pall Mall та Phillip Morris) та розводять 5 різних тваринок (коні, птахи, рибки, коти та собаки). Спробуйте розв'язати це завдання та виявити того, хто розводить рибок.

1. Норвежець живе в 1 будинку.
2. Англієць живе в червоному будинку.
3. Зелений будинок знаходиться зліва від білого.
4. Данець п'є чай.
5. Той, хто курить Rothmans, живе біля того, хто розводить котів.
6. Той, хто живе в жовтому будинку, курить Dunhill.
7. Німець курить Marlboro.
8. Той, хто живе в центральному будинку, п'є молоко.
9. Сусід того, хто курить Rothmans, п'є воду.
10. Той, хто курить Pall Mall, розводить пташок.
11. Швед розводить собак.
12. Норвежець живе біля синього будинку.
13. Той, хто розводить коней, живе в синьому будинку.
14. Той, хто курить Phillip Morris, п'є пиво.
15. У зеленому будинку п'ють каву.

#### Методичні рекомендації до завдання 4

Деякі приписують Ейнштейну міркування, в якому той стверджує, що лише 2 % населення земної кулі здатні оперувати в розумі закономірностями, пов'язаними відразу з п'ятьма ознаками. Як наслідок цього, наведена головоломка може бути вирішена без використання паперу лише тими, хто належить до цих 2 %. Однак не існує ніяких документальних свідчень того, що Ейнштейн колись стверджував подібне.

Головним завданням є визначення того, хто тримає рибок. Для того, щоб оптимізувати вирішення завдання, заповнюємо табл. 2.

**Вирішення завдання**

Номер будинку	1	2	3	4	5
Національність					
Колір будинку					
Тип цигарок					
Тварина					
Напій					

Результат завдання зафіксуйте в таблиці. Намагайтеся не користуватися мережею Internet для вирішення цього завдання.

**Завдання 5**

Спроектуйте макет власного стартапу.

Уявіть, що ви виступаєте перед інвесторами, які прагнуть вкласти кошти у розвиток чогось принципово нового та цікавого. Але у них є певні умови до оформлення презентації вашого бізнесу: стартап (його проєктна частина) оформлюється у вигляді презентації, що містить такі слайди:

- слайд 1: назва стартапу, проєктна команда;
- слайд 2: у чому ваша особливість, чому інвестор має обрати саме ваш бізнес для подальших капіталовкладень;
- слайд 3: локація вашого бізнесу;
- слайд 4: цільова аудиторія;
- слайд 5: персонал, необхідний для запуску проєкту;
- слайд 6: SWOT-аналіз вашого бізнесу;
- слайд 7: стартовий капітал, із детальним кошторисом первинних витрат на відкриття бізнесу.

Усі презентації мають бути захищені авторами та презентовані на практичних заняттях. У проєктній групі може бути 1 – 2 виконавця. Термін виконання – до кінця семестру.

**Завдання 6**

Складіть перелік запитань оцінювання кандидатів під час прийому на роботу (вільний вибір вакансії). Врахуйте сучасні тенденції рекрутингу та зазначте, які методи відбору персоналу були вами використані.

Запитання до кандидата мають бути адаптовані до його майбутньої професії. Намагайтеся уникати загальних питань.

**Завдання 7**

У зв'язку з розширенням дилерської мережі фірма провела навчання персоналу в кількості 10 осіб. Витрати на навчання одного спеціаліста області маркетингу — 2 тис. грн. Тривалість впливу програми навчання на продуктивність праці складала, за попередніми розрахунками, 5 років.

Вартісна оцінка розбіжностей у продуктивності праці кращих і середніх працівників у відділі маркетингу становила 3 тис. грн.

Визначте, на які параметри роботи фірми будуть впливати результати навчання працівників. Розрахуйте ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці. Зробіть висновки.

### Методичні рекомендації до завдання 7

Ефект впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці (Е) розраховується за такою формулою:

$$E = T \times H \times B \times K \times Z$$

(7)

де, Т – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші фактори результативності, років;

Н – кількість працівників, які пройшли навчання, осіб;

В – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих середніх працівників, що виконують однакову роботу, тис. грн;

К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках). У заданому випадку становить 3/4;

З – витрати на навчання одного працівника, тис. грн.

### Завдання 8

Підприємство визначає найбільш вигідні умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору протягом трьох років 18 співробітників підприємства пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року буде навчатися 6 осіб). Адміністрація заявила, що платня за навчання буде зростати на 1 500 грн щорічно протягом двох років, починаючи з наступного навчального року (в теперішній час плата за навчання одного співробітника буде складати 5 000 грн на рік). Навчальний заклад пропонує підприємству особливі умови оплати: підприємство вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, з огляду на встановлений у теперішній час рівень оплати. Ставка банківського відсотку за депозитами в національній валюті становить 20 %. Який варіант оплати (за яких умов) найбільш вигідний для підприємства?

### Методичні рекомендації до завдання 8

Для розрахунку найбільш оптимального варіанту оплати для підприємства можна використати два підходи до розрахунку:

- 1) загальна сума за навчання 18 співробітників;
- 2) дисконтована плата за навчання за три роки (6 осіб протягом року).

За результатами розрахунків потрібно обрати найбільш ефективний варіант оплати.

### Завдання 9

Визначте ефективність підвищення кваліфікації 10 співробітників підприємства, на яке було витрачено 25 тис. грн, якщо після їхнього навчання випуск продукції на підприємстві підвищився на 150 тис. грн на місяць. Норма дисконтування становить ( $E_n$ ) 0,15. Розрахунок проведіть на один рік.

### Завдання 10

Розрахуйте середні витрати на новачка та середньогодинну вартість його навчання, якщо відомі загальна вартість навчання – 30 тис. грн, кількість годин навчання в програмі – 56 год, чисельність учнів – 15 осіб.

### Завдання 11

Який варіант оплати навчання співробітників найбільш вигідний для підприємства: одноразово для 30 працівників по 1 400 грн за кожного або поетапно – 6 осіб у перший рік по 1 400 грн за кожного, 5 осіб по 1 800 грн – другий рік, 15 осіб по 2 200 грн – третій рік, по 2 600 грн – четвертий рік за інших? Коефіцієнт дисконтування для другого року – 0,909, для третього року – 0,826, для четвертого року – 0,751.

### Завдання 12

Уявіть себе в ролі молодого реформатора. Ваше завдання розробити план розвитку України до 2030 року. Використовуючи методику SMART і основні принципи Performance Management, сформулюйте основні цілі майбутнього плану розвитку.

#### Методичні рекомендації до завдання 12

Управління результативністю (Performance Management) – система ефективного управління окремими співробітниками та командами, покликана забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності організації. Включає загальне розуміння цілей, підходів до організації роботи і навчання співробітників, покликаних забезпечити їхнє досягнення. Основне завдання управління результативністю – забезпечити перевагу організації в людському капіталі.

Основним принципом Performance Management є система цілей SMART: конкретний (specific); вимірний (measurable); досяжний (attainable); значимий (relevant); співвідноситься з конкретним терміном (time-bounded).

### Завдання 13

Розрахуйте KPI (key performance indicators) для менеджера з підбору персоналу.

#### Методичні рекомендації до завдання 13

**Крок 1.** Вибираємо три ключових показника ефективності для менеджера з підбору персоналу (оптимальна кількість три-чотири показника).

*Приклад для маркетолога:*

кількість користувачів, яких вдалося залучити на сайт; кількість повторних замовлень від діючих споживачів;

кількість рекомендацій і позитивних відгуків, що з'явилися після придбання товару чи замовлення послуги на сайті та в соцмережах торгової організації.

**Крок 2.** Визначення ваги кожного показника. Вага в загальній сумі дорівнює 1. При цьому найбільша частка належить пріоритетному індикатору. Розглянемо на прикладі.

*Приклад для маркетолога:*

кількість нових клієнтів – 0,5; кількість повторних замовлень – 0,25; відгуки – 0,25.

**Крок 3.** Аналіз статистичних даних за минулі шість місяців по кожному KPI (key performance indicators) і розробка плану. Приклад наведено у табл.



### Приклад розрахунку КРІ для маркетолога

№ з/п	КРІ	Початкове значення (середні показники за місяць)	Планове значення
1	Приріст нових клієнтів	160 нових покупців	Збільшення на 20 % або 192 нових клієнта
2	Частка клієнтів, які повторно купили продукт	30 клієнтів здійснюють повторну покупку	Збільшення на 20 % або 42 повторні покупки
3	Частка клієнтів, які залишили позитивний відгук, рекомендацію на сайті магазину	35 позитивних відгуків та рекомендацій	Збільшення на 20 % або 42 позитивних відгуків

**Крок 4.** Розрахунок КРІ. Приклад для маркетолога наведено в табл.:

### Приклад для маркетолога

Ключові показники	Вага КРІ	Мета	Факт	Індекс КРІ
КРІ1	0,50	20	22	0,550
КРІ2	0,25	20	17	0,212
КРІ3	0,25	20	30	0,375
1		Коефіцієнт результативності		1,137

Формула розрахунку КРІ:

Індекс КРІ = Вага КРІ × Факт / Мета.

При цьому метою є запланований показник маркетолога. Факт – це реальний результат. Стає ясно, що фахівець досяг поставлених цілей не до кінця. Однак на підставі загального показника 113,7 % можна з упевненістю сказати, що реальний результат досить гарний.

**Крок 5.** Розрахунок заробітної плати.

**Приклад.** В цілому маркетологу належить \$800, \$560 з яких — фіксована частина, а \$240 – змінна. Повний оклад фахівця виплачують за індекс, рівний 1 (або 100 %). Отже, показник 113,7 % свідчить про перевиконання плану, а значить, маркетологу видають заробітну плату з додатковим бонусом.

Результат:  $\$560 + \$240 + \$32,88 = \$832,88$ . Якщо індекс КРІ менше 99 %, суму преміальних знижують.

### Завдання 14

Робітник IV розряду відпрацював за місяць 23 зміни. Денна тарифна ставка — 34 грн. За виконання плану нараховується премія в розмірі 14 % від основного заробітку. За кожні 1,5 % перевиконання плану нараховується ще 2,4 % від заробітку. За економію матеріалів — 35 % від зекономленої вартості.

Визначити заробітну плату робітника, якщо план виконано на 102,5 %, а економія матеріалів становить 285 грн.

### Завдання 15

Робітник за місяць виробив 850 од. продукції. Норма виконання робіт — 700 од. Розцінка за виріб становить 1,9 грн. Визначити місячний заробіток за системою:

- — прямої відрядної оплати праці;
- — відрядно-преміальною, якщо премія — 10 % від основного заробітку і за кожні 2 % перевиконання плану нараховується додатково 1,5 % від заробітку;
- — відрядно-прогресивною, якщо розцінки за понаднормові роботи вище за звичайні на 65 %.

### Завдання 16

Розрахувати річний фонд оплати праці основних робітників та їх середню зарплату за місяць згідно з даними: нормована заробітна плата за одиницю виробу — 0,86 грн. Річна виробнича програма — 209 тис. од. виробів. Середньооблікова чисельність основних робітників — 30 осіб. Премії за виконання виробничих завдань — 30 % до нормованої зарплати основних робітників.

### Завдання 17

Визначте загальне та відмінне між поняттями «оцінювання» та «атестація».

### Завдання 18.

На основі узагальнення теоретичних положень ділової оцінки персоналу скласти порівняльну характеристику відомих Вам методів оцінювання працівників, включаючи оцінку ділового потенціалу та результатів роботи. Заповніть таблицю 5.1.

Таблиця

Порівняльна характеристика методів ділової оцінки персоналу

№ з/п	Метод оцінки	Сутність методу	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо практичного застосування
...					

### Завдання 19.

Сформулюйте і запишіть (табл. 5.2) критерії ділової оцінки персоналу різних категорій працівників організації.

Таблиця

Критерії оцінювання персоналу

№ з/п	Категорії посад	Перелік критеріїв за групами		
1.	Керівники			
2.	Фахівці та службовці			
3.	Робітники			

### Завдання 20

Вдосконалення системи оцінки персоналу. Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясування їх ставлення до процедури атестації, що проводиться у штаб-квартирі за класичною схемою — щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки та плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки.

Зібрати думку співробітників було досить складно, оскільки більшість з них проводить значну частку свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являються в своєму офісі. Усього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали наступне:

- 65 % співробітників не задоволені атестацією як методом оцінки персоналу;
- 50 % співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їх роботу, оскільки не мають у своєму розпорядженні необхідної для цього інформації;
- 45 % співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь при знятого рішення;
- 12 % стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму;
- 68 % співробітників не відчують, що результати атестації використовуються для чого-небудь крім підвищення окладу;
- 75 % керівників, що проводили атестацію, поскаржилися на нестачу часу для її підготовки і проведення;
- 25 % керівників зізналися, що стикаються з труднощами у випадках, коли необхідно критикувати атестовуваних, і регулярно завищують атестаційні оцінки.

*Питання для обговорення:*

1. Про що свідчать результати проведеного опитування?
2. Обґрунтуйте, у чому Ви вбачаєте основні причини ситуації, що склалася в корпорації.
3. Запропонуйте заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу штаб-квартири корпорації.

### Завдання 21

Розрахуйте фонд заробітної плати бюджетних організацій за квартал. Тарифна ставка першого розряду визначається законодавчо встановленим мінімальним розміром заробітної плати. Вихідні дані наведено в табл. 7 і 8. У табл. 9 наведено тарифні коефіцієнти для працівників бюджетної сфери.

Таблиця

#### Бюджетна організація 1

Назва посади	Кількість працівників	Присвоєний розряд ЄТС (єдиної тарифної сітки)	Встановлені надбавки до окладу, %
Директор	1	17	30
Головний бухгалтер	1	16	25
Бухгалтер	4	9 – 2 осіб 8 – 2 осіб	20
Економіст	5	10 – 2 осіб 11 – 3 осіб	15
Юрист	1	11	20

Таблиця

#### Бюджетна організація 2

Назва посади	Кількість працівників	Присвоєний розряд ЄТС (єдиної тарифної сітки)	Встановлені надбавки до окладу, %
Директор	1	16	30
Бухгалтер	1	11	20
Вчитель молодших класів	4	8 – 2 осіб — 1 осіб — 1 осіб	25
Предметний вчитель	10	— 3 осіб — 4 осіб — 3 осіб	15
Технічний працівник	2	6	15

**Таблиця посадових окладів (тарифних ставок) працівників, оплата праці яких здійснюється за Єдиною тарифною сіткою, 2020 р.**

Шкала	Тарифний коефіцієнт	Шкала	Тарифний коефіцієнт	Шкала	Тарифний коефіцієнт
1	1,00	11	1,97	21	3,85
2	1,09	12	2,12	22	4,06
3	1,18	13	2,27	23	4,27
4	1,27	14	2,42	24	4,36
5	1,36	15	2,58	25	4,51
6	1,45	16	2,79		
7	1,54	17	3,00		
8	1,64	18	3,21		
9	1,73	19	3,42		
10	1,82	20	3,64		

### Методичні рекомендації до завдання 21

Фонд заробітної плати для організації (для кожної з наведених у табл. розраховується окремо) можна розрахувати у такий спосіб:

1. Розраховуємо розмір тарифної ставки (ТС):

$$ТС = ЗП_{\min} \times ТК,$$

де  $ЗП_{\min}$  – мінімальна заробітна плата, грн. Так, згідно з Законом України "Про державний бюджет України" та плановий розрахунок мінімальної заробітної плати, встановлено мінімальну зарплату 6 000 грн з 1 січня 2021 року та 6 500 грн – з 1 грудня 2021 року;

ТК – тарифний коефіцієнт, який є відношенням розміру тарифної ставки кожного наступного розряду тарифної сітки до розміру тарифної ставки першого розряду.

2. Розраховуємо оклад працівника за місяць ( $O_{\text{міс.}}$ ):

$$O_{\text{міс.}} = ТС \times (100 \% + \text{Надбавка}).$$

3. Розраховуємо оклад працівника за квартал ( $O_{\text{кв.}}$ ):

$$O_{\text{кв.}} = O_{\text{міс.}} \times 3.$$

4. Розраховуємо фонд заробітної плати за квартал ( $\Phi ЗП_{\text{кв.}}$ ):

$$\Phi ЗП_{\text{кв.}} = O_{\text{кв.}} \times Ч,$$

де Ч – кількість працівників організації, осіб.

5. Фонд заробітної плати для організації розраховується шляхом сумування фонду заробітної плати за квартал за кожною спеціальністю організації.

### Завдання 22

Перед Світланою Хазіною, щойно призначеної менеджером з про- дажів, постало

завдання — підвищити базову зарплату торговельних агентів. Бюджет, який вона склала для розподілу збільшення до зарплатиміж сьома агентами, становить 10 000 грн. Минулий розподіл збільшень до оплати викликав велике невдоволення в інших збутових командах, тому Світлані порадили взяти за основу об'єктивні критерії, які можна класифікувати, зважити й виразити в цифрах. Коли Світлана вирішить, вона має їх обґрунтувати. Усі оцінні критерії, які є у Світлани, зведені в табл.

Таблиця

**Критерії оцінювання професійного рівня торговельних агентів**

Торговельний агент	роки роботи	Показники продажів, % *	Абсентеїзм, % **	Середня оцінка результатів діяльності й поведінки			Особисті характеристики
				навички продажів	ініціативність	ставлення до роботи	
Чудов	7	112	3,5	Гарні	Відмінна	Відмінне	Глухий
Калінін	12	115	2,0	Відмінні	Гарна	Відмінне	Збирається вступати до ЗВО на заочне відділення
Донченко	11	98	8	Відмінні	Середня	Середнє	Одружений на заможній жінці; особисті проблеми
Манченко	1	88	1	Недостатні	Недостатня	Погане	Мати-одиначка із двома дітьми
Витків	3	94	2,5	Недостатні	Середня	Гарне	Має чотирьох утриманців
Давидов	15	90	0,5	Гарні	Недостатня	Погане	Майже досяг пенсійного віку; щойно померла дружина; важко пристосовується до нових ситуацій Активний діяч політичного руху; прагне створити жіночу громадську організацію
Видчук	8	100	7,0	Гарні	Недостатня	Погане	

\* Відсотки від норми. Наприклад, 110 % означають, що за останні 12 місяців результати збуту перевищили норму на 10 %.

\*\* Абсентеїзм – поняття з американського менеджменту й статистики. Означає тимчасову відсутність на роботі із таких причин: хвороба, нещасний випадок, прогул, догляд за дитиною, з дозволу адміністрації, запізнення, відпустки через родинні обставини.

Проаналізуйте інформацію про результати праці, наведену в табл. 10. Розробіть методику щодо розподілу бюджету преміювання торгових агентів.

### Завдання 23

Співробітниця однієї з українських компаній так описує причини зниження мотивації на роботі: "Коли я почала працювати в компанії, я дуже старалася. Виконувала великий обсяг роботи, забуваючи навіть пообідати, часто приходила до керівника з пропозиціями, що можна ще зробити, щоб у компанії з'явилося більше крупних клієнтів. Але з часом я зрозуміла: моя активність нікому не потрібна. Керівник завжди був мною незадоволений, часто сварив, жодних спеціальних заохочень я за свою активність не отримувала. Унаслідок чого я стала працювати як усі — абияк, щоб досидіти до кінця робочого дня. Мені що більше всіх потрібно?".

Яку основну помилку допускав керівник, враховуючи положення теорії очікування?

Що би ви порекомендували зробити цьому керівнику, щоб сприяти підвищенню мотивації своєї співробітниці?

### Завдання 24

Старанна та активна молода жінка протягом багатьох років добидалася підвищення власного посадового статусу. Коли її призначили начальницею крупного відділу, вона не довго була задоволена своїм результатом. Так, її очікування виправдалися, але вони суперечили родинним цінностям. Тепер її робочий день став ненормованим: щоб виконати свої посадові обов'язки, їй приходилося приходити на роботу на годину раніше, а уходити пізніше. Виникли конфлікти з чоловіком та дітьми. Тепер результати її успішної діяльності не співпадають із життєвими цінностями, тому їй необхідно вирішувати цю проблему. Що би ви могли порадити цій співробітниці? Як поєднати успіхи на роботі та сімейні цінності?

### Завдання 25

Співробітниця, яка раніше займалась закупівлями, отримала нове призначення і дуже гарно справляється з роботою. Проте, вона завжди задає дуже багато запитань безпосередньому керівнику, на які може чудово відповісти сама. Розуміючи це, керівник завжди реагує на ці питання не дуже приязно, від чого страждають взаємовідносини не лише з даною співробітницею, а й клімат в колективі. Завдання: Про який вид адаптації йдеться в умові задачі? Які поради ви б надали керівнику, щоб адаптація пройшла швидко? Які рекомендації ви надали б співробітниці, щоб уникнути конфлікту в колективі?

### Завдання 26

Уявіть себе в ролі HR-спеціаліста та запропонуйте вирішення запропонованих ситуацій: ♦ Два кандидата в ході конкурсу показали однаковий рівень професійних навичок, який можна порівняти на підставі досвіду і освіти. За якими критеріями Ви будете вибирати того, хто стане членом Вашого колективу? ♦ Ви знаєте, що в одному з відділів компанії, де Ви працюєте, має місце уповільнений конфлікт між керівником й одним із співробітників. Ваші дії. ♦ Один з кандидатів на вакантну позицію є занадто кваліфікованим. Які плюси і мінуси даної ситуації? Ваші дії. ♦ Ви розумієте, що дуже талановитий затребуваний кандидат для Вашої компанії, насправді зацікавлений в іншого роду роботі (компанії, корпоративній культурі). Однак, у Вас є всі можливості переконати його прийти до Вас. Як Ви вчините в даній ситуації?

### ***Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за відповіді на питання поточного контролю***

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Якісними критеріями оцінювання виконання завдань поточного контролю є:

*1. Повнота відповіді або виконання завдання:*

- елементарна;
- фрагментарна;
- повна;
- неповна.

*2. Рівень сформованості логічних умінь:*

- елементарні дії;
- операція, правило, алгоритм;
- правила визначення понять;
- формулювання законів і закономірностей;
- структурування суджень, доводів, описів.

## ПЛАНІ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота студента включає: опрацювання навчального матеріалу, підготовку до практичних занять, підготовку до усіх видів контролю.

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи (назва теми)	Кількість годин	Кількість годин
		денна	заочна
1	Проробка конспекту лекції, вивчення рекомендованої літератури за темами, які викладаються на лекціях	26	45
2	Підготовка до практичних занять	20	40
3	Підготовка до поточного контролю	20	25
4	Підготовка до підсумкового контролю (заліку)	20	30
	<b>Разом</b>	<b>86</b>	<b>140</b>

### Завдання для самостійної роботи

#### Завдання 1

Підготувати повідомлення на тему: «Еволюція поняття «HR менеджмент».

#### Завдання 2

Назвіть і охарактеризуйте відомі Вам приклади успішної роботи служб управління персоналом. Виділіть головні причини їх успішної роботи.

#### Завдання 3

Наведіть приклади ефективного і невдалого застосування інструментів системи управління персоналом в будь-якій організації. Як конкретно проявляється застосування цих інструментів?

#### Завдання 4

Підготувати повідомлення на одну із тем: «Представники класичної теорії організації», «Представники неокласичну теорії організації», «Представники сучасної теорії організації».

#### Завдання 5

Розглянути питання «Теорії потреб». Приділити увагу теорії Альдерфера, теорії мотивації Герцберга і теорії очікувань Врума. Підготувати доповідь та презентацію за однією із запропонованих теорій.

#### Завдання 6

Сьогодні автомобільний ринок України переживає не найкращі часи. Директора одного з дилерських центрів регулярно критикують за невиконання бюджетних показників. Хоча у довіреному йому підрозділі дотримуються всі операційні стандарти, налагодити ефективну роботу колективу не вдається. Директор центру прийшов до висновку, що проблема – не в бізнес-процесах, а в людях, що його оточують, або в ньому самому. Тому він попросив начальника відділу персоналу концерну визначити, чи відповідають займаній посаді:

директор з продажів; виконавчий директор; директор СТО;

начальник відділу маркетингу; директор дилерського центру.

Для цього вам, як начальнику відділу персоналу, необхідно провести оцінку команди. Ви узгодили проведення оцінки з головою правління концерну. При цьому ви розумієте, що у



директора дилерського центру є прихований мотив: він хоче заручитися підтримкою співробітника компанії, що управляє, щоб лобіювати свої інтереси.

Ваші завдання:

Підібрати ефективні методи оцінки персоналу (при обмеженому бюджеті). Прийняти рішення, чи варто залучати для оцінки незалежних експертів.

Зробити висновки / дати рекомендації за результатами оцінки.

### **Завдання 7**

Кейс «Співробітники-конкуренти».

Незважаючи на те що Марина та Володимир працювали в сусідніх відділах, перетиналися дуже рідко. Як правило, це були спільні наради, планерки і корпоративні святкування. Одного разу на черговий колективній зустрічі між ними зав'язалася суперечка з професійного питання, яке стосувалося організації роботи між співробітниками їх відділів. Почавши з зауважень з приводу недоліків роботи сусідніх кабінетів, вони перейшли на особисті образи, і тільки коли їх загальний керівник попросив заспокоїтися, вони припинили публічні розборки. Після цього вони намагалися уникати спілкування один з одним, пояснюючи це тим, що просто не можуть знайти спільну мову. Минув час, і в результаті горизонтального переміщення по кар'єрних сходах Володимир виявляється в одному відділі з Мариною.

Після переходу Володимира до відділу, де працювала Марина, їх неприязнь стала цілком очевидною. Що б не сказала Марина, Володимир завжди коментував її слова в уїдливу форму. Вони не упускали моменту, щоб підколоти одне одного. Керівник відділу поговорила з обома, і ніби все припинилося. Але насправді негативне ставлення не зникло, а стало ретельно ховатися. Напруга зростала. Колеги стали висловлювати антипатію один до одного, змагаючись в роботі. Намагалися випередити один одного з вирішенням робочих питань, швидше за інше виконати свої завдання і показати керівнику, що краще справляється з завданнями.

Пропрацювавши поруч з Володимиром три місяці в стані активної боротьби, Марина перестала старатися. Вона здала позиції, прийняла тактику байдужості і байдужості, в той час як Володимир відмінно справлявся зі своєю роботою і показував високі результати. Через якийсь час Марина зважилася на відверту розмову з керівником відділу і пояснила ситуацію. Керівник у відповідь прийняв рішення відправити Марина на курси підвищення кваліфікації і через два місяці поставив її на посаду провідного спеціаліста, в результаті чого Володимир став її підлеглим.

Хто з учасників вибрав невірну модель поведінки?

Чи можна було уникнути конфлікту? Від кого це залежало? Чи зможуть колеги налагодити відносини?

### **Завдання 8**

Підготуйте анкету для співбесіди – бланк з питаннями від роботодавця, який призначений для отримання необхідної інформації про кандидата.

### **Завдання 9**

Підготуйте резюме від свого імені. Резюме має бути двох видів – письмове та відео-резюме. Резюме повинно містити:

- контактну інформацію кандидата;
- опис освіти (дипломи, сертифікати та ін.);
- короткий опис основних навичок;
- опис досвіду роботи за фахом в зворотному хронологічному порядку;
- короткий опис посади, на яку він претендує.

## **Завдання 10**

Підготуйте повідомлення на тему: «Нетрадиційні методи відбору персоналу: різновиди, переваги та недоліки». Доповідь має супроводжуватися презентацією.

### ***Критерії оцінювання результативності роботи студентів при виконанні самостійної роботи***

Якісними критеріями оцінювання виконання індивідуальних завдань студентами є:

*1. Повнота виконання завдання:*

- Елементарна;
- Фрагментарна;
- Повна;
- Неповна.

*2. Рівень самостійності студента*

- під керівництвом викладача;
- консультація викладача;
- самостійно.

*3. Сформованість навчально-інформаційних умінь* (роботи з підручником, володіння різними способами читання, складання плану, рецензій, конспекту, вміння користуватися бібліотекою, спостереження, експеримент тощо)

*4. Сформованість навчально-інтелектуальних умінь* (визначення понять, аналіз, синтез, порівняння, класифікація, систематизація, узагальнення, абстрагування, вміння відповідати на запитання, виконувати творчі завдання тощо);

*5. Рівень сформованості фахових методичних вмінь* (вміння застосовувати на практиці набуті знання):

- низький – володіння умінням здійснювати первинну обробку навчальної інформації без подальшого її аналізу;
- середній – уміння вибирати відомі способи дій для виконання фахових завдань;
- достатній – застосовує набуті знання у стандартних практичних ситуаціях;
- високий – володіння умінням творчо-пошукової діяльності.

**4. ПИТАННЯ, ЗАДАЧІ, ЗАВДАННЯ АБО КЕЙСИ ДЛЯ  
ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ  
ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, ДЛЯ  
КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ, ПЕРЕДБАЧЕНИХ  
НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ, ПІСЛЯТЕСТАЦІЙНОГО  
МОНІТОРИНГУ НАБУТИХ ЗНАНЬ І ВМІНЬ З  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **4.1. ПИТАННЯ, ЗАДАЧІ, ЗАВДАННЯ АБО KEYСИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Поточне оцінювання* знань студентів здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни;
- відвідування занять.

Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних заняттях проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;
- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;
- оволодіння методами економіко-статистичної обробки даних з використанням комп'ютерних технологій;
- логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінювання знань студента під час виконання завдань для самостійної роботи проводиться за 4-бальною шкалою.

Оцінка «відмінно» ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді до всіх зазначених критеріїв. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.

При оцінюванні практичних занять увага приділяється також їх якості та самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

*Поточний контроль знань* проводиться у вигляді опитування на практичних заняттях. Передбачає виявлення опанування студентом лекційного матеріалу та вміння застосування його для вирішення практичної ситуації, проводиться у вигляді усного опитування.

## ПИТАННЯ ДЛЯ УСНОГО ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ

1. Як відбувалася еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту?
2. Які чинники впливають на розвиток HR-менеджменту?
3. У чому полягає предмет і основні завдання HR-менеджменту?
4. Які ви знаєте основні моделі кадрового менеджменту?
5. У чому полягає сутність матриці взаємозв'язку?
6. Як ви вважаєте, яка із управлінських парадигм найкраще підходить для опису сучасного вітчизняного HR-менеджменту?
7. У чому полягає відмінність між кадровою стратегією та кадровою політикою?
8. Назвіть пріоритетні стратегічні напрями діяльності кадрової служби.
9. Охарактеризуйте основні види стратегій служби управління персоналом.
10. Охарактеризуйте структуру кадрового відділу в організації.
11. Яка із кадрових стратегій є найбільш прийнятною для використання в організаціях за сучасних умов розвитку суспільства? Аргументуйте свою позицію.
12. Назвіть фактори, що впливають на розробку HR-стратегії, використовуючи методику SWOT-аналізу.
13. Що вам найбільше запам'яталось з теорії організації? Чи погоджуєтесь ви з сучасною теорією організації?
14. Як Ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
15. Як і залежно від яких ситуативних факторів змінюється стиль ефективного лідерства?
16. Які фактори необхідно врахувати для результативного функціонування групи?
17. Як ви розумієте трирівневу структуру організаційної культури? Лідерами не народжуються. Лідерами стають. Що ви думаєте з цього приводу? В чому суть мотиваційної теорії Маслоу?
18. Назвіть формулу, яку запропонував Врум, відповідно до його мотиваційної теорії.
19. Що таке інтенсифікація та екстенсифікація праці? Як різниця між цими поняттями?
20. Які існують форми матеріального і нематеріального спонукання праці?
21. Що таке «оплата праці» та які існують системи оплати праці?
22. Який процес (інтенсифікації чи екстенсифікації) є більш прийнятним для українських підприємств? Проаналізуйте способи здійснення навчання в організації.
23. Які складові плану навчання персоналу?
24. Що передбачає оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії? Опишіть стадії програми роботи з кадровим резервом. Який спосіб навчання в організації варто використовувати в ринкових умовах? Аргументуйте відповідь та наведіть приклади. Які є методи проведення атестацій?
25. Які Ви знаєте форми ділової оцінки співробітників?
26. Які шляхи підвищення ефективності роботи у відділі ви б застосували, якби були на посаді HR менеджера?

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА ВИКОНАННЯ РОБІТ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ

У процесі поточного контролю здійснюється перевірка запам'ятовування та розуміння програмного матеріалу, набуття вміння і навичок конкретних розрахунків та обґрунтувань.

### Шкала оцінювання за відповіді на питання і практичні завдання поточного контролю

Поточне тестування та самостійна робота											Контрольна робота, передбачена планом	Разом	
Розділ 1			Розділ 2							Розділ 3		12	60
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

T1, T2 ... – теми розділів.

### *Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за відповіді на питання поточного контролю*

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Якісними критеріями оцінювання виконання завдань поточного контролю є:

3. *Повнота відповіді або виконання завдання:*

- елементарна;
- фрагментарна;
- повна;
- неповна.

4. *Рівень сформованості логічних умінь:*

- елементарні дії;
- операція, правило, алгоритм;
- правила визначення понять;
- формулювання законів і закономірностей;
- структурування суджень, доводів, описів.

## 4.2. Контрольні роботи, передбачені навчальним планом

*Контрольна робота* є обов'язковою частиною самостійної роботи студента і полягає в проведенні науково-дослідної роботи за обраним напрямком.

Контрольна робота з дисципліни «HR-менеджмент» проводиться з метою:

- закріплення студентом теоретичних знань, отриманих на лекційних заняттях або в результаті самостійного вивчення необхідного матеріалу;
- проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів;
- набуття студентами навичок ефективного ділового спілкування.

Основним завданням контрольної роботи є вивчення на конкретних прикладах принципів встановлення емоційного контакту з певною категорією слухачів.

Контрольна робота з дисципліни «HR-менеджмент» складається з **двох частин**:

**I.** Навести приклади успішної роботи організації HR-менеджменту в міжнародних корпораціях, проаналізувати досвід світових компаній. Виділити головні причини їх успішної роботи.

**II.** Розробити рекомендації для вітчизняного підприємства, що займається аналогічною діяльністю, щодо організації HR-менеджменту, виходячи із успішного досвіду світових компаній.

Для захисту контрольної роботи підготуйте доповідь. Тема доповіді може бути такою: «Кращі світові практики HR-менеджменту та шляхи їх реалізації в Україні». Доповідь має супроводжуватись презентацією.

### ***Рекомендації щодо оформлення контрольної роботи***

Загальний обсяг роботи повинен складати 10–15 сторінок тексту без додатків.

Контрольна робота повинна мати такі основні *структурні елементи*:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- основну частину (2 розділи);
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки (за необхідності).

Титульний аркуш є першою сторінкою контрольної роботи (див. додаток А). При оформленні контрольної роботи доцільно користуватися рекомендаціями стандарту ДСТУ 3008:2015 «Звіти у сфері науки і техніки».

Структура та правила оформлювання», де встановлені вимоги до оформлення звітів з наукової роботи.

Контрольна робота має бути надрукована за допомогою комп'ютерної техніки на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм) через 1,5 міжрядкового інтервалу, за допомогою текстового редактора Microsoft Word. Електронний варіант роботи та презентація надсилається на електронну пошту викладача.

Текст контрольної роботи необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – не менше 20 – 25 мм, праве – не менше 10 мм, верхнє – не менше 20 мм, нижнє – не менше 20 мм. Слід використовувати стандартний шрифт редактора Microsoft Word: Times New Roman, розмір шрифту – 14 pt.

Абзацний відступ повинен бути однаковим по всьому тексту роботи й дорівнювати п'яти знакам (1,25 см).

Сторінки контрольної роботи нумерують наскрізно арабськими цифрами, охоплюючи додатки. Номер сторінки проставляють праворуч у верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

*Структурні елементи контрольної роботи.* Заголовки структурних елементів контрольної роботи та заголовки розділів треба друкувати з абзацного відступу великими літерами напівжирним шрифтом без крапки в кінці. Дозволено їх розміщувати посередині рядка.

Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою.

Перенесення слів у заголовок розділу не допускається.

Відстань між заголовком, приміткою, прикладом і подальшим або попереднім текстом має бути не менше ніж два міжрядкових інтервали. Відстань між основами рядків заголовка, а також між двома заголовками приймають такою, як у тексті контрольної роботи.

Розділи, підрозділи основної частини контрольної роботи нумеруються арабськими цифрами. Структурні елементи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують.

Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу. Наприклад:

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ**

*[вільний рядок][вільний рядок]*

#### **1.1. Сутність кон'юнктури ринку як об'єкта статистичного дослідження**

*[вільний рядок][вільний рядок]*

##### **1.1.1. Особливості . . . (текст)**

Не допускається розмішувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту на останньому рядку сторінки, а також якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Кожен розділ, «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» починається з нової сторінки.

*Рисунки.* Усі графічні матеріали контрольної роботи (діаграми, графіки, схеми, фотографії, рисунки тощо) повинні мати однаковий підпис «Рисунок».

Рисунок подають одразу після тексту, де вперше посилаються на нього, або якнайближче до нього на наступній сторінці, а за потреби – в додатках.

Рисунки нумерують в межах кожного розділу. Номер рисунка складається з номера розділу та порядкового номера рисунка в цьому розділі, які відокремлюють крапкою, наприклад, «Рисунок 2.2» — другий рисунок другого розділу.

На всі ілюстрації мають бути посилання в тексті, при цьому слово «рисунок» у тексті пишуть скорочено, наприклад: «на рис. 1.1».

*Таблиці.* Таблицю подають безпосередньо після тексту, у якому її згадано вперше, або на наступній сторінці. На кожену таблицю має бути посилання в тексті із зазначенням її номера, наприклад «див. табл. 1.3».

Таблиці нумерують наскрізно арабськими цифрами, крім таблиць у додатках. Дозволено таблиці нумерувати в межах розділу. У цьому разі номер таблиці складається з номера розділу та порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, «Таблиця 2.1» – перша таблиця другого розділу. Назву таблиці друкують з великої літери і розміщують над таблицею з абзацного відступу. У кінці заголовків підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Після таблиць слід зазначити джерело.

Текст контрольної роботи обов'язково має містити посилання на використані джерела. Бібліографічний опис списку використаних джерел у контрольній роботі оформляється з урахуванням вимог Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічні посилання. Загальні положення та правила складання». Приклад оформлення бібліографічного опису окремих використаних джерел наведено у додатку Б.

Контрольна робота, доповідь та презентація може бути виконана українською або російською мовою.

Захист контрольної роботи являє собою публічну доповідь (5–7 хвилин на кожен частину роботи) і обговорення висунутих у дослідженні положень.

У доповіді студент коротко викладає суть свого дослідження та отримані результати. Необхідно супроводжувати виступ посиланнями на електронний демонстраційний матеріал (презентацію).



## ***Правила оформлення електронних демонстраційних матеріалів контрольної роботи***

Візуальне супроводження в вигляді мультимедійної презентації контрольної роботи складається із слайдів, на яких представлені рисунки з контрольної роботи. Кількість слайдів має бути не менше 10 і достатньою для висвітлення основних результатів контрольної роботи. Кожен слайд повинен мати номер і назву. Номер слайду повинен відображатися під час його показу в правому верхньому куті екрану.

Інформація, що виноситься для показу на слайдах презентації, повинна мати чіткі написи і підписи, має бути достатньо доступною для її прочитання тавізуального сприйняття на відстані 4–5 метрів.

Електронна презентація має бути представлена на електронному носії для її подальшого показу при доповіді виконавця контрольної роботи.

У тексті доповіді слід посилатися на відповідний номер слайду, наприклад: «Переможцем премії «HR-бренд Україна» в 2018 році став ПриватБанк з проектом «Онлайн-практика» (слайд 5). В основі проекту – бажання створити умови і залучити студентів в будь-яких точках України отримати додаткову освіту ще до закінчення навчання у вищому навчальному закладі, пройти практику і отримати можливість працевлаштування в найбільшому банку України; створити унікальну базу кандидатів, що постійно поповнюється, для заповнення вакантних позицій в Банку...».

Приклад оформлення слайду презентації наведено на рис. 1.

Слайд 5

### **Проект «Онлайн-практика» від ПриватБанку**

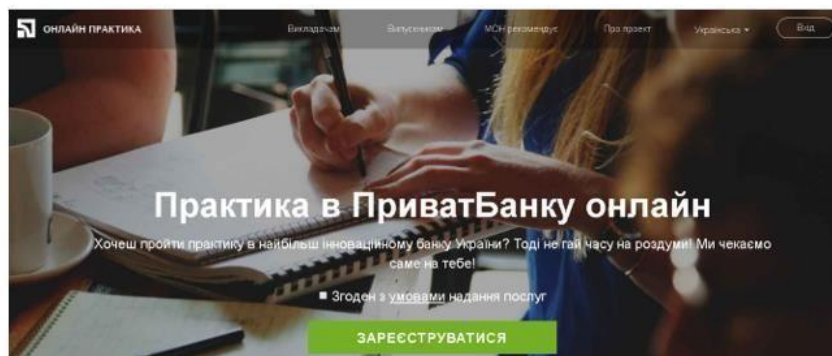


Рисунок 1 – Приклад оформлення слайду презентації до контрольної роботи

З метою виявлення рівня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка і обговорення роботи, яку виконали студенти, а також підбиття підсумків з отриманням студентами відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи

**5. ЗАВДАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ –  
СЕМЕСТРОВОГО ЗАЛІКУ  
(дворівнева шкала оцінювання)**

***Підсумковий контроль*** за курсом - у формі заліку.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 15 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, контрольної роботи.

Залік здійснюється за заліковими завданнями, які містять три завдання (два теоретичних питання і 20 тестів). Вони дають можливість здійснити оцінювання знань студента за дисципліною. Залікове завдання оцінюється за дворівневою шкалою.

**Приклад залікового завдання**

**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

Факультет економічний

Спеціальність 051 «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»

Спеціалізація

Семестр 3

Форма навчання денна, заочна

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): бакалавр

Навчальна дисципліна: «HR-менеджмент»

**ЗАЛІКОВЕ ЗАВДАННЯ № 1\***

**1. Дайте відповідь на теоретичні запитання:**

1. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
2. Поняття про HR планування.

**2. Дайте відповідь на тести:**

1. Ідея про те, що для більшості людей праця приносить задоволення, людям важливо реалізовувати свої здібності до творчості, самоконтролю, до відповідальності, а також прагнути до більш високого рівня ієрархії, ніж вони зараз займають характерна для:

- а) теорії «людських ресурсів»;
- б) теорії «людських відносин»;
- в) теорії «наукової організації праці».

2. Фізична особа, яка працює за трудовим договором на підприємстві, в установі та організації, в їх об'єднаннях або у фізичних осіб, які використовують найману працю називається:

- а) трудовий ресурс;
- б) роботодавець;
- в) найманий працівник.

3. Трудові ресурси – це особи, які:

- а) пропонують свою працю для виробництва товарів і послуг;
- б) працюють за трудовим договором на підприємстві;
- в) потенційно могли б брати участь у виробництві товарів і послуг.

4. Правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі людськими ресурсами – це:

- а) принципи управління людськими ресурсами;
- б) правила управління людськими ресурсами;
- в) методи управління людськими ресурсами.

5. Headhunting – це:
- а) метод набору персоналу;
  - б) метод підбору персоналу;
  - в) метод мотивації персоналу;
6. Реклама в ЗМІ відноситься до:
- а) внутрішніх джерел набору персоналу;
  - б) зовнішніх джерел набору персоналу.
7. Метод відбору персоналу, який використовується з метою перевірки кандидата на стресостійкість має назву:
- а) ситуаційне інтерв'ю;
  - б) стресове інтерв'ю;
  - в) співбесіда.
8. Серед принципів, на яких ґрунтується на сучасний HR-менеджмент є:
- а) принцип системності;
  - б) принцип інформатизації;
  - в) принцип демократизації.
9. Загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації – це:
- а) функції HR-менеджменту;
  - б) предмет HR-менеджменту;
  - в) задачі HR-менеджменту.
10. Генеральний план дій по досягненню стратегічних цілей організації завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів з урахуванням змін стану зовнішнього середовища – це:
- а) кадрова політика;
  - б) стратегія управління людськими ресурсами;
  - в) HR-менеджмент.
11. В залежності від рівня усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаних з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації, виділяють є типи кадрової політики:
- а) пасивна;
  - б) активна;
  - в) реактивна;
  - г) проактивна;
  - д) превентивна.
12. Якщо організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації, то вона використовує:
- а) відкриту кадрову політику;
  - б) закриту кадрову політику;
  - в) пасивну кадрову політику.
13. Представниками школи управління людськими ресурсами є:
- а) М. Армстронг;
  - б) Е. Лоулер;
  - в) Г. Форд.

14. Процедура залучення претендентів на роботу в організації та створення кадрового резерву для заміщення вакантних і проєктованих робочих місць і посад – це:

- а) відбір персоналу;
- б) набір персоналу;
- в) співбесіда.

15. До залучення персоналу із зовнішніх джерел не відносять: а) пошук кандидатів через Інтернет;

- б) метод ротації;
- в) відбір студентів в освітніх установах.

16. Співбесіди діляться на наступні різновиди:

- а) формальні;
- б) слабоформальні;
- в) неформальні;
- г) довільні.

17. Метод відбору персоналу, суть якого полягає у вивченні рис обличчя і міміки кандидата має назву:

- а) фізіогноміка;
- б) кінесика;
- в) невербальна комунікація.

18. Метод відбору персоналу, суть якого полягає у вирішенні кандидатом невеликого завдання на логіку, або відповіді на питання, яке не стосується теми розмови, має назву:

- а) шокове інтерв'ю;
- б) brainteaser- інтерв'ю;
- в) графологія.

19. Документ, що містить інформацію про навички, освіту, досвід роботи та іншу інформацію, що стосується працевлаштування, необхідну при розгляді кандидата для найму на роботу – це:

- а) анкета;
- б) резюме;
- в) рецензія;
- г) трудовий договір.

20. За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють: а) класичну теорію організації;

- б) неокласичну теорію організації;
- в) сучасну теорію організації;
- г) прагматичну теорію організації.

Затверджено на засіданні кафедри статистики, обліку та аудиту  
протокол № 1 від «30» серпня 2023 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Оксана НЕСТЕРЕНКО  
підпис

Викладач \_\_\_\_\_ Оксана НЕСТЕРЕНКО  
підпис

\* Кількість балів за кожне з питань відповіді: 1 - 10; 2 - 10; 3 – 20 (1 бал за кожен тест)

### ***КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НА ЗАЛІКУ***

Оцінювання знань студента проводиться за дворівневою шкалою (відмінно, добре, задовільно – зараховано; незадовільно – не зараховано) За залік студент може отримати максимум 40 балів:

1. Для отримання оцінки 5 (відмінно) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал чітко, коротко, зв'язно й обґрунтовано;
  - навести вірне рішення задачі та тестів.
2. Для одержання оцінки 4 (добре) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал обґрунтовано й зв'язно;
  - навести вірне рішення задачі;
  - можливі помилки при відповіді на тести.
3. Для отримання оцінки 3 (задовільно) студент повинен:
  - викладати теоретичний матеріал у доступній для розуміння формі;
  - можливі помилки при розв'язанні задачі та тестів.
4. Оцінку 2 (незадовільно) отримують студенти, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у попередньому пункті.

Кожний пункт залікового завдання оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює сумі оцінок за кожне завдання. Якщо одна з оцінок “незадовільно”, то загальна оцінка не може бути вищою за “задовільно”.

#### ***Шкала оцінювання залікової роботи:***

- за кожен правильну відповідь на теоретичні питання завдань 1, 2 студент одержує по 10 балів;
- за правильно виконане завдання 2 тести (20 тестів по 1 балу) студент одержує 20 балів.

## **6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ**

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ (ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ)

### *Критерії оцінювання результативності роботи студентів при виконанні самостійної роботи*

Якісними критеріями оцінювання виконання індивідуальних завдань студентами є:

#### *1. Повнота виконання завдання:*

- Елементарна;
- Фрагментарна;
- Повна;
- Неповна.

#### *2. Рівень самостійності студента*

- під керівництвом викладача;
- консультація викладача;
- самостійно.

*3. Сформованість навчально-інформаційних умінь* (роботи з підручником, володіння різними способами читання, складання плану, рецензій, конспекту, вміння користуватися бібліотекою, спостереження, експеримент тощо)

*4. Сформованість навчально-інтелектуальних умінь* (визначення понять, аналіз, синтез, порівняння, класифікація, систематизація, узагальнення, абстрагування, вміння відповідати на запитання, виконувати творчі завдання тощо);

*5. Рівень сформованості фахових методичних вмінь* (вміння застосовувати на практиці набуті знання):

- низький – володіння умінням здійснювати первинну обробку навчальної інформації без подальшого її аналізу;
- середній – уміння вибирати відомі способи дій для виконання фахових завдань;
- достатній – застосовує набуті знання у стандартних практичних ситуаціях;
- високий – володіння умінням творчо-пошукової діяльності.

### *Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за відповіді на питання поточного контролю*

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Якісними критеріями оцінювання виконання завдань поточного контролю є:

#### *1. Повнота відповіді або виконання завдання:*

- елементарна;
- фрагментарна;
- повна;
- неповна.

#### *2. Рівень сформованості логічних умінь:*

- елементарні дії;
- операція, правило, алгоритм;
- правила визначення понять;
- формулювання законів і закономірностей;
- структурування суджень, доводів, описів.



### *Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за виконання індивідуального завдання*

Індивідуальне завдання студента складається з двох частин: перша – опрацювання теоретичного питання, друга – виконання практичного завдання. Максимальна оцінка за виконання завдань індивідуального завдання – 40 балів.

Виконання завдань оцінюється за такими критеріями:

- 1) теоретичне питання:
  - повнота й ґрунтовність викладу;
  - аргументованість тверджень;
  - суб'єктне усвідомлення змісту;
  - термінологічна коректність;
- 2) практичне завдання:
  - технологічна грамотність;
  - методична грамотність;
  - обґрунтованість висновків;
  - правильність оформлення.

#### **Шкала оцінювання індивідуального завдання**

Кількість балів	Теоретичне питання	Практичне завдання
30-40	Повне засвоєння та суб'єктне усвідомлення матеріалу. Твердження чітко аргументовані. Продemonстровано термінологічну грамотність	Продemonстровано методичну й технологічну грамотність. Методичні рішення обґрунтовано. Оформлення відповідає вимогам.
20-29	Повне засвоєння матеріалу, але недостатнє суб'єктне його усвідомлення. Нечітка аргументація тверджень. Часткова термінологічна некоректність.	Наявність незначних методичних і технологічних помилок, а також помилок в оформленні роботи. Методичні рішення обґрунтовано.
10-19	Часткове засвоєння матеріалу, суб'єктне його не усвідомлення. Аргументація відсутня. Термінологічна неграмотність.	Наявність значної кількості методичних і технологічних помилок, а також в оформленні роботи.
0-9	Теоретичний матеріал не засвоєно. Аргументація відсутня. Термінологічна неграмотність.	Методична й технологічна неграмотність. Неправильне оформлення роботи.

#### **Критерії оцінювання на заліку**

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 15 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, контрольної роботи.

Оцінювання знань студента проводиться за дворівневою шкалою (відмінно, добре, задовільно – зараховано; незадовільно – не зараховано) За залік студент може отримати максимум 40 балів:

1. Для отримання оцінки 5 (відмінно) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал чітко, коротко, зв'язно й обґрунтовано;
  - навести вірне рішення задачі та тестів.
2. Для одержання оцінки 4 (добре) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал обґрунтовано й зв'язно;

- навести вірне рішення задачі;
- можливі помилки при відповіді на тести.

3. Для отримання оцінки 3 (задовільно) студент повинен:

- викладати теоретичний матеріал у доступній для розуміння формі;
- можливі помилки при розв'язанні задачі та тестів.

4. Оцінку 2 (незадовільно) отримують студенти, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у попередньому пункті.

Кожний пункт залікового завдання оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює сумі оцінок за кожне завдання. Якщо одна з оцінок “незадовільно”, то загальна оцінка не може бути вищою за “задовільно”.

#### ***Шкала оцінювання залікової роботи:***

– за кожен правильну відповідь на теоретичні питання завдань 1, 2 студент одержує по 10 балів;

– за правильно виконане завдання 2 тести (20 тестів по 1 балу) студент одержує 20 балів.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни “HR-менеджмент” визначається як загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (оцінки проміжного контролю за роботу протягом семестру та оцінка за результатами підсумкового заліку).

#### **Зведена шкала оцінювання роботи студентів з дисципліни «HR-менеджмент»**

Види робіт	Максимум балів
Поточне оцінювання	48
Контрольна робота	12
<b>РАЗОМ</b>	<b>60</b>
<b>Залік</b>	<b>40</b>
<b>ВСЬОГО</b>	<b>100</b>

У відповідності до набраних студентом балів оцінка знання матеріалу проводиться за дворівневою системою згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів.

#### **Шкала оцінювання**

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка за національною шкалою
	для дворівневої шкали оцінювання
90–100	зараховано
70–89	
50–69	
1–49	не зараховано